



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) : Les banques et les entreprises. 2000. hal-03664722

HAL Id: hal-03664722

<https://hal.science/hal-03664722>

Submitted on 11 May 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**

**Les banques
et les entreprises
(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 cofinançant 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

L'ARRIVÉE au pouvoir de la gauche en 1936 suscite un vaste débat sur les capacités des forces économiques libérales à stimuler la reprise de l'économie, sur l'efficacité réelle du libre jeu des forces du marché pour permettre la sortie de Crise. Depuis l'accentuation de la Crise, les banques sont placées au cœur des réflexions, car, au-delà des polémiques sur les scandales boursiers et financiers ou les Affaires, la déflation de crédit est rendue largement responsable de l'atonie conjoncturelle et de la rétention de l'investissement. En 1936-1937, le Conseil national économique monte une commission du crédit qui soumet aux milieux professionnels les questions établies par la commission des Finances de la Chambre des députés, dans le cadre d'une vaste enquête sur le crédit, sur les thèmes : Quels sont les besoins de l'économie française en matière de crédit ? Comment est-il actuellement donné satisfaction aux besoins du crédit ? Une crispation de plusieurs milieux économiques et politiques se noue autour du problème des relations entre les banques et les entreprises, qui semblent brimées, faute d'un crédit suffisamment bon marché et souple, faute de prestations bancaires et financières suffisamment variées et adaptées aux multiples besoins des firmes.

Dans de multiples manuels d'histoire ou dans le catalogue courant des idées reçues, on oppose fréquemment le courage des banques allemandes dans l'octroi de leurs crédits et l'ampleur des opérations de prêts des banques britanniques aux méthodes surannées ou timorées des banques françaises. Les usagers du crédit, qui jugent les banquiers sous l'angle de leur intérêt personnel, ont parfois tendance à penser que les banques françaises manifestent, en matière de crédit, une trop grande timidité. Le problème de la liquidité aurait été pour elles une obsession, même à l'époque de la prospérité ; elles ne se seraient pas assez rendu compte que les crédits accordés facilitaient la

reconstitution de leurs dépôts, que la pratique hardie des méthodes en usage sur les marchés anglo-saxons leur aurait permis d'élargir le marché monétaire et de donner satisfaction à de nombreuses demandes qu'elles repoussaient¹. Les banques se contenteraient d'escompter des traites, strictement reliées à des opérations d'échange commercial, avec la garantie des signatures du tiré et du tireur, parfois celle de l'aval apporté par des cautions, le tout pouvant d'ailleurs être porté au réescompte de la Banque de France en un refinancement aisé et immédiat. La recherche frénétique de garanties solides, le cumul de charges d'intérêt excessives – le coût du réescompte, le prix de l'escompte – pour une opération sans effort et sans risque, la prudence extrême dans la sélection des opérations commerciales servant de support à l'escompte, seraient autant d'indices d'un comportement archaïque. Celui-ci rendrait les banques françaises incapables d'épauler avec assez de dynamisme et d'initiative la croissance des années 1890-1930 et en tout cas l'expansion ou la sortie de Crise durant notre période d'étude.

Les grands établissements de crédit seraient autant de machines d'escompte, froides et mécaniques, dénuées de souplesse, fermées aux besoins des PME. Ainsi la France de la première étape de la Seconde Industrialisation aurait failli manquer du combustible-argent ou du crédit nécessaire si, par chance, les banques régionales n'étaient pas venues étayer l'expansion par une prise de risque plus grande, par l'octroi de découverts, par une politique de crédit « à l'allemande » ! Le tableau serait net : d'un côté, de grands organes stérilisateurs de croissance, de l'autre des pionniers dévoués à la cause du capitalisme moyen à la française. Un tel diptyque servirait de pièce à conviction pour enrichir le réquisitoire des critiques qui se multiplient contre les grands établissements de crédit, soit, on l'a vu en première partie, dans les années dix – ce qui débouche sur la création des Banques populaires –, soit pendant la Crise, ce qui explique les débats des années 1935-1938, l'institution des prêts Spinasse puis même les nationalisations de 1945.

Les grands établissements de crédit font figure d'accusés dans les débats qui agitent les milieux des affaires et de la politique, soit juste avant, soit juste après la période chronologique de notre étude. Seraient-ils, dans l'exercice de leur métier de prêteur, corrompus par quelque malthusianisme bancaire ? Fidèle à notre démarche, nous avons conduit nos investigations dans les dossiers même des relations entre les banques et les entreprises pour essayer de scruter le mode sur lequel ces liens se sont établis. Il convient de scruter la politique de crédit des banques afin de déterminer si la pratique de l'escompte n'est qu'une survivance d'un passé remontant au Moyen Âge ou si cette activité peut rester le champ de l'efficacité et même de l'innovation. Malheureusement, nos investigations ne s'appuient que sur des bribes disparates d'archives, sur l'analyse de l'action des banquiers « sur le terrain » et nos conclusions conserveront un aspect hypothétique nécessaire.

En effet, une réserve essentielle surgit : les banques, même à la Société générale où les fouilles ont été pourtant menées dans tous les recoins, ont rarement conservé les dossiers de leurs opérations de crédit. Nous n'en discernons le contenu qu'au travers des

allusions – lors de la décision finale d'autorisation – fournies par les procès-verbaux des conseils d'administration ou des comités de direction. Seuls les dossiers de crédits immobilisés lors de la crise de 1930-1932 ont généralement été préservés, ce qui fournit une étude des « mauvais » crédits et non de la vie courante, saine et prospère, dirions-nous, de la banque commerciale de crédit. L'analyse de l'exercice de ce métier n'apparaît que dans des dossiers d'opérations financières, où les rapports bancaires avec l'entreprise servent à éclairer la conception de l'émission de titres prévue. Par contre, nous avons eu la chance de trouver plusieurs dossiers de crédit dans les archives de la Banque de l'union parisienne, ce qui contribue sensiblement à éclairer la pratique du métier de banque commerciale de crédit. Enfin, les difficultés rencontrées par les banquiers dans la récupération de certaines créances ont nourri des dossiers riches en données sur les crédits qu'ils avaient accordés aux firmes quand elles étaient apparemment en bonne santé.

Certes, nous ne disposons que de traces du point de vue des banques, puisque nous n'avons pas lu, pour cet ouvrage, d'archives d'entreprises non bancaires et parce que, de surcroît nous ne pensons pas – d'après les archives des sociétés que nous avons étudiées par ailleurs – que celles-ci contiennent d'amples dossiers sur les tractations avec les banquiers nous permettant de discerner leur point de vue sur ces derniers. Mais notre intention est de reconstituer les relations entre les banques et les entreprises dans l'exercice de ce métier de banque commerciale de crédit. Nous souhaitons, en fait, pouvoir définir ce que recouvre la notion de « banquier de la société », comment se sont constitués des « couples » banque-entreprise tout en sachant bien que l'entreprise était insérée simultanément dans plusieurs relations durables parallèles. Nous avons tenté par conséquent de percevoir si l'offre de crédit et de types de crédit a comblé à cette époque l'attente des firmes clientes.

Notre souhait est de déterminer si les grands établissements de crédit ont cantonné leur activité dans le financement des grandes sociétés ou s'ils se sont aussi tournés vers les PME, s'ils ont favorisé les entreprises parisiennes ou se sont montrés aussi provincialistes que les banques régionalistes qu'on leur opposait, s'ils n'ont financé que les branches engagées dans la vive croissance de la Seconde Industrialisation ou s'ils se sont aussi préoccupés de choyer les firmes plus modestes des branches traditionnelles en cours de modernisation. Au-delà de cette analyse pointilliste et impressionniste, nous déboucherons à l'évidence sur des mesures quantitatives de cet effort de crédit, afin d'apprécier l'efficacité des établissements et les rapports de forces interbancaires qui sont exprimés par la confrontation des volumes de crédit engagés par les banques. Plus finement, comme nous l'effectuerons à propos du métier de la banque d'épargne, quand nous tenterons de mesurer le poids de chaque banque dans le placement des titres de chaque branche, nous avons souhaité jauger la force de crédit de chaque établissement : soit au niveau national, soit au niveau des grandes places bancaires ; cette initiative est proche de la gageure, tant les données restent fragmentaires ; dans le même

temps, nous avons essayé de préciser les contours particuliers de chaque banque dans l'exercice du métier de banque commerciale de crédit. Pour chaque établissement, notre vœu aurait été de reconstituer sa force et sa spécificité dans ce métier, mais notre entreprise s'avère quelque peu ambitieuse par rapport aux éléments disponibles dans les archives.

Néanmoins, des « profils » plus ou moins originaux peuvent être esquissés, qui marquent la présence des banques sur le marché du crédit. Au-delà de la reconstitution de cette « individualité » et des rapports de forces interbancaires, notre propos vise bien entendu à apprécier le plus ou moins grand dynamisme du système bancaire : a-t-il été efficace ? A-t-il secrété des innovations ? Au travers d'analyses méticuleuses, car appuyées sur des preuves concrètes, sur les traces des comportements bancaires, nous envisageons de préciser si les pratiques des banques ont évolué et se sont diversifiées dans les années 1919-1935, au gré des grandes activités de la banque de crédit – l'es-compte et le découvert essentiellement – et au gré des pulsations conjoncturelles. C'est dans le quotidien de l'exercice du métier de banque de crédit que nous entendons discerner la plus ou moins grande capacité d'ouverture ou au contraire le plus ou moins vif malthusianisme des banquiers : comment ont-ils manié les vannes du crédit ?

Nous sommes alors susceptibles de saisir leur pouvoir de pression et d'intervention auprès des entreprises puisque le flot de la croissance est plus ou moins amplifié par le contrôle exercé par les banquiers sur les vannes du crédit. Ont-ils imposé aux chefs d'entreprise des normes drastiques, des restrictions récurrentes ? Notre ambition devient alors prétention car nous avons essayé de suivre le dialogue lui-même entre les banques et les entreprises, au cœur de leur partenariat ou de leur rapport de forces : est-ce le banquier qui domine son client ? Ou est-il soumis à ce client ? Comment fonctionne le couple banque-entreprise ? Quel regard peut porter la banque sur l'entreprise, de quelle capacité d'analyse dispose-t-elle sur elle, qui la rendrait plus disposée à comprendre ses besoins et à les satisfaire ?

Semblablement, quand, en une étape ultérieure, le discernement du banquier est mis à l'épreuve, quand sa créance est compromise, nous avons souhaité suivre une fois encore les rapports internes au sein de ce couple banque-entreprise, afin de déterminer quels étaient les pouvoirs du banquier pour imposer les solutions de réorganisation que lui suggérait son savoir-faire en « ingénierie de crise ». Les banquiers sont-ils vraiment des « exécuteurs » qui balayent les sociétés et leurs salariés du monde productif ? Sur tous ces thèmes, nous touchons au cœur même de la polémique récurrente depuis tant de décennies : le banquier se montre-t-il à la hauteur de ce que les chefs d'entreprise et la Cité attendent de lui ? Est-il capable d'être à l'écoute des forces de la croissance et de la création de richesses ou n'est-il qu'un usurier casanier et procédurier, producteur de papier de contentieux ?

Pour toutes ces questions, nos conclusions auront besoin de s'appuyer sur de multiples preuves car elles s'aventureront sur des terrains balisés par tant de fausses

INTRODUCTION

évidences émises depuis des décennies que seules des démonstrations charpentées pourront éviter à nos hypothèses paradoxales de passer pour des assertions téméraires. Mais le parcours que nous avons conduit au travers des archives de tant de banques nous aura permis de glaner les pièces permettant – c'est du moins notre vœu – à nos échafaudages démonstratifs de bénéficier d'ancrages solides et de faciliter l'ascension vers la reconstitution de la réalité du système bancaire libéral.

NOTE

1. Exposé fait par G. Ardant, représentant de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la Province au Conseil national économique, Commission de la réorganisation du crédit, 12 décembre 1936.

Chapitre 1

DÉCOUVERT CONTRE ESCOMPTE : LA PANACÉE DU RÉGIONALISME BANCAIRE ?

« JE CROIS que c'est aux banques privées à s'organiser pour pouvoir résister aux sociétés de crédit qui les étreignent de plus en plus durement et arriveront à la longue à les faire disparaître, sans les remplacer aucunement et au préjudice de tous les commerçants et industriels »¹ : dès la Belle Époque, le débat, voire la polémique, est lancé. Les grands établissements de crédit ou les « sociétés de crédit » – comme on dit alors – ne pourraient en fait, malgré la présence du mot « crédit » dans cette appellation, combler les vœux des clients provinciaux car ce seraient de gigantesques Léviathan aspirant l'épargne locale pour la détourner de sa vocation de levier de la croissance régionale. Dès ce début du siècle, l'apologie du « circuit court » de l'argent se répand : « Je vous ai cité l'exemple de Bordeaux où les banques particulières font beaucoup de longs crédits et où les portefeuilles particuliers absorbent tout leur papier à neuf mois et un an »² ; l'épargne locale va à la banque locale et fertilise les sociétés du cru. Le désir du maintien de l'intimité entre une entreprise et « son banquier » grâce à la stabilité des dirigeants des deux parties qui facilite leurs contacts, plaide pour la « banque de proximité » : « Ces banques privées sont très au courant de la valeur et de la situation des négociants. Elles peuvent par suite donner des renseignements beaucoup plus sûrs et plus sérieux que les sociétés de crédit ou les agences spéciales [de renseignements]. »³

Devant la percée inexorable des grands établissements de crédit depuis le démarrage de la seconde révolution bancaire, les banques provinciales peuvent-elles encore résister à leur emprise et surtout proposer une évolution du système bancaire qui consacrerait éminemment leurs fonctions ? De façon quelque peu prémonitoire, le patron de la firme Marie Brizard se livre à un exercice de « banque-fiction » qui révèle les aspirations des hommes d'affaires qui dirigent des firmes petites, moyennes ou moyennes-grandes : « Les banques privées devraient s'unir et s'organiser pour faire autre chose que leurs redoutables concurrents. Abandonnant un peu à ceux-ci les opérations purement financières, les ordres de Bourse et le commerce du papier à vue ou à trente jours, sur lequel il n'y a plus rien à gagner, paraît-il, elles pourraient se spécialiser, et le jour où, par leur organisation, elles auraient remplacé une grande partie du papier court par des valeurs à six, neuf, douze mois que les sociétés de crédit ne pourraient escompter, il me semble que les banques privées tiendraient le bon bout. La Banque de France pourrait, dans une certaine mesure, jouer le rôle de la Caisse centrale prussienne et, en modernisant

un peu ses procédés administratifs et sa conception des affaires actuels, elle retrouverait ainsi, sous une autre forme, le mouvement d'affaires qui l'abandonne progressivement. Enfin, les banques privées réunies pourraient constituer une caisse de prévoyance, dans le genre de celle du commerce des cafés du Havre, qui couvrirait, assurerait en quelque sorte, les opérations de long découvert faites dans des conditions déterminées. »⁴

Sur la base d'un tel dessein, imaginé à l'aube du siècle, une question surgit inévitablement, en clé des réflexions traversant les chapitres à venir : les banques provinciales de taille moyenne ou moyenne-grande, voire même d'envergure, ont-elles pu renouveler le système bancaire français en lui insufflant une plus ferme vigueur ? En réponse à ce défi, les grandes banques parisiennes, notamment les grands établissements de crédit et les banques d'affaires importantes, n'ont-elles pu concevoir des pratiques du métier de banque commerciale de crédit aptes à répondre aux besoins des entreprises ? Enfin, la Banque de France elle-même n'a-t-elle pas su définir des règles plus larges afin de soutenir les efforts des banquiers novateurs ou courageux, c'est-à-dire ceux qui ont accepté d'assumer des risques plus larges ?

1. Intimité et fidélité, clés du régionalisme bancaire

Tout au long des années vingt, une alternative surgit sans cesse, entre la défense de banques provinciales aptes à rester à l'écoute des désirs des firmes et la concentration autour de grands établissements de crédit, perçus comme des usines bancaires peu soucieuses de distribuer le crédit nécessaire car trop préoccupées par leurs métiers de gestion des moyens de paiement, de banque d'épargne et de caisses d'escompte. « Que nous sommes loin de l'époque où le commerce de la banque en France se répartissait entre de vieilles firmes privées dans tout le pays, un peu partout, non seulement dans les grands centres commerciaux et industriels et sur les grandes places financières, mais encore jusque dans les petites villes de province ! L'intimité des relations du banquier et du client formait cette force du crédit qui est la base des relations commerciales et qui permet l'utilisation par les gens actifs des capitaux provenant de l'épargne accumulée dans les banques qui en ont la responsabilité. Assurément, cette forme ancienne de la banque avait du bon ; elle était un stimulant dans toutes les régions de la France, dont le pays profitait par une production de richesses et par une grande circulation des capitaux [...]. Nous ne voulons pas dire que les règlements intérieurs des grandes organisations bancaires actuelles empêchent toute initiative directoriale locale ; ils la rendent seulement plus difficile parce que le souci de la responsabilité personnelle oblige tant les directeurs du siège central que les chefs de province à ne faire que les affaires qui réussissent et, par conséquent, à écarter, souvent très maladroitement, les occasions de

faire crédit à qui le mériterait [...]. On doit obtenir de ces grandes institutions de crédit qu'elles ne se confinent pas dans une activité que nous appelons réservée et machinale, alors que l'essence de ce commerce est de donner au commerce et à l'industrie des facilités dont il a constamment besoin, en période de crise comme en période de prospérité. »⁵

Même la presse étrangère en vient à s'inquiéter de la toute puissance de grands établissements de crédit qu'on estime trop « bureaucratiques » : « 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 dépôts, il présente d'autre part le danger d'une bureaucratisation progressive de la vie financière française. Si les sièges centraux de Paris sont conduits d'après des principes extrêmement conservateurs, combien difficiles seront les relations avec les succursales de province dont les directeurs ne disposent d'aucune espèce d'indépendance ! Alors que le banquier privé connaissait souvent par une longue tradition les besoins et les désirs de ses clients, ainsi que leur capacité de paiement, on ne peut attendre des connaissances précises de la part des sièges des grandes banques à Paris qui ont à décider au sujet des crédits importants [...]. C'est en grande partie à cause de ce mouvement de concentration de la banque française que l'industrie régionale, notamment les PME, continue à se plaindre de l'insuffisance des crédits. Une pression exercée dans ce sens par le ministère des Finances sur les grandes banques est restée sans effet. Les grandes banques parisiennes ont bien réussi au prix de longs efforts – et partiellement par la faute des banques régionales – à évincer ou à supprimer complètement les banques locales indépendantes ; mais les lacunes de l'organisation bancaire française ne sont pas comblées pour cela. »⁶

La danger de l'ultime étape de la seconde révolution bancaire réside donc dans la « centralisation à outrance »⁷ qui brise le lien traditionnel, noué depuis plusieurs générations parfois, entre la banque provinciale et ses partenaires d'affaires locaux, cette intimité faite d'une bonne connaissance, « immédiate » – c'est la clé du « circuit court de l'argent » –, et « personnelle » – l'on parle ainsi du « crédit personnel » face au « crédit réel », qui repose uniquement sur des critères matériels : bilan, actifs immobiliers et mobiliers capables de gager les créances. Cette nature de « banque de proximité » non seulement géographique mais surtout conviviale est renforcée par la composition et le rôle éminent du conseil d'administration de ces banques provinciales, comme nous l'avons discerné dans le premier volume : les milieux d'affaires du cru délèguent leurs représentants au Conseil de « leur banquier », dont ils sont souvent des actionnaires éminents et des déposants importants. Ainsi, « la clientèle [de la banque Petyt, de Dunkerque] comprend la totalité des industriels et négociants de la place et des environs, dont la fidélité ne se dément pas, basée tant sur des facilités de caisse et des crédits libéralement accordés que sur un sentiment de reconnaissance envers une maison qui a su assurer la charge financière du développement économique de la ville et à la prospérité de laquelle sa propre histoire est restée indissolublement liée. Il faut d'ailleurs

noter que le sort de la banque intéresse ses clients à une 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. »⁸

Certes, dans l'entre-deux-guerres, la « banque privée » traditionnelle, la banque locale à propriété et direction personnelles, le banquier local traditionnel, semblent désuets, comme le note Gilles Normand. Celui-ci entend mettre en valeur les qualités des grands établissements de crédit face à des « banques locales » jugées décrépités ou quasiment préhistoriques : « Comment demeurer “local” au siècle de l'aviation et de la téléphonie sans fil? [...] Il n'y a plus de banques locales. Les dernières disparaîtront demain. On ne les regrettera pas. Elles correspondent à un état de civilisation disparu. L'économie nationale, du point de vue du territoire, se peut considérer sous l'angle nettement national (et, dans l'ordre financier, cela donne les grands établissements de crédit, les grandes banques d'affaires) ou sous l'angle de la région économique (dans l'ordre financier, cela donne les grandes banques régionales à succursales et les banques d'affaires régionales). Il n'y a plus de place pour la banque locale proprement dite. »⁹ Mais, dans son apologie des grands établissements de crédit, Normand ne peut manquer de remarquer l'émergence d'un nouveau type de banque, les banques régionales, bien que, par contre-sens ou aveuglement, il ne discerne pas vraiment en quoi elles peuvent constituer des pôles importants du système bancaire français.

Ces banques régionales s'affirment par conséquent comme les légataires des qualités entretenues depuis les premières décennies du XIX^e siècle par les banques locales ; elles concilieraient les vertus de la banque de proximité, d'intimité et de fidélité et l'efficacité de la banque moderne. Cette deuxième étape de la seconde révolution bancaire comporterait un pan essentiel dans le cadre du remodelage du système bancaire, avec une transition de la banque locale à la banque régionale¹⁰. L'on en vient à identifier un véritable « régionalisme bancaire » : « Le métier de banque régionale apparaît le plus délicat qu'il soit. Son activité est basée sur la confiance. Le crédit, c'est l'opinion des hommes, la rumeur de la rue ou le frémissement de la place publique », confie la Société nancéienne¹¹, qui en appelle au « régionalisme bancaire » face à des pratiques parisiennes froides.

Le sens de l'équilibre économique et sociologique à la française cher aux spécialistes de l'économie politique libérale universitaire – et, par ricochet, au monde politique des « modérés » et aux autres radicaux sensibles aux aspirations des « classes moyennes » – apparaît dans nombre de textes de l'époque – et d'avant-guerre¹². Il est vrai que, depuis le début du siècle, le régionalisme est devenu un thème à la mode dans les milieux économique et politique, comme une solution permettant d'atténuer les effets centralisateurs et uniformisateurs de la Grande Entreprise, du capitalisme industriel. Au provincialisme réactionnaire des conservateurs ou monarchistes a succédé un régionalisme économique¹³, conçu comme la clé du dynamisme entrepreneurial : les élites régionales, dépassant le localisme archaïque, mais préservant la capacité de décision – et donc de

financement – provinciale, doivent se mobiliser pour enrayer le phénomène centralisateur. La percée des idées en faveur des « régions économiques » dans les cercles proches du ministre et sénateur Étienne Clémentel pendant la Guerre¹⁴ et dans les années vingt symbolise cette tendance, en liaison avec les chambres de commerce et d'industrie et autour, notamment, des idées d'Hubert Lagardelle.

« C'est sur place que le plus grand nombre des industries doivent trouver leur support financier [...]. L'épargne est une fonction naturelle des populations rurales et petites-bourgeoises de la vallée de la Garonne. Où vont ces bas de laine? [...] Il ne faut pas se le dissimuler : les affaires régionales ne seront efficacement soutenues que par des banques régionales [...]. C'est l'éveil industriel de tout un pays que la banque régionale est appelée à stimuler, soit que les affaires naissantes nécessitent des avances souvent renouvelées, soit que l'extension des entreprises réclame des consolidations ou des augmentations de capital. Les bassins de Briey et de Longwy, les charbonnages du Nord, les industries hydroélectriques et leurs dérivées des Alpes grenobloises doivent leur essor aux banques régionales [...]. Peut-on demander aux grands établissements de crédit, si fortement centralisés à Paris, de régionaliser leurs méthodes et leurs services? Ils s'y emploient sans nul doute. Mais y parviennent-ils? Il leur est difficile d'aller contre leur nature. C'est le bénéfice qu'ils recherchent, et les opérations qui le donnent gros et immédiat [...]. Depuis la guerre, il est vrai, la pénétration de la finance dans l'industrie amène les grandes banques à équiper de pied en cap les entreprises d'énorme envergure. Ainsi sont nées, dans la région pyrénéenne et sous-pyrénéenne, les créations industrielles de l'hydroélectricité. Ce ne sont là que les hauts sommets. Les entreprises moyennes, qui sont la majorité, ne bénéficient pas ainsi de la protection des grandes banques [...]. Rien ne vaudra, pour les activités dispersées de la région toulousaine, la banque régionale, dont les filiales sont fixées dans la vie locale comme les plantes dans le sol, par les racines. »¹⁵

2. Vers un nouveau type de banque : la banque régionale

Des thèses ou de savants ouvrages soulignent les spécificités du régionalisme bancaire et ses vertus¹⁶; le rattachement à la France de l'Alsace-Lorraine permet d'apprécier *in vitro* les charmes de la « banque à l'allemande »¹⁷ – voire « à la prussienne » – qui permettent aux banquiers de prendre plus de risques, de s'engager plus avant dans l'octroi de crédits plus longs¹⁸, ce que nous appellerons dans cette thèse les crédits « à court-moyen terme » : la « banque à l'alsacienne » devient à la mode et même parfois un modèle. C'est que, comme le remarque *a posteriori* l'historien Michel Hau, « très dépendantes des industriels, les quatre grandes banques régionales offrent largement

des découverts et des crédits qui financent une part de leurs fonds de roulement et les dispensent parfois d'augmenter leur capital. À la façon des *Allerlei Banken* allemandes, elles immobilisent une fraction importante de leurs ressources en crédits à moyen terme ou même en participations»¹⁹.

D'ailleurs, la prise de contrôle de la Banque de Mulhouse par le CCF en 1927-1928 suscite un émoi considérable en Alsace : comme nous le verrons, une partie appréciable de la clientèle déserte les agences désormais affublées de l'enseigne parisienne – alors que, au fond, l'établissement a été créé par des banquiers suisses tout proches de Mulhouse et que les Mulhousiens ne rechignent pas à faire appel aux capitaux des banques suisses... –; l'équipe de direction de la Banque de Mulhouse se refuse à admettre une telle atteinte à l'indépendance de décision haut-rhinoise; le directeur général, Gugenheim, s'en va, tandis que le directeur du siège mulhousien, Brun, passe à la BNC comme secrétaire général, et que le directeur de la succursale de Colmar, Schwab, démissionne. C'est que le CCF bouleverse toutes les procédures internes car, « d'une manière générale, nous avons constaté que les risques d'escompte étaient laissés à la discrétion des directeurs des succursales; seuls les autres crédits devaient être soumis au Siège central»²⁰.

Toutefois, la proximité de celui-ci, vivant en parfaite intimité avec les milieux d'affaires mulhousiens, rendait aisée la discussion de ces autorisations de prêt, dont la nature elle-même pouvait passer pour originale aux yeux de dirigeants bancaires venant de la « France de l'intérieur ». Le « modèle alsacien » de crédit attribue en effet une ample part au crédit à court-moyen terme, comme le reconnaît le Crédit lyonnais lorsque, à la libération de 1918, il vient planter son enseigne dans les territoires recouverts : « Le Président parle de l'opportunité de permettre aux agences de Mulhouse, Strasbourg et Metz [et Colmar, en cours d'ouverture], tout en suivant les règles générales en usage au Crédit lyonnais, d'effectuer, pour un chiffre qui sera indiqué à chacune d'elles, des immobilisations plus larges, de façon à mettre nos méthodes d'exploitation en accord avec les habitudes alsaciennes et lorraines. »²¹ Le grand établissement de crédit lui-même, avec réticence, quelque peu tardivement d'ailleurs, et en imposant des limites strictes, est bien obligé d'admettre la spécificité de la « banque à l'alsacienne », même s'il n'adhère pas vraiment à ses principes. Parallèlement, la « banque à l'allemande » (ou « à l'alsacienne » ou « à la suisse-allemande », si l'on peut inventer une telle expression) sert quelque peu de modèle ou exerce une influence certaine sur les deux établissements issus l'un d'une maison alsacienne, la BNC, l'autre d'intérêts bancaires suisses, la Banque suisse & française puis le CCF. Ainsi, le « culte » du crédit à court-moyen terme gagnerait-il de nouveaux adeptes!

Derrière les incantations des journalistes, des économistes, des experts proches des cercles des affaires et de la politique, derrière les formules toutes faites, représentatives des courants de pensée qui tentent de concilier modernisme et « France moyenne », il convient de scruter la réalité. Faut-il en effet céder par conséquent au manichéisme qui

a cours dans les années 1900-1930? Faire des grands établissements de crédit des machines glaçant le crédit et des banques provinciales les promoteurs dynamiques d'un régionalisme de la croissance bancaire? Reprendre le débat déjà engagé avant la Première Guerre mondiale, par exemple par l'ouvrage de Lefranc en faveur des banques parisiennes²² et les articles²³ le critiquant? « Le banquier de province est à l'affût de l'homme modeste qui offre des qualités personnelles et à qui l'on peut faire crédit, alors que le directeur de la succursale du grand établissement parisien, c'est un homme qui passe, c'est un peu le préfet ou le sous-préfet du crédit qui ne connaît ni les hommes ni les possibilités de la région. »²⁴ Au contraire, « nous voulons connaître notre clientèle, mettre une figure, un passé, une moralité sur chaque dossier, et nous ne le pouvons qu'autant que nous ne soyons pas débordés. Nous croyons qu'il vaut mieux que les nombreuses banques françaises conservent leur caractère propre. »²⁵

Néanmoins, Germain-Martin mélange les termes de « banque locale » et de « banque régionale », ce qui nuit à la cohésion démonstrative et conceptuelle de son propos, car son modèle est bien plutôt non la banque régionale à réseau, mais la banque d'affaires locale, clé de voûte d'un régionalisme bancaire consacré à la fourniture de ressources durables aux entreprises. Ses « vedettes » appartiennent à une catégorie de « banquiers-entrepreneurs » qui endiguent les flux d'argent provinciaux et les orientent vers la fécondation du terreau capitaliste régional. « C'est, dans la région de l'Est, des hommes comme Buffet [de la Société nancéienne²⁶] et Renauld, qui mettent en valeur les richesses de la région lorraine : fer, sel, recherches de houille; c'est, un peu plus à l'ouest, Varin-Bernier, dans la région de Champagne; dans le Nord, c'est le Crédit du Nord, c'est Sourmais, pour les industries textiles; à Boulogne, c'est Adam qui se préoccupe des questions maritimes; dans le Dauphiné, c'est Charpenay qui va donner un essor considérable à la production de l'énergie électrique. Bref, d'un bout à l'autre de la France, c'est tout un état-major de banquiers qui met tout en œuvre pour que notre pays soit plus grand et plus prospère. »²⁷ Et l'article donnant le compte rendu des propos du futur ministre des Finances ajoute : « Il ne manque, dans ce palmarès d'honneur, qu'un mot aimable pour l'œuvre des Bonnasse à Marseille; des Chalus, à Clermont-Ferrand; des Vadon, à Roanne; des Hervet, à Bourges; des Claude Lafontaine-Prévost & C^{ie}, à Charleville; des Béranger-Pelletier & C^{ie}, à Elbeuf; des Chevignard, à Dijon; des Thouvard-Martin, à Grenoble; et de tant d'autres qui ont fait confiance aux industriels français. »²⁸

Après un foisonnement d'articles pendant la Guerre, où l'on songe aux modalités d'une Reconstruction les plus aptes à faire gagner la « guerre économique »²⁹, les années vingt marquent ainsi l'apogée – avant la renaissance des débats sur les métropoles bancaires provinciales au milieu des années soixante-dix – du courant en faveur du régionalisme bancaire, notamment dans la presse, l'édition et les conférences d'experts ou de banquiers. C'est ainsi que se constitue la renommée – la légende? – des banquiers de l'Est³⁰ – la Société nancéienne et Renauld essentiellement – et du Dauphiné, où des

hommes comme les Thouvard (Banque du Dauphiné), les Bocard (Banque de l'Isère) et surtout Charpenay (banque Charpenay)³¹ deviennent les « stars » du firmament bancaire régionaliste. Nancy et Grenoble semblent alors les deux laboratoires d'excellence du régionalisme bancaire tant les banquiers et les capitaines d'industrie semblent y œuvrer de concert.

Germain-Martin, le grand professeur d'économie politique de la Sorbonne, s'en fait le chantre : le spécialiste d'une certaine histoire du capitalisme français est en quête des stimulants des PME ; le « publiciste » et l'homme politique qu'il devient résume tout le courant de pensée des partis issus des classes moyennes en faveur d'un capitalisme servant de contre-poids à la Grande Industrie. « La banque régionale a prospéré parce qu'elle favorisait les hommes de valeur de la région, parce qu'elle avait des chefs qui appréciaient la force créatrice de chacun et, sur cette appréciation des qualités personnelles, faisaient du crédit. À maintenir les entreprises régionales sélectionnées par l'expérience, n'est-on point assuré de résultats intéressants et pour les banques et pour leurs clients? »³²

L'on doit relever que, dans tous ces ouvrages, articles ou conférences, l'accumulation de dates, de noms et de dithyrambes tient place de démonstration, car, si on voit ici ou là publier quelques bilans juxtaposés de banques provinciales, on ne voit nulle part apparaître une comparaison chiffrée entre l'engagement des banques régionales et celui des grands établissements de crédit, une véritable analyse de l'efficacité réciproque des deux catégories d'établissements. Et il faut attendre de rares analyses récentes d'historiens³³ pour que la problématique « prenne corps » au-delà des esquisses théoriques du premier tiers du siècle. Il convient de s'interroger sur le rôle spécifique des banques régionales dans la croissance des années vingt : vers quelles fonctions s'orienteraient leurs initiatives ?

En un raccourci simplificateur, les établissements parisiens s'occuperaient de l'escompte, sans trop de prise de risque : « Nous avons pourvu aux besoins momentanés de notre clientèle au moyen d'ouvertures de crédit, en évitant, autant que possible, les crédits à long terme ou à renouvellements indéfinis. Le rôle de commanditaire déguisé n'est pas celui d'une banque de dépôts »³⁴, affirme ainsi le CIC qui place la prudence – et le souci de sa liquidité – au premier plan de ses préoccupations. Inversement, les banques régionales assumeraient des risques plus grands : « Fidèles à notre rôle de « banque régionale », nous avons accordé à nos clients des avances et mis à leur disposition des fonds de roulement de plus en plus élevés, que commandait l'essor de leurs entreprises, mais en nous entourant de garanties réelles et de possibilités de remobilisation de plus en plus grandes »³⁵, proclame la Banque régionale de l'Ain-Tendret, Rive & C^{ie}, de Bourg-en-Bresse.

La revue *Banque* en vient à distinguer les banques d'affaires, les banques de dépôts et d'escompte et, plus caractéristiques des régions, « les banques de crédit », qui entremêlent des aspects de banque de dépôts et de banque d'affaires : « Les

banques régionales ne sont pas seulement appelées à distribuer au commerce local et régional le crédit à court terme sous forme d'escompte, le crédit à moyen terme sous forme d'avances à découvert ou gagées, mais elles dispensent encore le crédit à long terme sous forme de participations. C'est pourquoi il leur faut connaître d'une façon approfondie la situation matérielle et morale de leur clientèle. En raison de la diversité de leurs opérations et de la variabilité de leurs échéances, un juste équilibre dans leurs engagements est difficile à obtenir. »³⁶ En effet, encore faut-il pouvoir concilier courage ou audace et pérennité de la banque ! Certes, en théorie, le savoir-faire gestionnaire du banquier est la clé de cette conciliation des contraires : « L'attachement à notre maison d'une forte clientèle commerciale et la fidélité des clients capitalistes [...] nous permettront de continuer à remplir notre tâche de banque régionale, soutenant de toutes ses forces le commerce local, mais dans le cadre de ses ressources et de sa sécurité. »³⁷

Face à la percée des grands établissements de crédit et à leur offre massive d'escompte, les banques régionales seraient conduites d'ailleurs à accentuer leur spécificité en amplifiant leur stratégie de banquier du crédit à court-moyen terme. C'est que toutes les banques provinciales ne pratiqueraient pas le « régionalisme bancaire », qui suppose un certain niveau de prise de risque. La Banque de France oppose elle-même divers types de banques provinciales, comme en Normandie : d'un côté, la banque Béranger, d'Elbeuf, accompagnerait fort avant les firmes textiles de son terroir, alors que le Comptoir d'escompte de Rouen se voudrait avant tout une grande banque d'escompte et rechignerait à s'engager trop fortement dans le crédit à court-moyen terme. « Il n'est pas sans intérêt de constater combien, à quelques kilomètres de distance, de Rouen à Elbeuf, les modalités du crédit sont dissemblables. Elles se reflètent dans les bilans des deux banques dont on peut dire qu'elles expriment la situation de leur place. Au Comptoir d'escompte de Rouen, les opérations d'escompte dominent de loin les découverts [161 millions de francs contre 21,6 millions en décembre 1927] ; c'est le contraire chez Béranger [27,6 millions de francs contre 66,8 millions en 1927-1928]. Il y a là plus qu'un résultat de conditions différentes dans la production industrielle, comme les moindres délais de transformation de l'industrie cotonnière [par rapport à l'industrie lainière]. C'est bien plutôt l'expression des efforts différents des deux banques dont l'une se borne à suivre le développement de la richesse que l'autre contribue activement à créer. »³⁸

Cette prise de risque plus courageuse est d'ailleurs « risquée » ; la Banque de France ajoute elle-même : « Cette collaboration du producteur et du banquier, que l'on constate à Elbeuf, n'est pas sans entraîner certains aléas qu'accroît le peu de diversité de la production. » Au contraire, au Comptoir d'escompte de Rouen : « Gestion d'une prudence qui a fait sa fortune, mais que d'aucuns jugent actuellement surannée et qui lui aurait fait perdre des clients. Très beau bilan où les liquidités égalent les exigibilités »³⁹, avec 221 millions de francs liquides pour 226 millions exigibles en

décembre 1927. Paradoxalement, l'économie libérale bancaire et son environnement concurrentiel incitent les banques provinciales à affûter leur compétitivité en développant leur intimité financière avec les firmes clientes; toute prudence – « à la parisienne »? – aboutit à leur banalisation, à leur alignement sur les pratiques – plus ou moins différentes, mais plus ou moins (selon la conjoncture) convergentes vers la recherche d'une liquidité certaine – des grands établissements de crédit, ce qui tend à leur faire perdre leur clientèle.

Un bon exemple en est fourni par l'une des deux banques locales du Havre, Chalot. De 1924 à 1927, le total de ses encours de crédit de fin d'année (avances sur nantissements, effets à payer, acceptations) recule de 22 millions de francs à 3 millions de francs! « Cet allègement serait voulu et aurait rétabli un juste équilibre entre les possibilités de la banque et ses engagements de place. Les mouvements du portefeuille montrent bien que cette réserve n'a pas pour cause une baisse du total des opérations. Mais, en obtenant de cette manière plus d'élasticité, Chalot ne perd-il pas de son influence dans les affaires de la place? »⁴⁰ « La clientèle, à côté d'éléments de valeur, particulièrement les importateurs de rhum dont c'est un peu la spécialité de Chalot, renferme un nombre assez considérable de signatures de second et même de troisième ordre, qui ne viennent d'ailleurs que pour des sommes peu élevées. C'est la rançon de la politique précautionneuse de Chalot père qui, maintenant, redoute les grandes affaires; de ce fait, la maison ne suit pas le mouvement et, si elle ne diminue pas, demeure au moins stationnaire. »⁴¹ Sans stratégie de « régionalisme bancaire », la banque provinciale perd de son attrait auprès des firmes locales, soit au profit d'autres banques du cru – ici, en l'occurrence, le Crédit havrais –, soit au profit des agences des grands établissements de crédit.

3. Le modèle alsacien ou l'exception alsacienne?

Dans l'immédiat après-guerre surgit une occasion supplémentaire de tresser des louanges à la « banque régionale », avec le rattachement de l'Alsace-Lorraine à la France. En effet, nombre de contemporains découvrent la vitalité d'une économie dont on avait pu oublier la richesse industrielle et commerciale. Or il semble à beaucoup d'observateurs que l'expansion des firmes, notamment textiles, mécaniques et alimentaires, de cette contrée a fortement bénéficié du lien intime établi entre les banques et les entreprises, qui ont, semble-t-il, tiré parti d'une offre de crédit souple qui tenait compte de leurs besoins récurrents de trésorerie et des lacunes éventuelles de leur fonds de roulement. Ce qui apparaît à des détracteurs adeptes convaincus de la banque d'escompte classique comme l'exception alsacienne est prôné par des thuriféraires d'une puissance

« à l'allemande » comme le modèle alsacien : faut-il, dans le cadre de la guerre économique de la paix, promouvoir sa diffusion à l'ensemble du pays ?

A. Le culte alsacien du découvert

« Suivant les méthodes allemandes, les banques alsaciennes pratiquent très libéralement la commandite. Les effets qu'elles détiennent représentent presque uniquement la mobilisation de découverts réalisés et ne portent que la seule signature du principal obligé. Elles n'en trouvaient pas moins, en cas de nécessité, le concours de la Reichsbank, à laquelle elles présentaient les acceptations de banque jusqu'à concurrence d'un montant fixé à l'avance par chacune d'elle »⁴², constate la Banque de France lors de son implantation en Alsace. Cependant, elle s'empresse de préciser : « Mais il ne saurait en être de même sous le régime français, et la composition de leur portefeuille paraît de nature à provoquer, dans l'avenir, de graves difficultés aux banques alsaciennes. La crise actuelle [la récession de 1920-1921], bien qu'elle se soit jusqu'à présent fait sentir de façon moins aiguë en Alsace que dans la métropole, leur servira, à cet égard, d'utile avertissement. »⁴³ Le débat est ainsi tout de suite lancé entre deux voies de financement bancaire : d'un côté, des pratiques hétérodoxes osent entretenir un découvert exacerbé et, en une hérésie inouïe, la « commandite », l'immobilisation de fonds pendant quelques semestres ; de l'autre, les règles d'or de l'orthodoxie affichent une fidélité à toute épreuve envers le classicisme du système de l'escompte.

L'on aurait même l'impression d'un processus de quasi « colonisation » : la civilisation de l'escompte serait apportée en signe de progrès aux barbares du découvert qui, loin de la France, n'ont pu être convertis aux « Tables de la Loi » d'Henri Germain... Les Grands Prêtres du culte de l'escompte, les gardiens du Temple de la rue de la Vrillière, les Régents de la Banque de France, font des directeurs des succursales établies à Strasbourg, Colmar et Mulhouse, à Metz et Longwy, les missionnaires de l'escompte, soucieux de ne pas tolérer l'accès au réescompte d'un papier qui serait entaché de commandite, de « papier financier ». Seul le bon « papier commercial » doit pouvoir être admis au réescompte, alors que, « il faut bien reconnaître que, pour une bonne part, ces portefeuilles seraient difficilement négociables »⁴⁴, puisque le papier des banques alsaciennes n'est pas considéré comme « bancable ». Tant que ces banques peuvent « nourrir » par elles-mêmes leur papier, elles sont assurées de pouvoir persévérer dans leurs coutumes ; mais si elles éprouvent le besoin de recourir à un refinancement, ne sont-elles pas destinées à se convertir à la religion stricte de l'escompte ?

Il est vrai que les usages des places alsaciennes privilégient souvent le recours intense au découvert : ainsi, près de Colmar, chez Kiener, « les découverts en banque, toujours très élevés, doivent varier actuellement entre 35 et 40 millions. C'est le type de maisons au capital insuffisant telle que les comprennent les industriels et banquiers alsaciens »⁴⁵.

Postes du bilan de Kiener en mars 1923

(en milliers de francs)

capital	6 000
obligations	1 233
amortissements	5 791
réserve légale	315
fonds à disposition	1 055
soit :	14 394
crédits	26 201
<hr/>	
profits et pertes	1 828
passif total	42 898
marchandises	17 848
comptes clients débiteurs	15 209
immeubles	9 273

Sur la place mulhousienne, les mœurs semblent identiques : « Ayant évité les immobilisations qui alourdissent l'industrie régionale et par suite évité la surcapitalisation, la plupart des sociétés n'ont encore qu'un capital demeuré très faible [bien que, globalement, la Banque de France estime à 350 millions de francs le capital cumulé des firmes textiles haut-rhinoises et à 350 millions leurs réserves]. Habituees à trouver dans les banques la presque totalité de leur fonds de roulement, elles n'ont pas eu à se préoccuper d'en accroître l'importance avec la dépréciation du franc. »⁴⁶ « L'habitude de travailler avec un capital peu élevé en demandant aux banques, par les découverts, les ressources nécessaires, oblige celles-ci à des avances fort importantes dans les circonstances actuelles ; par exemple, Schlumberger, au capital de 5 millions de francs, a 24 millions de découvert en banque. Une personnalité bien informée évalue à 400 millions les besoins de l'industrie régionale au printemps 1924, contre 250 actuellement [novembre 1923]. Les banques peuvent donc être appelées à fournir un effort considérable. Elles ont encore d'importantes ressources mais qui commencent à diminuer », alors que le portefeuille d'escompte de la Banque de France, qui « est actuellement au plus haut point depuis un an » comporte, « pour la presque totalité, 15 % de papier de mobilisation, le reste commercial »⁴⁷ : tout refinancement bancaire supposerait par conséquent le glissement vers le réescompte d'un abondant volume de papier financier.

Ces mœurs spécifiques expliquent que l'Alsace soit le royaume des banques régionales. La Société générale elle-même, on l'a vu, a préservé l'originalité et l'autonomie de la Sogenal ; la Banque du Rhin, la Banque d'Alsace-Lorraine, le Comptoir d'escompte de Mulhouse, la Banque de Mulhouse, la Banque de Strasbourg, notamment, portent haut le flambeau du régionalisme bancaire, même si plusieurs d'entre elles

s'orientent de plus en plus vers la « France de l'intérieur ». Ainsi, sur Mulhouse, « la Banque de Mulhouse se partage avec le Comptoir d'escompte de Mulhouse la plus grande partie de la clientèle. Comme toutes les banques de la région, elle engage facilement les risques – il n'est guère d'année où l'une d'entre elles ne soit prise dans quelque aventure – mais son prestige reste intact »⁴⁸.

Régionalisme bancaire semble donc plus ou moins synonyme de prise de risque mais aussi de maîtrise des risques, malgré les sautes de la conjoncture : « Les banques de la région, qui seraient touchées les premières [en cas de récession] et les plus lourdement, sont accoutumées à ce genre de risques qu'elles savent supporter avec autant de facilités qu'elles mettent, à l'ordinaire, à les engager. Elles seraient en l'occurrence fort aidées par l'importance des capitaux dont elles disposent, le ralentissement des affaires et les remboursements consécutifs à une augmentation de leurs conditions de découverts, portées fin 1926 à 18-20 %, leur ayant donné d'exceptionnelles facilités de trésorerie. »⁴⁹ Les banques alsaciennes auraient trouvé la « martingale » magique permettant aux banquiers de prendre des risques sans risquer de porter atteinte à leurs équilibres fondamentaux.

B. Les missions de conversion à la banque d'escompte classique

Toutefois, le temps de la « civilisation de l'escompte » semble venu : la Banque de France se fait le missionnaire d'un abandon du culte du découvert et de la conversion au diptyque escompte-augmentation de capital. Mais, faute d'une nouvelle croisade des Albigeois contre les hérétiques – les industriels récalcitrants –, le remodelage des mentalités est une œuvre de patience : « Les efforts tentés depuis 1918 pour atténuer ce que ce système avait de trop absolu et amener les sociétés à se dégager des banques en s'aidant davantage elles-mêmes n'ont encore donné que des résultats assez limités. »⁵⁰ « L'adaptation du public aux conditions et aux méthodes de travail de la Banque de France sera l'œuvre du temps et fonction de l'assimilation générale de l'esprit français »⁵¹, note la Banque de France en Moselle.

À vrai dire, la Banque de France doit mener un double combat parallèle, qui explique son impatience. En effet, tandis qu'elle souhaite réorienter le mode de fonctionnement du système bancaire, elle désire également développer le crédit lui-même, puisque, dans ces contrées extraites de l'aire germanique, les usages d'outre-Rhin se maintiennent encore du paiement comptant et d'un recours modéré au crédit interentreprises : « Le paiement par effets de commerce n'est pas d'un usage courant en Lorraine. Habitué aux méthodes suivies du temps de l'occupation allemande, le Lorrain se montre peu disposé à faire du crédit sous cette forme et il accepte difficilement le papier tiré sur lui. »⁵² En fait, lorsqu'elle propose ses facilités d'escompte et son accès au réescompte et incite les firmes à intensifier le crédit interentreprises, la Banque de France contribue véritablement à créer un marché du crédit à court terme dans les

trois départements reconquis et, indirectement, tout en mettant en place un nouveau circuit de l'argent, elle ouvre un nouveau marché aux banques, l'escompte, et, ainsi, elle leur permet d'entamer un glissement de leur activité, du découvert à l'escompte, du crédit à court-moyen terme « bâtard » vers le crédit à court terme « pur ».

Les deux mutations ne peuvent être que simultanées car les banques ne peuvent renoncer au marché des découverts, risqué mais profitable en raison des taux d'intérêt élevés, que si la perspective d'un nouveau marché s'offre à elles, moins profitable mais beaucoup moins risqué. Jusqu'alors, « c'est principalement vers un développement parallèle des dépôts et des avances comptables que les banques ont orienté leur activité. Le commerce régional fournit par ses dépôts constamment accrus un aliment convenable à la trésorerie des banques, qui ont rarement besoin de notre concours, en dehors des remises aux fins d'encaissement. L'utilisation qu'elles font du réescompte est des plus restreintes. »⁵³

« La concurrence que se font actuellement les banques pour le placement de leurs disponibilités les incite à ne pas se dégager d'opérations de découvert auxquelles leur clientèle est habituée et où elles trouvent un emploi constant et rémunérateur. Il faut reconnaître d'ailleurs que, pour agir autrement, il leur faudrait évoluer au milieu d'autres mœurs industrielles et commerciales. Il leur faudrait aussi voir se modifier la nature de leurs dépôts, différents par leur origine de ceux qui font la force des sociétés de crédit françaises et qui, pour une part importante, se rapprochent de l'épargne, en raison de leur stabilité [...]. Il leur faudrait enfin, pour prendre contact avec le système purement français de crédit et en subir l'influence, modifier profondément leur orientation géographique. Il leur faudrait se dégager de l'attraction qu'exercent les relations fréquentes, inévitables et utiles avec l'Allemagne. Certaines, et non des moindres, ne le peuvent pas, car cela les amènerait à s'étendre sur un terrain qui leur est interdit par des accords [le Comptoir d'escompte de Mulhouse, la Sogenal]; d'autres l'ont tenté et ne s'en sont pas fort bien trouvées, tant sont différentes les habitudes auxquelles elles doivent se plier. Aussi, tout porte à croire que l'on ne saurait de longtemps espérer une modification profonde des mœurs bancaires dans la région, partant, arriver à des rapports faciles accommodés aux méthodes françaises des banques avec la succursale. »⁵⁴

L'installation des succursales et des bureaux de la Banque de France, l'implantation des agences des grands établissements de crédit parisiens (Crédit lyonnais, CNEP), la création d'une filiale du CIC, la Société alsacienne de CIC, à Strasbourg en 1919, qui vient défier les consœurs mulhousiennes en ouvrant une succursale à Mulhouse même en 1924, seraient autant de coins enfoncés dans le système bancaire original dont disposent les contrées orientales à la Paix. Puis l'achat de la Banque de Mulhouse par le CCF en 1927-1928 et son absorption par son réseau, suivie par l'intégration du Comptoir d'escompte de Mulhouse dans la BNC en 1930, et enfin par la dissolution de la Banque d'Alsace-Lorraine dans le groupe du CIC et par la reprise de Renauld par la Banque nationale pour le commerce & l'industrie achèvent de banaliser le système

bancaire de l'Est : est-ce par conséquent, par la destruction de ces bastions du découvert, le règne de l'escompte qui est consacré?

Peut-on imaginer que, dans l'entre-deux-guerres, le « modèle alsacien » a servi de levier à la promotion de la « banque régionale »? D'argument aux adeptes de l'utilisation intensive du découvert comme outil du développement provincial? Le régionalisme bancaire s'est-il alors épanoui et a-t-il fécondé la Reconstruction et la croissance? Ou, au contraire, doit-on penser que, dans l'ensemble du pays, l'Institut d'émission, désireux de trouver des contreparties solides à sa création de billets de banque, a renforcé le système de l'escompte classique et permis le triomphe de la banque classique, fondée sur une formule banale de crédit à court terme?

Conclusion

Les exigences de la croissance suscitée par la reprise conjoncturelle vers 1896-1905, par la transition vers la Seconde Industrialisation, par le boum des années vingt expliquent l'intense besoin de renouvellement et d'adaptation des PME, provinciales ou parisiennes d'ailleurs. C'est, semble-t-il, un enjeu essentiel pour le système bancaire libéral français, qui doit prouver sa capacité à satisfaire les besoins en crédits à court-moyen terme. Les grands établissements de crédit sont accusés de rigidité et d'uniformité froides dans l'octroi de leurs prêts, et d'un attachement excessif à l'escompte et à leur liquidité. Aussi prône-t-on le « régionalisme bancaire »⁵⁵ : forte d'une capacité d'écoute du client et d'analyse plus fine de sa situation, d'une propension plus souple à faire confiance aux initiatives entrepreneuriales et au talent gestionnaire des dirigeants des PME, la banque régionale semble alors la panacée.

Il ne s'agit plus seulement de rendre plus compétitives les banques provinciales, d'envergure « locale », départementale ou pluridépartementale, dans la collecte de l'épargne et leur accès aux opérations du marché financier. C'est une telle préoccupation qui avait conduit l'Union syndicale des banquiers des départements, montée en 1881, à créer en 1885 le Syndicat des banquiers des départements, puis en 1899 le Syndicat des banques de province, et enfin, en 1904, la Société centrale du Syndicat des banques de province – devenue en 1908 la Société centrale des banques de province –, afin d'obtenir des parts moins petites des grandes opérations financières animées par les grands établissements de crédit et les banques d'affaires.

Désormais, le régionalisme bancaire entend procurer des crédits à court-moyen terme aux PME, soutenir les besoins en ressources durables, alimenter les fonds de roulement par l'octroi plus généraux de découverts, de facilités de caisse, d'avances; certaines banques envisagent même des financements de « commandite », sur plusieurs

années, et d'autres, plus rares, songent à devenir des banques d'affaires régionales, telles Villa à Millau – qui le devient réellement –, voire Charpenay à Grenoble ou Renauld à Nancy, ou même la Société nancéienne, surtout après qu'elle a acheté la banque Thomas, de Longwy, en 1906, fortement liée aux maîtres de forges. Il nous faudra donc apprécier si les grands établissements de crédit ont démérité dans l'exercice du métier de banque commerciale de crédit et de banque d'entreprise, face à des banques provinciales dont beaucoup, apparemment, sont devenues les adeptes des pratiques de la « banque régionale ».

NOTES

1. Lettre d'Édouard Glotin, gérant de la firme de boissons alcoolisées bordelaise Marie Brizard, à F. de Ribes Christophle, responsable de l'Union des fabricants de boissons, 22 décembre 1903, archives de Marie Brizard.

2. *Ibidem*.

3. *Ibidem*.

4. *Ibidem*.

5. « Fusion de banques », *Moniteur des intérêts matériels*, 3 juillet 1922.

6. *Neue Zürcher Zeitung*, 3 février 1932, dossier « Crise bancaire », archives de la Banque de France.

7. « L'œuvre de centralisation à outrance des capitaux français semble avoir rencontré dans la région troyenne un terrain particulièrement favorable. En trois ans, les deux principaux banquiers locaux ont disparu volontairement pour céder la place, l'un, Buxtorf, au Comptoir d'escompte de Mulhouse, l'autre, Vignes & C^e, au CNEP; récemment, la banque Gatouillat, de Saint-Florentin, a été absorbée par le Comptoir d'escompte de Mulhouse, et les désirs d'extension de ces puissantes maisons, s'il faut en croire certains bruits qui courent, ne seraient pas encore satisfaits », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Troyes, 15 mars 1905.

8. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Dunkerque, 22 août 1924 [la banque s'effondre l'année suivante...].

9. Gilles NORMAND, *Les Sociétés de crédit et les banques à succursales en France. Étude historique, critique et monographique*, Perrin, 1924. Cf. aussi André SAYOUS, *Les Banques de dépôts, les banques de crédit et les sociétés financières*, 1907. Une estimation de *L'Agence Radio*, « Le Régionalisme bancaire », 28 octobre 1918, fournit, pour l'année 1913, les chiffres suivants : 600 banques locales, avec 1 000 guichets, rassembleraient 1,7 milliard de francs de capital, alors que les quatre grands établissements de crédit n'en auraient que 1,1 milliard.

10. Cf. Marcel SÉGUIN, « L'évolution des banques régionales en France de 1918 à 1938 », Société d'études et d'information économiques, Paris, supplément au *Bulletin quotidien*, janvier 1939.

11. *Bulletin de la Société nancéienne*, 15 juillet 1921.

12. « Pour moins retentissante que soit l'action de ces banques [provinciales], qui fécondent la totalité du territoire par une poussière de crédit, mais dont la masse est considérable, leur action n'est sans doute que davantage profitable à la Nation. Poussière de crédit, en effet, mais qui, dans son éparpillement, répond précisément aux besoins de la patrie. On sait que la France n'est point, économiquement parlant, le pays des extrêmes, c'est-à-dire que, dans l'ensemble, les grandes fortunes n'y coudoient pas les grandes misères. La France est, au contraire, le pays des possibilités et des affaires moyennes, de l'individualisme, réclamant ainsi des concours adéquats et par le fait diffusés à l'infini, et qui, par leur caractère personnel, rentrent plutôt dans le cadre, lui-même plus personnel, de la banque locale et régionale », Renauld, banquier de Nancy, au Congrès de Nancy de 1909.

13. Cf. Henri HAUSER, *Le Problème du régionalisme*, 1924.
14. Cf. Richard KUISEL, *Le Capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, Gallimard, 1981, pages 83-100, consacrées à Clémentel, qui présente un projet de réorganisation régionale en 1917-1919 : *Projet de réorganisation de la France en régions économiques*, 1917, présenté à la Chambre des députés en octobre 1918. Des régions économiques fédèrent les chambres de commerce et d'industrie, en une sorte de pyramide de représentation des intérêts professionnels provinciaux, sous la houlette du ministère du Commerce.
15. Hubert LAGARDELLE, Toulouse et sa région, « Les capitaux », *Le Sud-Ouest économique*, mars 1929, n°184, pages 231-232.
16. Cf. A. CAPMAL, *La Renaissance des banques locales et le régionalisme bancaire, 1921. Banques régionales et banques locales*, Éditions de la France économique et financière, 1922. J. LALOUX, *Le Rôle des banques locales et régionales du Nord de la France dans le développement industriel et commercial*, Paris, Giard, 1924.
17. Cf. Georges CHÉRON, *Les Banques locales, leur rôle et leur utilité*, 1900. Maurice SAUREL, *Sociétés de crédit contre banques locales*, 1901. Léon BARÉTY, *L'Évolution des banques locales en France et en Allemagne*, Rivière, 1908. Déjà LYSIS, dans *Contre l'oligarchie financière en France (1906-1908, republié en 1911)* faisait de la promotion des banques provinciales non seulement un levier contre le poids de « l'oligarchie financière », mais une nécessité patriotique : « Il faut organiser un mouvement de protestation contre la direction actuelle, antinationale, des capitaux, il faut créer sans tarder une atmosphère favorable à la constitution de banques provinciales françaises analogues à celles qui existent en Allemagne et donnent chez nos voisins de si grands résultats » (édition de 1911, page 192).
18. Cf. Paul KLEIN, *L'Évolution contemporaine des banques alsaciennes. Histoire d'un essai de régionalisme bancaire*, Librairie générale de droit & de jurisprudence, 1931.
19. Michel HAU, « L'industrie alsacienne, support de l'armature bancaire régionale après 1870 », dans *L'industrialisation de l'Alsace, 1803-1939*, Thèse, Association des publications près les Universités de Strasbourg, 1987, pages 360-362.
20. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 27 septembre 1928.
21. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 8 juin 1922.
22. A. LEFRANC, *La liberté du commerce et les établissements de crédit*, 1910.
23. Cf. Raoul BINET, « La politique des banques de province », *La France économique et financière*, 2 avril 1910. Cf. « Les banques de province », série d'articles parus dans *La France économique et financière* en février 1911.
24. Louis Germain-Martin, professeur d'économie politique à la Faculté de droit de Paris, conférence sur les banques de province à la Sorbonne, 5 février 1920. Cf. « Les banques de province et la réorganisation économique de la France », dans : *La France économique et financière*, 14 février 1920. Cf. « Les banques de province et la réorganisation économique de la France », dans *La Vie financière*, 7 février 1920.
25. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit du Nord, 1930.
26. Peu avant sa mort en 1917, ce président de la Société nancéienne, inspecteur des Finances devenu un banquier régional réputé, publie d'ailleurs l'ouvrage : *Du Régionalisme au nationalisme bancaire*.
27. L. GERMAIN-MARTIN, conférence sur les banques de province à la Sorbonne, 5 février 1920.
28. *Ibidem*.
29. « Après la victoire. La renaissance économique de la France. Il faut développer avant tout les banques régionales », *La Réforme économique*, 13 octobre 1916. « Le rôle général des banques régionales », *L'Industriel et le commerçant français*, 6 décembre 1916. « Le régionalisme bancaire », *Agence Radio*, 28 octobre 1918. À rapprocher de : André LIESSE, *L'Organisation du crédit en Allemagne et en France*, 1905.
30. P. JACQUEMARD, *Les Banques lorraines*, 1911.
31. Cf. « Le régionalisme. Le rôle industriel des banques de province », *L'Agence Radio*, 20 février 1923, compte rendu d'une conférence de Charpenay. Cf. Georges CHARPENAY, *Les Banques régionalistes, leur vie, leur mort*, éditions de la Nouvelle Revue critique, Paris, 1939.
32. Cf. « Les banques régionales et les banques locales en France », *La France économique et financière*, 17 juin 1922. Germain-Martin se livre à un bref historique des banques provinciales, riche en dates et en noms.

33. Essentiellement d'ailleurs Michel LESCURE, comme : « Banques régionales et croissance économique au XIX^e siècle. L'exemple de la Société marseillaise de crédit », dans *Banques et investissements en Méditerranée*, Publications de la Chambre de commerce et d'industrie de Marseille, 1985, pages 103-129. Ou : « The Universal Banks at the Regional Level (1880-1914) », chapitre : « France », dans *Patterns of European Industrialization*, pages 167-173. Cf. aussi C. COLLOT, « Les banques d'affaires meusiennes de 1871 à 1914 », *Revue d'histoire économique & sociale*, n° 4, 1973, pages 552-577. Cf. C. COLLOT, « Nancy, métropole financière de la Lorraine (1871-1914) », *Annales de l'Est*, 1973. Cf. aussi le mémoire de maîtrise de P. Pouchain, *Ébauche d'une histoire du Crédit du Nord, de la fondation à 1939*, Université de Lille, 1969. Louis BERGERON a écrit des pages magistrales de synthèse sur l'évolution de l'espace bancaire français, « le semis bancaire » de la banque locale et l'émergence, au début du XX^e siècle, des banques régionales : « Les espaces du capital. Les banques régionales », dans André BURGUIÈRE & Jacques REVEL (sous la direction de), *Histoire de la France. L'espace français*, Seuil, 1989, pages 341-348.
34. Rapport annuel du conseil d'administration du CIC, 21 mars 1922.
35. Rapport annuel du conseil d'administration de la Banque régionale de l'Ain, 13 décembre 1924. « Il y a là, croyons-nous, toute une modification des habitudes commerciales à poursuivre, il serait à souhaiter que cette nouvelle forme de crédit, encore aidée par des acceptations de plus en plus nombreuses, surtout de la part des administrations publiques, se généralise de manière à augmenter les facilités de découverts et d'avances demandées aux banques » (*Ibidem*).
36. WULLEMS, « Faut-il réglementer le crédit? », revue *Banque*, mai 1928, pages 287-288.
37. Rapport annuel du conseil d'administration de la banque Soula, 9 avril 1932.
38. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Elbeuf, mai-juin 1929. Le Comptoir d'escompte de Rouen est créé en 1848, la banque Béranger en 1876.
39. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Rouen, 1929.
40. *Idem*, succursale du Havre, 1928.
41. *Ibidem*, 1930.
42. *Idem*, succursale de Strasbourg, 1921.
43. *Ibidem*, 1921.
44. *Ibidem*, 1921.
45. *Idem*, succursale de Colmar, 1924. La filature Kiener dispose de 45 000 broches. La valeur réelle de ses immeubles est de 60 millions de francs, mais le prix d'achat a été amorti aux trois quarts.
46. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Mulhouse, avril 1927.
47. *Ibidem*, novembre 1923.
48. *Ibidem*, avril 1927.
49. *Ibidem*, avril 1927.
50. *Ibidem*, avril 1927.
51. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Metz, bureau de Thionville, février 1922.
52. *Ibidem*, juillet 1923.
53. *Ibidem*.
54. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, mai 1927.
55. Sur le thème général du fait régional, Cf. Bernard LEPETIT, « Deux siècles de croissance régionale en France : regard sur l'historiographie », dans : Louis BERGERON (sous la direction de), *La Croissance régionale dans l'Europe méditerranéenne, XVIII-XIX siècles*, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1992, pages 21-42.

La Reforme Economique

13 OCTOBRE 1916

APRÈS LA VICTOIRE

La Renaissance Économique de la France. — Il faut Développer avant tout les Banques régionales

Parmi les travaux entrepris dans les milieux d'affaires pour profiter de la victoire, l'organisation du crédit à la moyenne industrie devrait occuper une place prépondérante. Comment, en effet, pourra-t-on augmenter la production en vue de conquérir les marchés enlevés à l'Allemagne si tous les industriels français, quelle que soit leur importance, ne trouvent pas les concours financiers qui leur seront nécessaires ?

Jusqu'à présent, la seule manifestation de sollicitude que nous ayons vu se produire dans le monde financier en vue de la reprise de l'activité industrielle a limité son programme à la réorganisation des régions envahies. C'est très bien, mais ce n'est pas suffisant.

De louables initiatives ont été prises également par la nouvelle administration de la *Société Centrale des Banques de Province*, qui s'est orientée nettement, depuis quelque temps, vers le développement d'entreprises locales essentiellement françaises. La *Banque Privée Paris-Lyon-Marseille* s'est attachée, elle aussi, à cette œuvre de régénération provinciale. Ce faisant, ces deux banques agissent en conformité avec leur programme initial et nous espérons que leur activité aura d'heureux résultats.

Il reste pourtant beaucoup à faire encore. Les provinces de France ne prendront réellement leur essor industriel et commercial que le jour où dans chaque région fonctionnera une banque disposant de moyens assez larges pour intervenir aussi souvent qu'il le faudra dans l'extension des entreprises existantes et dans la création d'entreprises nouvelles.

Cette intervention ne peut pas être, ne sera

jamais le fait de nos grands établissements de crédit. Détentrices de dépôts remboursables à vue ou à court terme devant être employés exclusivement à l'escompte du papier de commerce, une grande banque, dont la pensée directrice réside toujours à Paris, n'est pas en mesure de réaliser un programme de flottement d'affaires locales comportant souvent des avances de fonds à long terme et des immobilisations plus ou moins longues. Seule une banque régionale groupant autour d'elle les banquiers des environs et récoltant des capitaux sur place peut apprécier sainement la valeur des hommes et des entreprises qui sollicitent son concours, surveiller de près le fonctionnement de leurs opérations et par conséquent assurer la conservation des garanties.

La semaine dernière, dans une conférence aux Sociétés Savantes, M. Jean Hennessy, député de la Charente, a brillamment démontré la possibilité d'effectuer en France la décentralisation administrative. En attendant que le Parlement reconnaisse cette vérité la *Région* doit s'organiser elle-même au point de vue économique toutes les fois qu'elle peut le faire sans recourir au législateur. Que les groupements agricoles, industriels et régionaux s'entendent pour créer leur outillage financier, qu'ils se prêtent à la constitution de banques régionales, s'appuyant sur les banquiers locaux, qu'ils apportent toutes leurs affaires à ces banques et ils auront alors seulement le levier qu'ils réclament en vain depuis si longtemps.

La formule à réaliser, la voici : « *les capitaux de la région au service de la région.* »

J. BERTAL.

A la suite d'un article paru il y a quelques jours, et dans lequel nous faisons ressortir les services éminents que pourront, devront et voudront rendre les Banques régionales, à propos de la réparation des dommages de guerre et de la reconstitution des régions envahies, nous avons reçu un grand nombre de lettres, émanant de personnalités du commerce et de l'industrie, et qui nous invitent à étendre notre campagne ou plutôt notre étude.

La plupart de nos correspondants nous apportent des arguments nouveaux ou nous fournissent des exemples suggestifs, établissant l'importance du rôle, que sont appelées à jouer ces Banques, non seulement dans une région et à propos d'un cas particulier, mais encore dans l'ensemble du pays et par rapport à notre expansion économique de demain.

Les commerçants et les industriels, qui s'étaient un peu détournés des Banques régionales, pour se porter vers les grandes Banques de dépôts, commencent à s'apercevoir, que celles-ci ne remplacent pas complètement celles-là.

Ainsi que le faisait observer le Comte de Saint-Maurice, un de leurs défenseurs les plus autorisés, « ces Sociétés « sont avant tout des banques de dépôts, « et l'argent de leurs dépôts doit être « représenté par des espèces ou du papier presque immédiatement réalisable ».

D'autre part, leur organisation trop vaste, embrassant la généralité du territoire, et s'étendant même à certains égards à l'étranger, les force à renfermer leurs opérations dans des réglementations étroites, rigides, les empêchant de tenir compte des circonstances ou des situations particulières des individus. Ils peuvent, à certains égards, rendre des services dans le domaine propre de leur action, mais ce ne sont pas des maisons de crédit.

Le crédit commercial, pour mériter son nom, doit être organisé de telle sorte, qu'il soit à la disposition de tout homme intelligent et honnête et de toute idée pratique et avantageuse.

Le banquier, dans cette conception, ne doit pas être un somptueux directeur ou administrateur, planant dans des régions inaccessibles aux simples mortels, et ne se révélant à ces derniers, que par l'intermédiaire de subordonnés sans autorité, ni initiative, aptes à établir des comptes, mais ligottés pour le surplus par des règlements.

Il doit vivre, de la vie industrielle et commerciale de ses clients, connaître personnellement chacun d'eux, savoir le degré de confiance qu'on peut lui accorder, être merveilleusement au courant des besoins de la région ainsi que des industries qui y prospèrent. De la sorte, quand on vient lui proposer une affaire, il n'a pas besoin de procéder à d'interminables enquêtes, ni le plus souvent d'exiger de rigoureuses garanties. Une conception ingénieuse et un commerçant loyal, expérimenté et actif ; cela suffit souvent pour qu'il avance les con-

Un fait récent montre mieux que tous les raisonnements les services, que sont susceptibles de rendre les Banques régionales. On sait que la loi du 26 décembre 1914 avait ouvert un crédit de 500 millions, pour venir provisoirement en aide aux victimes de la guerre. Cette somme était mise à leur disposition, soit à titre d'acomptes, lorsque le dommage subi par elles aurait été provisoirement évalué, soit à titre d'avances dans les autres cas. On aurait pu redouter que ce capital fût insuffisant ; cependant il a été à peine entamé. Au 19 juillet dernier, et bien que presque toutes les demandes présentées eussent été acceptées, il n'était distribué que 12.449.715 fr., et encore, sur cette somme, environ 9 millions avaient été accordés aux cultivateurs, pour faire les achats nécessaires à la remise en valeur de leurs champs.

Cependant, nous savons que beaucoup d'industriels et de commerçants, que l'invasion avaient jetés hors de chez eux sans ressources sérieuses, dont elle menaçait d'entraîner la ruine, ont, non seulement pu vivre, mais encore entreprendre des affaires nouvelles. Ce résultat est au moins en partie dû aux Banques régionales, si florissantes dans beaucoup des départements envahis, et qui n'ont pas hésité à ouvrir des crédits parfois assez importants à des sinistrés, qui, entièrement dépouillés par l'envahisseur, n'avaient d'autres garanties actuelles que leur énergie, leur intelligence et leur probité.

C'est que la Banque régionale, par les conditions mêmes de son fonctionnement et le domaine de son action est profondément intéressée à la prospérité de la région et à celle de ses clients. Aussi, n'abandonne-t-elle par ces derniers, et, en temps de crise générale ou individuelle, vient-elle à leur aide. Nous croyons qu'il serait difficile de citer l'un d'eux, qui ait été mis en faillite en dehors de toute faute ou de toute imprudence de sa part, et que cette banque n'ait pas cherché à sauver d'une ruine imméritée.

Aussi est-il permis de dire que ses clients rattachés à elle par des liens de fidélité héréditaire et d'estime réciproque, bénéficient ainsi d'une double garantie, car ils sont sûrs d'être secourus en cas de revers, et puissamment aidés, si quelque occasion se présente d'étendre leurs affaires.

Pour ces diverses raisons et pour d'autres que nous dirons plus tard, il est à souhaiter que les Banques régionales reprennent, dans notre vie économique, la place, qu'elles y occupaient naguère, et même une place agrandie, car plus que jamais le commerce et l'industrie ont besoin de leur concours.

Jacques MAITRE.

LE RÉGIONALISME BANCAIRE

MONSIEUR le Ministre du Commerce a eu l'occasion de préciser, devant les Chambres, ses vues sur l'organisation de la France, en régions économiques. Il a indiqué que, dans son projet, il devrait y avoir à la tête de chacune des grandes régions constituées, un ingénieur.

Un conseil de banquiers ne ferait-il pas mieux l'affaire? Car enfin, aucune région de France ne manquait de techniciens des arts et manufactures, avant la guerre, et, cependant, il était des régions comme l'Est de la France, le Nord, le Dauphiné, qui avaient réussi la mise en valeur de leurs ressources naturelles, avec plus de succès que telles autres parties de notre territoire, aussi bien données par la nature, mais plus négligemment exploitées et organisées.

Les facteurs de la prospérité régionale ont été les banques locales.

On estimait, à la veille de la guerre, que 600 banques locales disposaient de 1.000 guichets et possédaient un capital de 1.700 millions. Le capital versé et les réserves des quatre grands Etablissements de crédit ne s'élevaient, au 31 décembre 1913, qu'à 1.079 millions de francs. Or les prêts à l'industrie ne peuvent être faits qu'avec des capitaux susceptibles d'immobilisations. Et, à ce point de vue, les banques locales étaient mieux outillées que les grands Etablissements qui travaillent surtout avec les dépôts que le client entend retirer au gré de ses besoins.

Les Buffet, les Renauld, dans l'Est, les Charpenay à Grenoble, les Villa dans le Tarn, la Société Marseillaise, la Banque Privée, la Banque Nationale, et les nombreuses maisons de banque, soit régionales, soit locales, ont été les metteurs en œuvre des richesses de la France dans le passé et au cours de la guerre. C'est autour d'elles et, en demandant aux banques de dépôt de leur faciliter leur tâche, qu'on construira solidement et avec fruit la région économique.

La Banque de France doit être la collaboratrice de tous les instants dans cette œuvre. Mais, ainsi qu'il a été reconnu, au cours des débats sur le renouvellement du privilège, elle ne fut jamais avare de son concours, surtout dans les moments difficiles. Les témoignages des régions les plus industrielles de France sont unanimes à le reconnaître.

R

Chapitre 2

L'ESCOMPTE ARCHAÏQUE?

LE REPROCHE couramment adressé aux grands établissements de crédit par les contemporains porte sur leur pratique du crédit : au nom d'une exigence excessive d'une liquidité stricte, ils se cantonneraient dans une offre frileuse de crédit à court terme; au nom d'une prudence rigide dans l'appréciation des risques, ils limiteraient celui-ci à l'escompte de traites sur trois mois car ils estimeraient avoir besoin du gage que constitue l'effet de commerce et de la certitude que le prêt accordé correspond bien aux seuls besoins courants de la firme cliente, puisque la traite représente un échange commercial sans ambiguïté. Au fond, ces banques considérées comme modernes se contenteraient d'entretenir une forme de crédit remontant au Moyen Âge; nées à l'époque des chemins de fer, elles continueraient à vivre au rythme des foires médiévales...

Au cœur d'une telle polémique, la tâche de l'historien est délicate; en effet, les éléments d'appréciation de la réalité sont rares, dispersés et difficiles à manier tant ils sont approximatifs et fragmentaires. Notre analyse constituera donc véritablement une « thèse » remontant une chaîne d'hypothèses. En outre, le sujet plutôt aride se prête peu à une démonstration appuyée sur une charpente de grande volée. Néanmoins, il nous faut jauger les capacités des banques à être efficaces, voire à innover, dans l'exercice de ces activités de banque commerciale de crédit. Les banques escompteuses ne sont-elles, dans les années 1919-1935, que les conservatrices de reliques bancaires?

1. La vitalité de l'escompte : un marché bancaire en expansion

Si de multiples aspects de la banque d'escompte correspondent au legs des siècles (la traite) ou des demi-siècles (les maisons d'escompte) écoulés, faut-il pour autant imaginer que l'économie de l'escompte reste une survivance en voie d'effritement, un archaïsme que la modernisation du système bancaire condamne à une disparition inéluctable?

Il est vrai que le métier de banque d'escompte comporte de multiples aspects d'archaïsme médiéval... Le principe même de la traite ou du billet à ordre, de ce morceau de papier de dix centimètres sur vingt centimètres environ, du « droit de

timbre » régalien, des « signatures », du système de l'endossement, reste vraiment empreint de traditionalisme à une époque où le virement est entré dans les mœurs, où les systèmes de facturation et de transfert de factures sur registres carbonés se sont développés et où les machines électro-comptables pourraient faciliter l'échange de bordereaux sur fiches perforées standardisées. La lourdeur du traitement d'un tel « système-papier » semble être fortement réductrice d'efficacité.

A. Des conservatoires de la tradition

Par ailleurs, il est évident que le paysage bancaire comporte nombre de scènes dégageant quelque impression « vieillotte ». Le métier de l'escompte est en effet animé en de nombreux lieux par des « maisons d'escompte » traditionnelles, telles qu'on en voyait déjà dans Balzac ou dans d'autres publications du XIX^e siècle. La place parisienne compte encore quelques dizaines de petites banques prêtes à escompter le papier de petites firmes proches de l'artisanat, du petit commerce et du moyen négoce, voire à accueillir le papier de sociétés plus importantes mais dépréciées. Chaque grande cité provinciale dispose elle aussi d'un tel complément à la « grande banque ». La province abrite encore quelques centaines de banquiers sans envergure, qui animent les flux d'argent des bourgades commerciales; ni le mouvement de concentration et de modernisation de la profession durant la seconde révolution bancaire, ni la Crise n'ont éliminé ces pièces minuscules de la mosaïque du marché de l'argent.

Encore en 1934, la Charente¹ compte des petits banquiers dans plusieurs cités : à Ruffec, Benais, qui travaille notamment avec les marchands de grains et les minotiers; à Chalais, Bontemps; à Barbezieux, Brisson; à Rouillac, Piveteau; à Aigre, Daniaud; à Angoulême même, Felsenhardt; ils résistent à la bourrasque qui balaye leurs confrères Gibouin et Pinguet en 1934-1935 et la banque de dimension départementale Charpentier, de Cognac. Il n'en reste plus que six, dont trois (Benais, Bontemps, Brisson) sont aussi « correspondants écarts » de la succursale de la Banque de France; et, à eux six, ils assurent désormais 55 % des opérations de réescompte de celle-ci, depuis la chute de Charpentier... Parfois, ces banquiers escompteurs, qui entretiennent la tradition de la « banque locale » ou de « l'escompte de campagne », exercent aussi le métier d'agent d'assurances et ainsi complètent leur bonne connaissance du milieu dont ils profitent tout en élargissant leurs occasions de contact avec les détenteurs ou emprunteurs d'argent.

Nous ne désirons pas dresser une nomenclature de ces banques d'escompte de petite stature. Mais, si on peut les considérer comme des conservatoires des traditions bancaires, le simple fait qu'elles continuent à exister indique qu'elles comblent une lacune, qu'elles jouent un rôle indispensable, faute de l'ouverture d'un bureau périodique d'un grand établissement de crédit ou en concurrence avec lui. Comme ces bureaux intermittents et les sous-agences, elles constituent le socle de l'immense pyramide de l'escompte.

B. Un blocage exceptionnel de l'escompte

Si le système même de l'escompte ou ces maisons d'escompte représentent quelque survivance des pratiques bancaires du Moyen Âge, on peut prétendre que des responsables d'entreprise se placent dans la préhistoire bancaire... En effet, nombre de firmes, y compris parmi les plus grandes et les plus modernes, vont jusqu'à rechigner à la pratique du crédit lui-même!

Certes, l'inflation de guerre, qui bouleverse toutes les données mentales des agents économiques, a incité au retour à ce qui peut sembler en France la Préhistoire commerciale, au paiement comptant, encore largement pratiqué en 1918-1919. De plus, l'instauration du moratoire sur les créances a gelé l'engouement pour le crédit : encore en juillet 1919, le Crédit lyonnais porte 136 millions de francs de papier moratoire, et 61 millions de francs en novembre 1920. La banque d'escompte semble tarie, l'encaisse bancaire enfle démesurément, manquant de emplois, ce qui explique les placements en bons de la Défense nationale : « Ils représentent un emploi temporaire de nos dépôts en raison de la rareté du papier commercial »². « Les bons de la Défense nationale restent encore de beaucoup le principal emploi disponible »³, déplore le Crédit lyonnais au début de 1920. Certes, malgré la récession de 1920-1921, le volume de l'escompte s'amplifie peu à peu : « Nous sommes heureux de constater l'augmentation du papier bancable escompté par votre établissement. Cette accroissement, déjà notable au cours des précédentes années, n'a pas été inférieur en 1922 à 30 % environ du montant enregistré en 1921. Cependant, le solde de votre portefeuille commercial, bancable ou non, reste encore très au-dessous du chiffre qu'il devrait atteindre pour permettre de répartir, suivant les proportions d'avant-guerre, entre les divers emplois que peut faire une banque de dépôts, les sommes confiées à votre société. Les effets émis par le Trésor et n'ayant au maximum que trois mois à courir forment toujours, de beaucoup, la majeure partie du poste de votre bilan intitulé Portefeuille & bons de la Défense nationale. »⁴

Le bouleversement monétaire enclenché pendant la Guerre a une conséquence grave sur l'économie d'escompte, car les pratiques du crédit à court terme elles-mêmes semblent remises en question : « La création des effets n'a pas suivi la progression des affaires, car beaucoup de transactions se règlent encore par chèques, les acheteurs se réservant de couvrir les fournisseurs, même pour les ventes à terme. Dans d'autres cas, ils obligent ceux-ci à présenter des reçus à leur caisse. Les vendeurs se trouvent ainsi privés du crédit que l'escompte leur procurait normalement autrefois. Il en résulte qu'un grand nombre de petits artisans et même d'entreprises moyennes ne possèdent pas une trésorerie aussi aisée que la prospérité de leurs affaires le comporterait, le crédit aidant. »⁵ Puis la normalisation des relations d'affaires permet de réhabiliter les coutumes bancaires et le crédit à court terme : « Cette tendance a pour raison d'être la concurrence qui, pour vendre, oblige à concéder des délais de paiement. Ce retour aux saines pratiques du crédit commercial s'est produit à mesure que les situations

individuelles se rétablissaient. »⁶ Cependant, il ne faut pas croire que tous les secteurs de l'économie vivent en perpétuel besoin d'argent ; les paiements au comptant semblent plus fréquents qu'on ne l'imaginerait rétrospectivement ; un « pays noir » comme le Forez recèle des gisements d'inertie face à la pratique de l'escompte : « D'importantes industries ne créent pas de papier escomptable : mines, métallurgie pour l'armement et les chemins de fer ; ventes de rubans aux grandes maisons qui règlent directement ; l'alimentation et la Manufacture française d'armes utilisant les virements postaux ; cédants à large trésorerie ne tirant que des chèques ; commerçants traitant au comptant pour cause d'insécurité des crédits. »⁷

C. Les réticences devant l'escompte

Au-delà de la suspension extraordinaire de l'escompte, causée par les avatars de la monnaie et de la confiance, qui enrayent les mécanismes du crédit à court terme eux-mêmes, et du maintien de l'usage du paiement au comptant, l'on constate que l'utilisation de l'escompte, si banale, si classique, voire si vieillotte, semble audacieuse à de nombreux dirigeants d'entreprise. Un passage de la thèse de J.-P. Daviet a suscité à ce propos notre perplexité, car il nous montrait la confrontation entre la grande entreprise moderne et des pratiques que nous pourrions assimiler à la Préhistoire du marché de l'argent. J.-P. Daviet souligne en effet que Saint-Gobain gère un énorme portefeuille de créances sur factures et donc nourrit un gros stock de crédit interentreprises vis-à-vis de quelque 20 000 clients et débiteurs. « Dans certains cas, on accepte que le client souscrive un billet à ordre à trois mois ou qu'il remette une lettre de change de même échéance, Saint-Gobain ne recevant alors des disponibilités que cinq mois après l'envoi de la facture. » L'analyse devient soudain surprenante : « Il resterait la possibilité d'escompter le papier commercial auprès des banques, mais les clients sont réticents. La procédure utilisée pour une fraction des ventes est de tirer des traites sur les clients, à 30 ou 90 jours, surtout sur des clients industriels de bonne réputation comme Rhône-Poulenc, soit pour les endosser à l'ordre de tiers, soit pour les négocier auprès des banques, mais on observe que ces clients industriels n'aiment guère devoir payer aux banques à l'échéance [...] et on n'agit de cette façon qu'avec précaution. »⁸

Pourtant, dans le fil même de sa démonstration clairvoyante, J.-P. Daviet relève que les conceptions des clients de Saint-Gobain ne sont pas exceptionnelles : « On ne doit jamais négliger de situer des pratiques financières qui nous paraissent orthodoxes dans le contexte des mentalités du temps. Or nous trouvons des faits très comparables évoqués à la réunion du Comité financier de la Compagnie française des pétroles et de la Compagnie française de raffinage, le 30 mai 1932, alors même qu'y siègent des représentants de Paribas et de la BUP. On y voit que, si la Compagnie française de raffinage paie ses fournisseurs avec des traites à trois mois renouvelables trois fois, les dirigeants estiment qu'il serait extrêmement préjudiciable pour le bon

renom du crédit de l'entreprise de laisser circuler ces traites. Il faut éviter à tout prix que l'un des fournisseurs ne recoure à l'escompte. »⁹

S'interrogeant sur les raisons d'une telle rétention devant l'escompte, notre collègue présente d'abord plusieurs hypothèses : « Peut-être parce que les banques ont trop de moyens de pression sur eux ». Ou : « Est-ce là du laxisme financier? Assurément pas, mais une certaine part d'ignorance de ce que vaut réellement l'argent, ces problèmes n'étant pas traités à une échelle globale dans la Compagnie, et une certaine part de compréhension, voire de complaisance, vis-à-vis d'une clientèle que l'on voudrait dépendante et fidèle. »¹⁰ Ou encore : « Si, par malheur, quelqu'un devait y être contraint, il faudrait lui faire comprendre que l'escompte doit être demandé à certaines banques dont on est sûr, pas à d'autres. Cette attitude aide à faire comprendre que Saint-Gobain n'escompte pas le papier des marchands d'engrais qui, ayant assurément moins de solidité qu'un groupe parapublic comme le groupe Compagnie française des pétroles-Compagnie française de raffinage, doivent encore plus redouter l'intervention des banques commerciales »¹¹. Ce serait la peur de travailler avec les banques, de se soumettre à leurs exigences de taux d'intérêt, de respect des échéances, qui expliquerait des coutumes de non-recours à l'escompte.

Faut-il penser que, en plein cœur de la Seconde Industrialisation et de la quatrième puissance mondiale, le crédit à court terme puisse faire peur à des dirigeants d'entreprise? que, loin d'être considéré comme archaïque, l'escompte soit perçu comme un péril pouvant porter atteinte au renom d'une société? Il semble bien en tout cas que beaucoup de firmes, généralement modestes, ne souhaitent pas engager leur signature, comme le remarque un syndicaliste lors de l'enquête sur le crédit en 1936-1937 : « Trop d'entreprises refusent d'accepter les effets tirés sur elles par leurs fournisseurs, qui ne peuvent ainsi financer les ventes »¹² puisque ces traites ne peuvent pas être présentées à l'escompte bancaire. La situation n'aurait donc pas évolué en une décennie puisque, en 1926, le Crédit lyonnais notait déjà : « On constate que de trop nombreux acheteurs refusent encore de donner leur acceptation aux tirages de leurs vendeurs, ce qui nuit à la fois à ceux-ci qui ne trouvent pas aisément à faire escompter leurs traites, et aux acheteurs eux-mêmes qui ne peuvent pas s'adresser à des fournisseurs désireux de négocier éventuellement leur papier. »¹³

Trop de petits patrons ne veulent pas que leur « signature » circule sur du « papier » bancable, qu'elle serve de base à un mouvement de traites par le biais de l'endossement; ou, tout simplement, ils ne veulent pas que leur nom soit associé au financement de leur fournisseur par une banque, lui serve finalement d'une sorte de « caution » informelle, à la fois juridique et surtout morale, c'est-à-dire qu'ils redoutent de voir leur nom engagé. Au fond, ces débiteurs refusent le principe même de transformer la facture en traite, de devenir des « tirés accepteurs ». Si beaucoup de débiteurs montrent la même détermination, l'entreprise fournisseur – qui ne peut sélectionner ses clients en fonction de leur désir de signer une acceptation ou non, car elle a besoin d'élargir ses ventes

en surmontant de telles considérations – pâtit des mécanismes rigoureux du crédit par escompte qui montre ses limites par rapport au financement « en blanc » puisque le fournisseur a besoin des traites acceptées par ses débiteurs pour solliciter un crédit d'escompte auprès de ses banquiers.

Plus simplement encore, et de façon beaucoup plus « archaïque », des entreprises refuseraient de manier l'escompte parce qu'elles penseraient que leur renom suppose qu'on sache qu'elles peuvent nourrir elles-mêmes leurs factures, qu'elles n'ont pas besoin de recourir au crédit. Sur certaines places, dans certaines branches, dans certains milieux d'affaires, l'on peut croire que le recours au crédit lui-même constitue un acte impie, est un signe de faiblesse. De même que de nombreux paysans rechignent à solliciter un crédit auprès de la caisse locale de Crédit agricole, parce que leur famille ne s'est jamais endettée et qu'on violerait une tradition proclamée haut et fort, de même des patrons d'entreprise se croiraient humiliés de paraître avoir besoin du crédit, de passer pour manquer de liquidités. Trop de témoignages venus de régions différentes convergent pour confirmer cette mentalité que l'on doit admettre comme réalité : des sociétés se placent volontairement hors des circuits de l'escompte. « Les grandes et petites entreprises industrielles ou commerciales nourrissent leur papier ou hésitent à émettre des traites sur leurs débiteurs et à mobiliser aussitôt leurs créances, redoutant que ces opérations financières et cet appel à l'escompte ne soient interprétés comme l'indice d'une situation difficile¹⁴ », note-t-on à Annonay à propos des milieux du cuir.

Si la place de Rouen pratique couramment l'escompte, par contre, elle semble hésiter à user de l'escompte de warrants, devenu fréquent sur la majorité des places brassant des stocks de matières premières ou de matériaux. Nombre de matériaux et denrées échappent ainsi à l'intermédiaire du crédit, car leur règlement s'effectue au comptant ou dans des délais brefs¹⁵. De plus, certains bourgeois rouennais restent fidèles à certaines traditions de conservatisme¹⁶ et hésitent à user du crédit, même à court terme, même de l'escompte de warrants : « L'authentique Rouennais finance le principal de ses affaires, sinon la totalité, avec son propre capital. Warranter est considéré comme l'indice d'une situation obérée. Vue juste au fond, Rouen, centre d'approvisionnement régional dépourvu de marché à terme, ne devant pas supporter de stocks importants, mais poussée à l'excès. Partagé par l'ensemble des commerçants et industriels, cet état d'esprit ne permet guère aux banques d'intervenir autrement qu'en escomptant du papier créé pour opérations faites, des tirages sur clientèle. La succursale [de la Banque de France], qui ne peut faire différemment ni mieux que les usages ne permettent, se trouve elle aussi réduite à l'escompte du seul papier commercial. »¹⁷

« Les traditions rouennaises, à elles seules, suffiraient à rendre difficiles et parfois impossibles les opérations de crédit. On peut ainsi les résumer : une entreprise doit faire face à ses affaires avec ses propres ressources. Cela est particulièrement visible dans l'industrie cotonnière, la seule dont on puisse dire qu'elle a conservé intactes ses attaches locales. À vrai dire, tous les cotonniers ne peuvent éviter d'être aidés, mais

alors intervient un moyen de se passer du banquier, qui est de recevoir des fonds en dépôt. Et certain exemple (taux de 9 %) prouverait que cela coûte plus cher que de s'adresser à qui fait métier de prêter. Mais il est, peut-on dire, de règle que le cotonnier se suffise avec ses propres ressources, maintenues au détriment parfois du renouvellement du matériel et toujours sans égard aux nécessités du développement des affaires, à un niveau qui, dans certains cas, lui permet de placer des fonds chez ses fournisseurs du Havre et de s'y assurer, moyennant escompte, longtemps à l'avance, la matière première. »¹⁸

Même l'Alsace, réputée si ouverte au progrès financier, contient des îlots de réticence devant le crédit : « Certains industriels alsaciens, réfractaires jusqu'ici aux tirages, commencent à entrer dans cette voie, et certains vont même jusqu'à accepter. [Mais] Dollfus-Mieg & C^e [firme cotonnière importante] ne paie qu'au comptant. »¹⁹ Semblablement, la Banque de France relève, à propos d'une grosse société textile : « Les engagements commerciaux de Kiener, qui pourraient être élevés, demeurent à des chiffres peu importants ; résultat de l'attachement à la méthode allemande qui les fait attendre à l'échéance convenue le règlement par chèque et considérer le tirage d'une traite comme une « incorrection » à moins de demande du débiteur ou si celui-ci n'est pas digne de ménagements. Pour Kiener comme pour les autres industriels ou commerçants, mais particulièrement pour eux à Colmar, l'adoption du règlement par traites aurait de bons résultats. »²⁰ Ainsi, l'escompte, critiqué ici et là pour son archaïsme, considéré comme dépassé, n'est pas encore admis par certains milieux d'affaires, il est jugé comme trop « progressiste » ou « moderne », donc périlleux, voire « ignoble » car assimilé à un endettement, un crédit, une circulation de la signature, toutes pratiques abhorrées.

Faut-il penser que l'escompte est mal adapté au monde de la petite et moyenne entreprise qui constitue la base de l'économie ? que, par conséquent, son usage finit par brider l'expansion de ces PME ? L'expansion de l'escompte peut être en effet freinée par le manque de confiance du fournisseur lui-même, réticent à accorder des ventes à crédit à ses clients, dont il peut redouter l'insolvabilité : convaincre les firmes d'abandonner le comptant (en fin de mois) pour le crédit sur trois mois, donc élargir le marché potentiel de l'escompte est une tâche d'envergure à laquelle les banques sont confrontées dans l'après-guerre. Nous avons signalé combien, pendant le conflit, le recours au paiement comptant a prévalu, en raison du manque de confiance entre les firmes, de la crainte des fournisseurs de devenir victimes d'un moratoire des remboursements ou du mouvement inflationniste. Si la renaissance des paiements par chèque et du crédit-fournisseur permet au marché de l'escompte de redémarrer dès 1919-1920 avec ampleur, le phénomène de rétention fondamentale subsiste : comment faire suffisamment confiance à un client pour lui accorder un crédit sur trois mois sans aucune garantie que le certificat de la créance sur lui ?

Au cœur de l'escompte, la Banque de France n'exercerait-elle pas elle aussi quelque fonction de frein par la rigidité de ses procédures, la lourdeur de ses règles ? Dans la mesure où, par tradition, la Banque centrale assoit plus ou moins l'émission de billets

de banque sur le volume de l'escompte, elle doit veiller à ce que celui-ci corresponde véritablement à un mouvement réel de marchandises : elle ne veut réescompter que du « papier commercial », des traites représentatives de transactions. « Elle exige que la sincérité des opérations lui en soit garantie, d'abord par la reconnaissance du créancier et du débiteur cédé, et, en second lieu, par une personne mieux placée qu'elle pour s'en rendre compte. Ainsi la valeur de la troisième signature est de nature plus commercial que juridique. Seul le banquier escompteur peut apprécier le rapport de causalité entre tireur et tiré. »²¹

De telles préoccupations créent un ensemble d'exigences tout au long de la chaîne de l'escompte qui pourraient être cause de comportements rigides. En effet, les banquiers, incités par la Banque de France à jauger scrupuleusement la nature des effets qui leur sont remis à l'escompte et qu'ils entendent proposer au réescompte, devraient tendre à les soupeser attentivement pour discerner le bon grain de l'ivraie, le « papier commercial » du « papier financier », voire des « traites de complaisance », voire, plus encore, du « papier de cavalerie ». « Les tirages dits indirects, qui portent plusieurs signatures, sont toujours examinés de très près par eux [les banquiers] et bien souvent rejetés. C'est que précisément dans ce cas, ils ne peuvent que très difficilement suivre la commercialité des tirages, que les endos qui y figurent sont de nature parfois très diverse et inconnus du banquier. »²²

Enfin, l'absence d'un véritable marché monétaire semble en cause dans nombre de critiques proférées au milieu des années trente : les banques, qui sont fréquemment confrontées à des besoins immédiats d'argent pour combler tel ou tel gros appel de trésorerie, sont en quête de procédures de mobilisation plus rapides et plus souples que celles qui existent rue de la Vrillière, où les dépôts des banquiers auprès de la banque centrale ne suffisent apparemment pas assez à cette dernière comme gage ou support pour l'octroi de facilités de caisse au cas où les banquiers éprouvent le besoin d'argent liquide sur-le-champ. « Il est souvent difficile de se procurer auprès de la Banque de France les sommes dont ils ont besoin pour de très courtes périodes. Ils sont ainsi conduits à employer une partie de leurs excédents temporaires de disponibilités sur le marché de Londres, qui leur offre de larges facilités de mobilisation immédiate. »²³

2. La large diffusion de l'escompte

Sans rupture avec la continuité de l'histoire du marché de l'argent, l'escompte bénéficie, au-delà de la suspension de la période des années de guerre, d'un nouvel élan dans sa diffusion et approfondit donc encore plus son enracinement dans les pratiques banales des échanges de marchandises et d'argent. Sans originalité, cette section

confirme la poursuite de la banalisation de l'escompte, en comblant mieux les vœux des pionniers des années 1790-1810 – et notamment de Bonaparte. Sans « révolution », les années vingt procurent à cette évolution discrète une nouvelle mutation quantitative : l'accélération de la croissance – rappelons que, certaines années, le taux de croissance du PIB est aussi élevé que celui des années cinquante, afin de perturber toutes les fausses évidences sur le malthusianisme global de l'entre-deux-guerres – ouvre les vannes à une vive expansion des opérations d'escompte.

« À la différence de certains pays étrangers où le crédit à court terme est généralement accordé sous forme de prêts aux entreprises, on trouve en France, à la base du crédit commercial à court terme, l'opération d'escompte. Par ce procédé, l'industriel et le commerçant trouvent le moyen de recevoir, dès le moment de la vente, le produit des marchandises livrées. L'opération d'escompte a pour fondement une opération commerciale réelle et déterminée : la livraison d'une marchandise à la suite d'un contrat de vente ou d'un contrat de fournitures ; lorsqu'elle n'est pas détournée de son objet, elle correspond bien à une circulation de richesse qui justifie la création d'une traite. Par ailleurs, ce papier, s'il est revêtu, outre la signature du vendeur, de l'acceptation de l'acheteur à laquelle s'ajoute l'endos de la banque, peut être présenté au réescompte de l'Institut d'émission. L'escompte constitue donc pour le banquier un emploi sûr et mobilisable. »²⁴

L'escompte constituerait une sorte de point d'équilibre entre le désir des agents économiques engagés dans l'acte d'échange de regonfler leur fonds de roulement amputé par le mécanisme des ventes à terme et du crédit interentreprises d'une part – la traite étant l'instrument de trésorerie de la vente à terme –, et le souhait des banques de disposer de « sûretés », de garanties, par le biais des signatures du tireur et du tiré (par le biais de son acceptation), voire par le biais de la signature d'un avaliste, qui apporte une garantie supplémentaire à l'opération. Les exigences de disponibilité de l'argent et de sécurité seraient ainsi conciliées : « On peut donc dire avec raison que l'escompte accélère la marche des capitaux de roulement d'une entreprise et qu'il contribue ainsi à favoriser le développement du commerce et de l'industrie. Pour le banquier, l'opération d'escompte présente essentiellement les caractères du crédit de banque, car elle est sûre, à court terme et facilement mobilisable. »²⁵

« La principale sécurité qui étaye l'escompte, au moment même où il se réalise, c'est la fourniture d'une richesse productive du tireur au tiré »²⁶ : le montant du crédit correspond à une valeur réelle, celle de l'échange interentreprises, ce qui lui évite tout caractère artificiel, et donc réduit le risque d'une disproportion excessive entre la dette et la surface financière du débiteur. L'on peut penser en effet que la marchandise ainsi échangée, bien qu'elle ne serve aucunement de gage, est destinée à créer une richesse productive, donc des revenus susceptibles de permettre l'amortissement de la créance bancaire, garantie par la signature du tiré, ce qui fournit des possibilités de recours juridique indiscutables, confirmées par une loi de février 1922 et consacrées par le Code du commerce.

Nombre de places ne pourraient fonctionner sans escompte. Le négoce bordelais repose sur des chaînes d'escompte²⁷. Pour financer les achats des produits, des denrées exotiques, le Siège des maisons actives sur « la Côte d'Afrique » tire des traites sur les comptoirs des ports africains²⁸, et les fait escompter par la Banque de l'Afrique occidentale, avec l'aval des banques bordelaises et souvent le réescompte par le CNER, correspondant en métropole de la Banque de l'Afrique occidentale. Les banquiers bordelais les escomptent eux aussi, ou, en amont, escomptent le papier créé entre les négociants et leurs fournisseurs en produits textiles, en conserves, et « marchandises générales », etc. En aval, les banques financent le cycle des oléagineux, les stocks des quatre huileries girondines ou des savonneries, etc. Les banques escomptent un volumineux papier commercial traditionnel : les huileries pratiquent le crédit-fournisseur au profit de leurs clients, en particulier les sociétés de distribution²⁹, les grossistes ou les firmes industrielles. Elles « tirent » sur eux des traites, présentées à l'escompte sur Bordeaux : l'Huilerie Maurel vend à crédit en 1923 des tourteaux de coprahs et d'arachides à la Société de stéarinerie & savonnerie de Lyon, puis fait escompter les effets créés auprès de la Société bordelaise de CIC. Ces relations procurent d'énormes « mouvements de compte » : les comptes de ces clients sont créditeurs, soit parce que leur solde est positif quand les firmes ont des disponibilités, soit parce qu'ils sont alimentés par les crédits mêmes des banques ; ceux-ci sont aussi l'occasion de plantureuses recettes d'intérêts.

La même machine à escompter tourne à Marseille, avec une ampleur encore plus grande, puisque le commerce avec l'Afrique du Nord, l'océan Indien et l'Extrême-Orient s'ajoutent au négoce avec l'Afrique noire. Mais la place phocéenne ne finance pas, comme celle de Bordeaux, les stocks de vins, de rhums ou de liqueurs des firmes de boissons. Les ports de la Manche prospèrent eux aussi grâce à l'escompte ; les firmes rouennaises se procurent leur coton grâce à des tirages sur les négociants : Badin [la plus importante filature, avec trois usines et 135 000 broches], grosse société normande, émet ainsi des « tirages acceptés par Guaranty Trust au Havre ou le Crédit industriel de Normandie à Rouen, garantis par l'aval de G. Badin, négociés à la Banque de France »³⁰. La Banque de France réescompte du papier « présenté souvent par l'intermédiaire de la Barclays et du Crédit industriel de Normandie, tiré sur d'importantes affaires de fabrique de tissus, notamment sur Laniel [tissage à Vimoutiers] et Tricotages de l'Ariège & bonneterie de la Garonne réunis, à Toulouse »³¹ : le papier circule du Havre à Rouen, tournoie en Basse-Seine ou dans la Normandie industrielle, puis virevolte sur l'ensemble des places textiles françaises.

Plus en amont encore, au Havre, tandis qu'un abondant papier d'acceptations et de crédit documentaire alimente les affaires d'importation, l'escompte se déploie par le biais de l'escompte des warrants, sur la base des stocks de coton (ou de denrées alimentaires : cafés, cacao, rhums, grains, etc.). Mais l'escompte n'est pas une simple opération de transfert d'argent, car, malgré ce gage, une marge de risque subsiste pour le

banquier escompteur et pour la banque de dépôts réescompteuse : « Les warrants présentés à l'escompte sont accompagnés d'une « facture » certifiant la qualité et le prix de la marchandise consignée. Cette facture signée par deux courtiers ou par deux négociants non responsables n'est en fait qu'une attestation d'honorabilité en faveur du présentateur du warrant, le certificateur s'en rapportant entièrement à la déclaration du négociant ; dans les cas fort rares où il lui est présenté un échantillon, il n'existe aucune certitude sur la provenance de ce dernier [...]. La succursale n'a pas connu d'ennuis sur la sincérité des déclarations. Le risque tient beaucoup plus aux brusques variations de cours qu'à une différence d'évaluation ; les positions sont régularisées dans les trois mois, soit par remboursement, soit par rectification des prix en cas de baisse seulement [...]. Les faits ont démontré que notre marge de garantie de 20 % avait été insuffisante pour nous prémunir contre la hausse du coton. »³²

L'industrie alsacienne et vosgienne est fortement débitrice vis-à-vis des maisons havraises³³ ou parisiennes – si elles passent par des firmes de Paris ou les comptoirs parisiens des négociants havrais, comme Masquelier –, vis-à-vis de négociants suisses (de Winterthur, etc.) – eux-mêmes débiteurs vis-à-vis de négociants égyptiens à Alexandrie –, mais largement créditrice vis-à-vis des sociétés travaillant à façon pour elle ou des places lui achetant ses filés, ses tissus écrus ou ses imprimés. Un vaste mouvement de papier commercial sur nombre de places de l'ensemble de l'Hexagone est alors brassé par les banquiers mulhousiens ou strasbourgeois et ceux des Vosges lorraines – en liaison avec ceux de marchandises – et le caractère essentiel de l'escompte dans la vie quotidienne des firmes impliquées. Dans le Nord, l'escompte est également l'une des bases de l'économie textile : la grosse firme Flipo entretient par exemple en 1930 des escomptes sur vingt-six tirés : deux ont un encours d'effets supérieurs à deux millions de francs, six ont un encours entre un et deux millions, six entre 500 000 francs et un million de francs, ce qui donne une idée de l'importance du risque circulant de la sorte³⁴.

Semblablement, la soierie lyonnaise a créé un couple intime avec la banque d'escompte depuis le tournant du XIX^e siècle. Les grands établissements de crédit ont su eux aussi déployer à Lyon leur talent d'escompteur : « Les affaires de soie et de soieries sont une industrie très spéciale, difficiles à suivre, qui demandent un personnel spécialiste très exercé et une organisation matérielle adéquate »³⁵, confie la BUP, qui refuse de s'y engager ; au contraire, le CNEP y a affûté dès le siècle précédent un savoir-faire de haute volée, dans sa tradition de grande maison d'escompte, et il dispose à Lyon, jusqu'à sa vente en avril 1937, d'un magasin des soies où il peut faire loger des marchandises servant de gage à ses crédits. Lors de la récession de 1926-1927, l'ensemble de la place se mobilise pour faciliter les opérations d'escompte, parce que les fabricants et les négociants sont « gênés par la hausse du franc. La Société lyonnaise des Magasins généraux consentirait aux fabricants de soieries des avances sur des warrants de tissu écru, à concurrence de 40 % de la valeur du tissu, et pour un montant ne devant pas dépasser

40 millions de francs »³⁶ et 500 000 francs par avance, le tout étant garanti par un consortium monté par les différents syndicats professionnels du textile et de la teinturerie et par les banques de la place.

Les banques escomptent les warrants endossés, avant de les faire réescompter à la Banque de France; le CNEP s'associe pour 200 000 francs à la garantie bancaire de 2,5 millions, les fabricants s'arrangeant pour que la profession en garantissent cinq millions. « Le Conseil, tout en regrettant le précédent que constitue une pareille intervention, autorise la Direction »³⁷ à engager le Comptoir dans une telle opération. En dehors de ces circonstances exceptionnelles qui justifient une vaste opération extraordinaire de warrantage, Lyon fait figure de grande place d'escompte : le chiffre d'affaires des achats de soie s'élève à 2 500 millions de francs en 1930, des ventes des soieries à 3 800 millions et des exportations (soies, bourres de soie, tissus) à 2 900 millions, ce qui représente entre 8 et 10 % des exportations du pays.

Plus au sud, la modeste place d'Annonay brasse d'importants volumes de papier d'escompte entre les marchands de peaux, les mégissiers et les clients de ceux-ci. « Le commissionnaire en peaux est bien plus un marchand de peaux achetant pour son compte des lots importants de peaux régionales ou étrangères, qu'il vend ensuite au mégissier ou, plus souvent encore, qu'il fait travailler de compte à demi, quelquefois même à façon. Ses disponibilités ne sont pas toujours en rapport avec l'importance des opérations qu'il traite, et le concours du banquier lui est d'autant plus indispensable que ses achats doivent être réglés comptant. De tout temps, il a donc été amené à se créer les disponibilités indispensables par l'escompte de traites acceptées par le mégissier sur le simple avis d'expédition de la marchandise. »³⁸ Quelque 11 millions de francs de papier de mégisserie circulent ainsi chez les banques de la place en mai 1926. De Bourg-en-Bresse, la Banque régionale de l'Ain escompte les effets émis par les importateurs et négociants de celluloid sur les transformateurs d'Oyonnax : ainsi, le plus gros négociant, Greenhill & fils, filiale parisienne de la firme londonienne Greenhill-Moriss, envoie ses matériaux de son dépôt du Bourget, en région parisienne, à sa clientèle de l'Ain, l'ensemble des traites émises étant domiciliées à la Banque régionale de l'Ain, chargée de les encaisser³⁹.

Le négoce de gros s'arc-boute sur l'escompte pour financer ses achats et pour attendre les recettes de ses ventes. Les grossistes classiques continuent d'alimenter l'escompte, telle cette maison de tissus en gros de Nantes, Augereau, qui fait escompter « un papier commercial assez large sur cette clientèle, constituée de marchands de tissus de la région comprise entre La Roche-sur-Yon et Lorient [car] Nantes [est] le centre d'approvisionnement naturel des riches contrées agricoles de la Bretagne du sud et de la Vendée. »⁴⁰ La place de Reims ne profite pas seulement des affaires lainières, mais aussi du volume d'escompte procuré par les six maisons de négoce de gros qui contrôlent chacune une chaîne de boutiques succursalistes, comme Mignot ou les Comptoirs de Reims : ce sont plusieurs centaines de millions de francs de papier qui circulent ainsi

chaque année dans les années vingt dans les banques du cru et à la succursale de la Banque de France. Et un tel phénomène se retrouve sur toutes les places où la grande distribution moderne de l'époque, les diverses chaînes succursalistes, les divers « Comptoirs », « Ruches » ou « Docks », amplifient leurs opérations. L'expansion vigoureuse de ces firmes succursalistes explique la multiplication des effets tirés sur elles par leurs fournisseurs industriels : c'est le cas de Poulain, qui offre à la Banque régionale de l'Ouest, sur Blois, d'amples affaires d'escompte avec le papier commercial tiré sur les maisons de distribution alimentaire; elle y ajoute d'ailleurs les opérations d'approvisionnement en amont, avec d'amples warrantages de cacao et de sucre conçus chaque année en début de campagne⁴¹.

3. La pompe à refinancement : la Banque de France

Sans vouloir ici reconstituer un pan de l'histoire de la Banque de France⁴², nous devons néanmoins examiner sa contribution au bon fonctionnement du système bancaire dans son ensemble⁴³, en scrutant sa fonction clé de refinancement des établissements, de « banque des banques ». Sans le lubrifiant apporté par le réescompte, le système bancaire manquerait de l'élasticité nécessaire et sa propension à soutenir les entreprises serait bien amoindrie. Mais nous souhaitons en outre essayer de saisir les flux de papier qui joignent les banques à la Banque centrale, afin de compléter notre reconstitution précise des circuits de l'argent. Nous serons amenés alors à tenter de percevoir l'existence d'une place régionale originale, la place de Paris, différente de la place financière parisienne aux fonctions nationales et internationales.

A. La Banque de France réescompteuse occasionnelle des grandes banques

Chaque année, le Gouverneur et le Conseil de régence dressent le bilan des encours de réescompte portés par les différentes banques présentatrices, ce qui permet de suivre l'évolution de la fonction de réescompte de l'Institut d'émission. Sans scruter ici ni la clientèle de « cédants directs » de la Banque – les firmes qui viennent lui apporter leur papier en court-circuitant les banques –, ni les besoins exceptionnels des banques provinciales – qui relèvent d'une fonction de banque des banques en soutien des banques régionales –, nous devons essayer d'apprécier en quoi les établissements s'appuient sur le réescompte pour renforcer leurs disponibilités.

La majorité des banques utilisent la Banque de France comme un adjuvant pour passer les échéances de fin de mois et ne présentent qu'un volume modéré de papier

d'une durée brève : ainsi, le Crédit du Nord bénéficie en décembre 1927 d'un encours de 47 millions pour du papier commercial en-dessous de huit jours d'échéance. Au même moment, la BNC, qui a éliminé de ses présentations un ensemble de « papier de mobilisation » hérité de ses années de jeunesse, s'est elle aussi coulée dans le moule des banques « fluides », avec un encours de 43,9 millions de francs, son encours évoluant entre 3 et 40 millions durant l'année 1927. « La trésorerie de la Société nancéienne, très au large, semble pour le moment pouvoir se passer aisément du réescompte, en dehors de celui de son portefeuille de bons de la Défense nationale et des besoins courants de ses agences »⁴⁴ : son encours de bons de la Défense nationale réescomptés se chiffre à 20,5 millions et celui des effets à 6,6 millions de francs.

Sur la majorité des places, l'intervention de la Banque de France reste cantonnée en-dessous de la centaine de millions de francs d'engagements simultanés ; seules quelques places consomment beaucoup de réescompte, soit à cause de l'étroitesse des ressources durables de plusieurs grandes banques provinciales, soit, et c'est ce qui nous intéresse ici, en raison de la spécificité de leurs activités. Des cités du négoce mobilisent une grosse quantité de réescompte : celle du Havre utilise ainsi un encours de 252 millions de francs en avril 1920 – au cœur de la récession – mais celle de Marseille, le même mois, ne bénéficie que de 21 millions d'encours et le maximum relevé entre 1919 et 1928 n'est que de 76,3 millions, en novembre 1926 ; de même, celle de Lyon ne mobilise que 56 millions en mai 1920 et les montants restent inférieurs à 60 millions avant le maximum atteint en mai 1929 (81,2 millions de francs). Il faut rechercher cette différence dans les capacités de la Société marseillaise de crédit à nourrir elle-même son papier, car elle n'apparaît presque pas dans le réescompte répertorié par la succursale, alors que le Crédit havrais, par exemple, a besoin d'un large refinancement saisonnier, tout comme, d'ailleurs, les agences des banques étrangères : la Banque de France refinance ainsi massivement la Guaranty Trust !

D'autre part, les achats de coton semblent nécessiter une durée bien plus longue pour la chaîne de financement et brasser des volumes amples ; en outre, le réescompte de papier documentaire ou de papier de warrantage ouvre largement les portes de la succursale de la Banque de France. C'est aussi le cas à Lille, où les oscillations annuelles portent le maximum de l'encours au-dessus de sept dizaines de millions, comme en 1925 – sans parler des 182 millions obtenus en juillet 1926 afin de venir en aide à la Banque générale du Nord – ainsi à Roubaix-Tourcoing, où les engagements de 1926 montent jusqu'à 232 millions en septembre, pour une moyenne annuelle de 144 millions, après une moyenne de 67 millions en 1924 (avec un record à 92,3 millions en avril 1924) et de 78 millions en 1925 (avec 91,6 millions en avril 1925). Une évidence doit être rappelée : dans le cadre des structures industrielles de l'entre-deux-guerres, l'escompte est indissolublement lié au financement bancaire du négoce des matières

premières et des matériaux textiles, surtout quand il faut financer des stocks, faire face à des hausses de prix, aborder un repli des débouchés.

Cette importance du lien entre escompte et négoce est confirmée par le classement des succursales de la Banque de France selon le montant de leurs encours. Parmi les succursales qui ne sont pas « surveillées » par le Conseil de régence, c'est-à-dire qui entretiennent des encours d'une nature normale, sans immobilisations particulières, sans le besoin de refinancer de façon durable les banques du cru comme c'est le cas à Grenoble, Elbeuf, Millau, etc., les succursales du Havre (103,4 millions de francs), de Roubaix-Tourcoing (40,7 millions), de Marseille (34,7 millions), de Nantes (30,9 millions), de Bordeaux (26,9 millions), de Lyon (20,3 millions) animent bien en juin 1923 des places véritablement commerciales⁴⁵ – bien que Lille (9,2 millions) et Rouen (9,3 millions) figurent loin derrière, certainement en raison des capacités d'autofinancement du Crédit du Nord : « Les capitaux sont très abondants dans la région du Nord, où l'escompte hors Banque est facile »⁴⁶ – et du Comptoir d'escompte de Rouen et du soutien de la Banque générale du Nord par ses deux propriétaires (BUP et Société générale de Belgique). La configuration des places de Nancy (41,6 millions) et de Strasbourg (60,6 millions), pourtant au troisième et second rang derrière Le Havre et devant Roubaix-Tourcoing, ainsi que celle de Roanne (35,4 millions), nous paraît moins nette et le part du refinancement des banques régionales peut y jouer un rôle déterminant.

À Paris même, il est surprenant de constater combien les grandes banques nationales font peu et rarement appel à la Banque de France pour refinancer leur papier ; si leurs succursales l'utilisent pour les encaissements et des présentations à très brève échéance, les Sièges centraux « nourrissent » par eux-mêmes leurs affaires d'escompte. Ce n'est que dans des circonstances exceptionnelles qu'ils sollicitent l'appui, ou plutôt l'appoint, de la Banque de France, pour des montants sans proportion avec la masse d'argent qu'ils manient. La crise monétaire et politique de 1924 transforme par exemple des banques peu escompteuses d'habitude en clientes de la caisse de la Banque de France pour colmater des lacunes de trésorerie éphémères : « Les établissements de crédits et les banquiers, en présence des besoins considérables de leur clientèle, surprise par le redressement rapide de la monnaie nationale, durent réescompter largement, et nombre de maisons qui n'étaient plus engagées qu'exceptionnellement et pour des sommes très faibles, nous firent alors des remises importantes, à courte échéance. »⁴⁷

Soudain, l'on voit apparaître dans les registres du Conseil général des maisons qui en sont généralement absentes : la Société générale (pour un encours de 136 millions de francs au 15 avril 1924), le CNEP (113,4 millions), le CIC (100,6 millions), Paribas (96,1 millions), la BUP (51,7 millions), Rothschild (36,8 millions), le CCF (25,3 millions), le Crédit lyonnais lui-même – mais pour seulement 5,3 millions, chiffre étonnant, ou trop gros par rapport à la dimension de la banque, ou trop petit pour exprimer un réel besoin... Le Crédit du Nord,

avec 42 millions, accroît son encours, mais il est, quant à lui, un client plus régulier de la Banque, notamment pour les places nordistes, bien que ce montant dépasse de fort loin ses encours habituels. Seule la BNC s'affirme comme une cliente stable tout au long de la première moitié des années vingt en raison d'une croissance plus rapide de ses emplois que de ses ressources, ainsi qu'à cause d'une légère défaillance de ses déposants en 1924-1925, ce qui explique l'encours de 348,7 millions de francs signalé en mai 1925.

B. Les pulsations du réescompte national et provincial

Sans originalité, nous soulignerons que la Banque de France constitue la clé de voûte du fonctionnement du système bancaire, par son refinancement courant. En 1920-1922, la récession d'environ dix-huit mois a incité certains établissements à recourir à la « banque des banques ». Puis, surtout, la simultanéité du redémarrage de la croissance, de la pression sur les changes et de l'inflation suscite un appel de fonds considérable en 1923-1924, l'encours de réescompte par le Bureau central de la Banque de France explosant de 987 millions de francs en avril 1923 à 3 269 millions le 29 mars 1924. Pour l'ensemble des encours nationaux, un record est obtenu le 5 avril 1924 avec 4 513 millions de francs, qui dépasse le précédent maximum du 7 août 1914 (4 282 millions), tout en lui étant inférieur en francs-or; en un an, d'avril 1923 à avril 1924, le portefeuille de la Banque de France a presque doublé, de 2 446 à 4 513 millions⁴⁸.

« La lente mais régulière tension des changes pendant toute l'année 1923, entraînant un relèvement parallèle des prix intérieurs et en favorisant l'afflux des commandes de l'étranger, amena naturellement la création de plus de papier commercial et aussi l'utilisation de crédits de campagne dans une large proportion. Ce mouvement, très sensible dès octobre 1923, s'accrut avec la brusque poussée des changes au début de 1924 et le total des risques à Paris s'établit, le 12 mars, à 2 600 millions. À ce moment, et pour une cause tout opposée cependant, la baisse des devises, le gonflement du portefeuille s'accéléra brusquement. Le total des présentations, du 14 mars au 15 avril, à la banque centrale seulement, s'est élevé à 2 530 millions, alors que le chiffre moyen se tient mensuellement entre 1 milliard et 1,5 milliard. »⁴⁹

Cependant, les déboires du Cartel des gauches en 1925 – l'année des sept ministres des Finances successifs –, le léger repli de la croissance qui suit une éphémère stabilisation des changes, et surtout la crise de confiance qui déferle sur le pays débouchent sur une nouvelle montée du réescompte de la Banque de France : après une moyenne de 4 523 millions de francs en 1924, le record d'avril 1924 est largement battu puisque le montant de 6 553 millions est proclamé⁵⁰ le 2 avril 1925, avant un repli à 4 376 millions au 15 mai 1925. Subissant des « besoins d'argent de plus en plus importants et

L'ESCOMPTE ARCHAÏQUE:

Date	Encours du portefeuille d'escompte de la Banque de France en fin de mois (en millions de francs)
Janvier 23	2860
	2698
	2753
	2686
	2703
	2232
	2579
	2590
	2353
	3284
	3357
	3336
Janvier 24	3865
	3644
	4844
	5069
	4424
	4038
	4836
	4447
	4256
	5044
	5008
	5095
	5814
	5302
	5957
	5918
	4610
	4432
	3506
	3291
	3543
	3175
	4670
	3933
Janvier 26	3595
	3481
	3469
	3718
	4359
	4906
	5526
	6388
	5367
	4957
	4715
Janvier 27	4109
	3973
	3467
	3214
	2475
	2352
	2076
	1532
	1742
	1573
	1397
Janvier 28	1770
	1652
	1659
	1660
	1801
	1944
	2232
	1767
	2493
	2521
	2932
	3501
	3985
Janvier 29	4195
	3934
	4650
	5290
	5940
	6180
	6863
	7852
	8305
	8157
	8548
Janvier 30	9703
	8012
	6912
	6669
	5684
	5050
	1
	1
Janvier 31	8056
	7581
	7878
	7815
	7349
	4763
	4906
	6288
	7000
	9861
	7961
Janvier 32	7411
	6679
	5157
	3660
	4322
	3889
	3682
	3426
	3356
	3295
	3152
	3016
	3090

l'état du marché financier ne permettant pas l'appel au crédit public, les commerçants et les industriels ont eu recours, de plus en plus, à leurs banquiers et pour des sommes de plus en plus considérables, d'où, par voie de conséquence, développement des proportions de réescompte à la Banque de France. »⁵¹

Un fléchissement rapide (en mai-juillet 1925) puis une stabilisation (en juillet 1925-mars 1926) du volume du réescompte consacre le relatif et fragile redressement de la majorité du Cartel. Mais une nouvelle flambée jaillit en mars – en raison du paiement de l'impôt exceptionnel voté en décembre – et en juin-juillet-août quand la poussée des changes bouleverse toutes les prévisions de trésorerie, d'autant plus que nombre de firmes préfèrent emprunter en banque et conserver leurs devises hors de France – quand elles n'utilisent pas l'argent de leurs escomptes pour acheter des devises. Aussi un nouveau record de réescompte est-il atteint le 5 août 1926, avec un encours de 7 864 millions de francs. L'appel au réescompte fleurit sur les places de Strasbourg (103 millions), Lille (95,1 millions), Marseille (82,7 millions), Elbeuf (74,6 millions), Lyon (60,4 millions), Nancy (52,5 millions), dont l'encours de réescompte reste fort élevé en octobre, tandis que Le Havre (143,7 millions) et Roubaix-Tourcoing (232,1 millions) battent des records, loin devant Mulhouse (48,7 millions), Nantes (44 millions) ou Bordeaux (43,5 millions).

Le retour au pouvoir de « Poincaré la confiance » suscite l'affaissement du réescompte, qui languit à 2 294 millions de francs au début d'octobre 1926 dont 673,4 millions seulement au profit des seules opérations bancaires, une grosse partie du solde correspondant au réescompte d'un prêt (pour 925,1 millions) de la communauté bancaire au Trésor. L'encours de réescompte se recroqueville encore plus à 1 387 millions de francs au 1^{er} novembre 1927, à 1 285 millions en décembre et au minimum de 1 180 millions en janvier 1928. Même au Havre, place jusqu'alors dévoreuse de réescompte, l'encours tombe de son maximum de 155 millions le 16 septembre 1926 au plus petit minimum constaté depuis 1911, avec un montant de seulement 12 millions (soit moins même qu'en 1911 où le minimum avait été de 16 millions); une légère remontée y traduit une stabilisation correcte plus qu'un appel vigoureux à la succursale de la Banque de France, qui réescompte autour d'une vingtaine de millions de francs en décembre 1927.

Les années 1927-1929 sont celles du réescompte « hors Banque » tant les grandes banques nationales regorgent de capitaux; « le portefeuille de la Banque de France est exsangue »⁵², que ce soit pendant la récession de 1926-1927 ou pendant le boum de 1927-1929. L'encours de réescompte décline, mais aussi la durée moyenne des échéances : la Banque de France devient non plus le levier de la trésorerie de nombreux établissements, mais un simple outil, utilisé en simple complément, quand ce n'est pas pour le seul encaissement des effets. Paribas figure ainsi pour 8,3 millions de francs dans l'encours de décembre 1927, avec du « beau papier [mais] ne venant à la Banque de

France que pour encaissement »⁵³, tout comme le CCF, avec 16,6 millions de francs d'« effets commerciaux à très courte échéance », le CNEP, avec 6,3 millions de francs, le CIC, avec 1,8 million de francs, etc.

Cette stagnation du réescompte et le recul du taux d'escompte – de 7^{1/2} % entre le 31 juillet 1926 et le 16 décembre 1927 à 3^{1/2} % en janvier 1928 après plusieurs étapes – expliquent d'ailleurs que 66 succursales et 59 bureaux auxiliaires de la Banque de France endurent un déficit d'exploitation en 1927 et que, dans l'ensemble, la Banque de France se soit lancée dans la prospection intense de « comptes directs ». A-t-on vraiment encore besoin d'une banque des banques? Avec un milliard de francs de réescompte, la question peut être posée : l'économie libérale bancaire serait-elle capable d'alimenter les circuits de l'argent sans banque centrale? « Jusqu'en juillet [1928], seules les petites maisons de réescompte, travaillant avec une clientèle de second ou de troisième ordre et ne disposant pas de capitaux suffisants pour conserver leurs risques jusqu'à encaissement, nous remettaient leur papier. Les banques importantes s'abstenaient complètement »⁵⁴, ce qui détermine la descente du portefeuille de la Banque de France au Siège central parisien au minimum de 247 millions de francs en février 1928.

L'autonomie du système bancaire s'estompe cependant dès le printemps de 1928 : « Cet état de choses se modifie sensiblement depuis quelques semaines, les banques trouvant à l'intérieur du pays et surtout à l'étranger des emplois rémunérateurs de leurs capitaux, et le taux d'escompte officieux ayant, par suite, une tendance à se rapprocher de celui de la Banque de France, les présentations deviennent de plus en plus importantes. En même temps, se dessine une reprise de l'activité commerciale. »⁵⁵ L'encours de réescompte connaît en effet un mouvement ascendant, léger entre février et juin, puis soutenu : il enfle de 1,8 milliard de francs au 15 juin 1928 à 3,2 milliards au 1^{er} novembre 1928 et le montant de 3 239 millions de francs est atteint au début de décembre dont 2 889 pour les seuls effets de commerce.

Sur Paris, le soutien d'établissements sans cesse désargentés alimente le courant d'affaires de la Banque de France, avec le peloton régulier de banques de l'Est (Banque d'Alsace-Lorraine, Banque de Mulhouse, Banque du Rhin), de la BNC et de la Banque privée, du Comptoir Lyon-Alemand, accompagnés par les deux établissements lillois, la Banque générale du Nord et le Crédit du Nord, et la Banque transatlantique, tandis que le CNEP cantonne son réescompte à un maximum de moins de 13 millions de francs... Mais la présence étonnante du Crédit lyonnais, de la Société générale et du CIC trouve son explication dans leurs placements étrangers : « Les sociétés de crédit, notamment, qui ont pu placer à l'étranger, en Allemagne particulièrement, une partie de leurs énormes disponibilités, aux taux de 7 à 7^{1/2} %, trouvent plus avantageux d'escompter largement à la Banque de France à 3^{1/2} % que de rapatrier leurs fonds pour faire face à des besoins momentanés. »⁵⁶

Encours de réescompte des clients les plus importants de la Banque de France
à son seul Siège parisien en 1928

<i>(en milliers de francs)</i>	encours maximum	minimum	au 1/12
BNC	480 713	3 450	57 759
Société générale	216 184	175	179 719
Banque privée	190 773	198	8 206
Banque de Mulhouse	156 179	937	13 274
Banque du Rhin	145 661	2 152	82 235
Comptoir Lyon-Alemand	119 456	652	6 138
CFAT	111 023	136	22 989
Crédit lyonnais	(11 256)	93	99 428
Crédit du Nord	80 707	3 396	37 489
Banque d'Alsace-Lorraine	61 172	588	6 844
Banque transatlantique	58 805	31	14 654
CIC	50 505	317	20 742
Banque générale du Nord	32 904	550	1 743
Comptoir d'escompte	12 862	1	489

L'encours des grandes banques nationales au début de décembre 1928 reflète l'utilisation de la Banque de France pour combler les besoins de trésorerie de banques regorgeant de capitaux mais désireux de pratiquer un arbitrage rentable entre leurs affaires de placement sur les places internationales et les crédits aux entreprises, dont elles s'assurent le refinancement à la Banque centrale, d'où ces encours de fin d'année, en millions de francs et pour l'ensemble du réseau de la Banque de France :

211,4	Société générale	69,5	Banque Bauer & Marchal
109,2	Crédit lyonnais	48,7	Banque privée
109,1	Paribas	29	Banque d'Alsace-Lorraine
96,3	CCF	20,7	CIC
90	Banque du Rhin	16,7	Banque transatlantique
87,3	Banque de Mulhouse	16,3	Banque des pays du Nord
89,3	BNC	13,8	BUP
67,5	Crédit du Nord		

La montée de l'encours du réescompte est désormais ample et continue car l'ultime boum de la croissance mobilise les moyens financiers des banques, qui continuent toutefois à entretenir des opérations de placement hors des frontières, tandis que, sur certaines places textiles, un ralentissement conjoncturel précoce impose de répondre aux besoins des firmes, dont les stocks se déprécient. La Banque de France se réjouit du

« retour à nos guichets des sociétés de crédit et des grandes banques [...]. Depuis quelques mois, profitant de la différence sensible entre le bas loyer de l'argent français [3^{1/2} % entre janvier 1928 et janvier 1930] et les taux élevés pratiqués ailleurs, elles ont placé des avoirs très importants à l'étranger, particulièrement en Allemagne et aux États-Unis. Et ces investissements massifs, effectués au moment même où leurs dépôts et comptes créditeurs fléchissaient de 10 %, les ont amenées à recourir largement au réescompte »⁵⁷. Le réescompte de la Société générale culmine à 1320,1 millions de francs (après un minimum en janvier 1929 de 355 millions) et celui du Crédit lyonnais à 974,9 millions.

Encours de réescompte des grandes banques françaises auprès du Siège parisien de la Banque de France au début de décembre 1929 (en millions de francs)

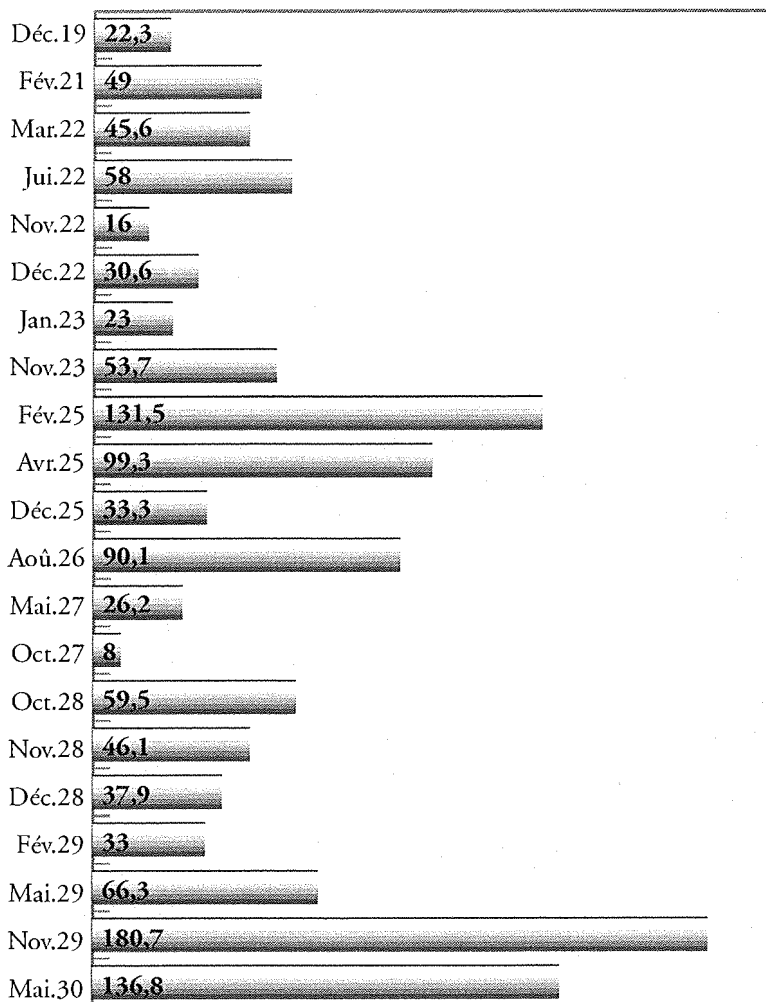
1 097	Société générale	71,1	Paribas
589,3	CCF	68,6	BUP
451	BNC	59,3	Banque transatlantique
428,9	Crédit lyonnais	42,9	Banque des pays du Nord
236,6	Crédit du Nord	38,1	CIC
204,3	Banque d'Alsace-Lorraine	36,4	Adam
106,6	Banque Bauer & Marchal	27,7	Lazard
96	Banque privée	26,8	Banque du commerce extérieur
77,9	Banque Oustric	20,4	Union des mines ⁵⁸
71,6	Banque franco-chinoise		

Ce feu de paille du réescompte se constate également sur plusieurs places provinciales : à Nancy, à Lille ou à Roubaix-Tourcoing, les éclats successifs des engagements de la succursale de la Banque de France indiquent bien l'ample quête d'argent frais d'établissements qui utilisent par ailleurs leurs disponibilités pour les déposer auprès de correspondants bancaires étrangers afin de profiter du différentiel de taux : soit ce sont les Sièges des banques régionales (Crédit du Nord, Société nancéienne, etc.) qui gèrent ainsi leurs fonds, soit les succursales des grands établissements de crédit parisiens ont reçu pour consigne de refinancer leurs escomptes auprès de la succursale de la Banque de France sans plus transférer leur papier commercial vers le Siège central, celui-ci consacrant ses liquidités à des investissements sur le marché de l'argent interbancaire européen.

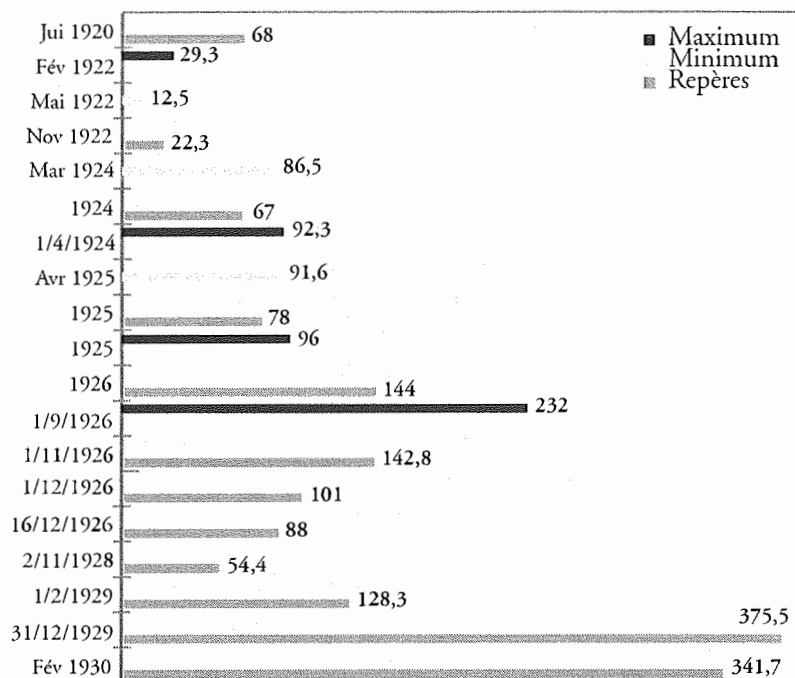
Malheureusement, ce feu d'artifice du réescompte retombe en nuées sombres quand la Crise entaille fortement le volume des affaires d'escompte dans le pays. Malgré l'abaissement sensible du taux d'escompte de 3^{1/2} % à 3 % en janvier 1930, puis 2^{1/2} % en mai 1930, niveau auquel il se stabilise plus ou moins ensuite, avec des incursions à 2 %, c'est la clientèle qui fait défaillance avec la réduction massive des échanges et de

la production. Les circuits de l'escompte et du réescompte viennent juste de prouver leur remarquable efficacité en 1928-1930 quand ils s'assèchent faute d'être alimentés en affaires à la source.

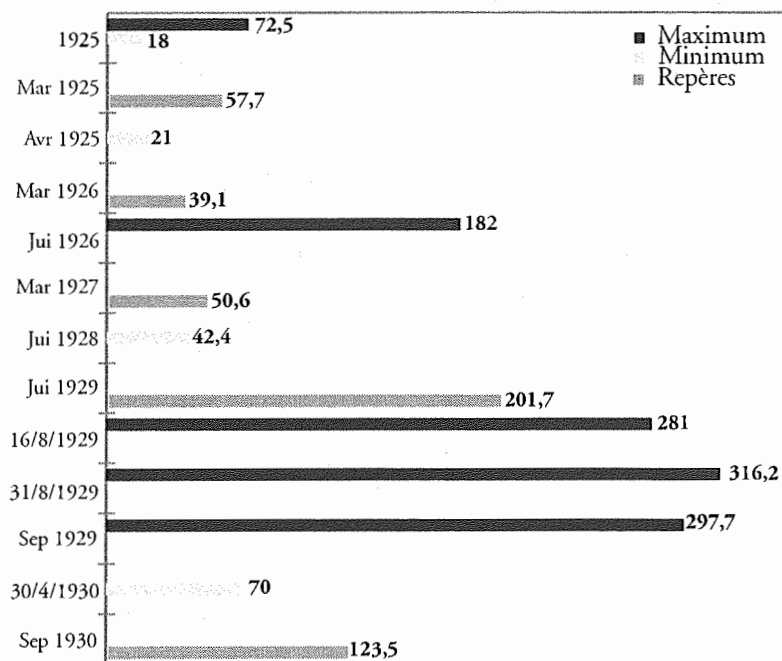
**Évolution des engagements d'escompte de la succursale
de la Banque de France de Nancy**
(en millions de francs)



L'ESCOMPTE ARCHAÏQUE?



Évolution des engagements d'escompte à la succursale de Roubaix-Tourcoing de la Banque de France
(en millions de francs)



Engagements d'escompte à la succursale de Lille de la Banque de France en 1925-1930
(en millions de francs)

C. La Banque de France animatrice de la place régionale parisienne

Tout en s'occupant d'alimenter en argent les circuits de l'escompte national, par le biais du réescompte de papier présenté par les grandes banques nationales ou la succursale des banques provinciales à Paris, de l'escompte parisien grâce à ses bureaux de quartier dans Paris ou la proche banlieue, ou de l'escompte provincial, par ses succursales, la Banque de France assume également une fonction généralement méconnue, celle de banque des banques parisiennes, de caisse de réescompte d'une place de Paris qui comporte bien d'autres banques que les grandes banques nationales. En effet, dans la lignée des maisons d'escompte du XIX^e siècle, elle abrite plusieurs dizaines d'établissements qui font véritablement figure elles aussi, comme leur homologues provinciales, de « banques locales ». Plusieurs types de banques parisiennes peuvent être constitués : soit elles sont orientées plutôt vers le placement de titres et des activités financières en mini-banques d'affaires ; soit elles sont spécialisées dans le financement d'une branche ; soit enfin elles constituent un groupe de banques généralistes cantonnées dans des activités purement parisiennes.

Un premier groupe rassemble des maisons qui apparaissent animées de desseins financiers ou boursiers variés ; leur envergure et leur pérennité les distinguent : si la Banque Bauer & Marchal et la Banque Oustric acquièrent une dimension notable, plusieurs d'entre elles ont un profil flou. La Banque de la Seine s'occupe surtout du placement de valeurs industrielles – elle fusionne en 1923 avec la Banque commerciale de la Méditerranée. La Société française de banque & de crédit, fondée en 1903-1911 par le groupe Meillassoux, de Roubaix, et l'héritière de la Banque commerciale de Sibérie, vacille en 1923-1924 et suspend ses paiements le 20 avril 1926. La Banque centrale de crédit pour le commerce, l'industrie, la marine & l'agriculture, Noël, la Banque continentale de Paris, qui s'effondre en octobre 1926, la Banque industrielle de Paris, engagée en 1925 dans les affaires de l'Omnium de l'industrie sucrière & agricole, en sont des exemples.

Banque d'escompte créée en 1916 sous le nom de Caisse coopérative d'escompte & de crédit, la Caisse générale d'escompte & de crédit prend son nouveau nom en 1921 et se veut l'organe bancaire du commerce en gros des vins, spiritueux et liqueurs ; mais, alliée en 1923 avec la Banque coopérative du commerce, elle chute en avril 1925. De même, fruit de la transformation en 1920 de l'ancienne Banque de la fourrure, la Banque coopérative du commerce, présidée par le président de la Chambre de commerce de Paris et réunissant dans son Conseil des fourreurs et des pelletiers, chute en mai 1923, prise dans la défaillance de la Caisse générale d'escompte & de crédit : « Toutes ces affaires ont des liens entre elles : la Caisse générale d'escompte & de crédit avait entrepris la liquidation amiable de la Banque coopérative du commerce et celle de la banque Noël, et la banque Massiot (de Nantes) était elle-même directement intéressée la banque Noël. La Banque industrielle de Paris avait des débiteurs communs avec la Caisse générale d'escompte & de crédit. »⁵⁹

Un second groupe constitue le gros des troupes des maisons d'escompte venant fréquenter les caisses de la Banque de France pour faire réescompter le papier commercial émis sur la place parisienne elle-même. Certaines d'entre elles ont une implantation bien précise, qui marque leurs liens marqués avec une branche d'activité : la Société syndicale de banque fusionne en 1923 avec l'agence de Paris de la Banque régionale des Ardennes et devient la Banque syndicale de Paris ; elle se spécialise dans le financement d'affaires textiles et des bonnes maisons du Sentier (négoce de produits d'habillement) ; Gautier est un établissement spécialisé dans le financement du commerce des bois ; Marrel-Bonnin-Lebel entretient une clientèle de bijoutiers, d'orfèvres et de fourreurs pour la fourniture et le financement de métaux rares ; Meyer & fils reprend en 1923 Seligman, devient alors Meyer-Seligman, puis reprend le nom de Seligman en juillet 1928 : elle trouve sa clientèle parmi les diamantaires, les fourreurs et les confectionneurs ; la Banque nationale de l'agriculture se consacre apparemment à la minoterie ; Leroy-Dupré s'appuie sur une clientèle d'antiquaires et de fabricants de meubles du faubourg Saint-Antoine ; elle fusionne en 1923 avec la Compagnie financière industrielle et devient la Compagnie financière Leroy-Dupré ; enfin nous citerons le cas de la maison Amar Saül, qui bénéficie d'une clientèle de commissionnaires, de lapidaires et de négociants en tissus.

Plusieurs maisons sont proches du monde du bâtiment-travaux publics : Feiss-Tilliard dispose en effet d'une clientèle d'entreprises de travaux publics ; la Caisse commerciale & industrielle de Paris a été fondée en 1897 par un groupe d'entrepreneurs de grands travaux ; elle dispose d'une filiale, le Crédit foncier du Brésil & de l'Amérique du Sud, ensuite proche du groupe de la banque Bouilloux-Lafont ; la Caisse générale de l'industrie & du bâtiment, créée en 1872, accorde des crédits aux entrepreneurs et aux propriétaires sur hypothèques et délégations de créances.

Un troisième groupe de firmes reste pour nous plutôt indistinct car nous n'avons trouvé nulle indication sur leurs activités courantes. Elles animent certainement, comme le remarque la Banque de France à propos de certaines d'entre elles, un métier de banque d'escompte, qui explique leurs relations avec la banque centrale. Parmi elles, nous trouvons ainsi Courvoisier-Berthoud ; Lehideux ; Bloch-Trefousse ; Lévy ; Hoskier (gérance de fortunes et escompte) ; Badon-Pascal-Pommier-Gouraud ; Guiard André ; Blocq frères ; De Baecque, etc. Aux côtés de firmes disposant d'une assise et d'un « crédit » notoires, comme Courvoisier, Hoskier ou Lehideux, la majorité n'a qu'une envergure limitée, et, d'ailleurs, trois d'entre elles disparaissent très vite : J. & P. de Lesseps est déjà en liquidation en 1921, la Banque d'escompte de Paris chute en novembre 1921, Urban s'effondre en 1922. La différence avec les simples maisons de titres ou avec les « coulissiers » dont, dans la précédente partie, nous avons évoqué le rôle, doit être parfois minime pour certaines de ces sociétés. La plus renommée, Lehideux – gérée par la famille Lehideux : André Lehideux-Vernimmen (qui décède en 1923), Roger Lehideux, rejoint en 1927 par les arrière-petits-fils du fondateur, Pierre

et Hubert Lehideux –, traverse l'entre-deux-guerres avec dynamisme⁶⁰ et solidité, certainement grâce à une sagesse qui a dû inciter les gérants à la prudence, au respect du métier de base, l'escompte. D'ailleurs, son assise est telle qu'elle peut présider en 1925-1926 à la reprise de la Caisse générale d'escompte & de crédit, défailante, qui lui apporte un mini-réseau de guichets dans certains quartiers commerciaux : Bercy, Charenton, la Halle aux vins et La Chapelle⁶¹. Peu après, en 1927, elle se dote d'un nouveau bureau, rue Monge, dans le quartier des Gobelins, pour y capter la clientèle du commerce du cuir, puis, en 1929, d'un guichet boulevard Richard-Lenoir, en autant d'antennes utiles pour capter le papier d'escompte.

Comme elles recueillent des dépôts, ces banques ont besoin parfois d'un appoint pour faire face à un resserrement de ceux-ci ; mais c'est plus généralement le rythme de leurs opérations d'escompte qui impose un appel récurrent, saisonnier le plus souvent, aux caisses de la banque centrale. Elles disposent d'une encours régulier, comme on peut le saisir dans les registres des procès-verbaux du Conseil de régence, avec un montant oscillant entre la demi-douzaine et la vingtaine de millions de francs au milieu ou à la fin de l'année, aux dates où le Conseil effectue un bilan pour ses membres.

Encours du réescompte à la Banque de France par les banques locales parisiennes
(en millions de francs)

au 5/12/1929 au 6/12/1928		
67,5	41,7	Lehideux
63,7	31,8	Banque syndicale de Paris
29,2		Banque pour l'industrie française
	20,9	Bardon
	16,9	Seligman
13,6	16	Gautier
	15	Caisse commerciale & industrielle de Paris
61,7	13,2	Marrel-Bonnin
	12,4	Compagnie financière Le Roy-Dupré
	10,7	Courvoisier
	7,3	Amar/Saül
	7,2	Bloch-Tréfousse
49,4	6,1	Comptoir-Lyon-Alemand
	4,9	Banque des travaux publics

La machine de l'escompte est ainsi fondamentalement animée par le moteur du réescompte, qui permet à un nombre appréciable (une dizaine) de banques provinciales (comme la Banque privée, les banques de l'Est) et parfois nationales (comme la BNC) de bénéficier d'un gros réescompte au Siège parisien de la Banque de France, tandis que, dans les régions, ses succursales épaulent, comme nous le verrons, les établissements du

cru. La majorité des grandes banques nationales s'abstiennent de fréquenter les caisses du réescompte, car elles nourrissent leur papier commercial, sauf à recourir à la banque centrale pour des échappées de trésorerie éphémères – l'exception de 1928-1929 mise à part. Enfin, une véritable « place régionale parisienne » fonctionne dans l'ombre de la grande histoire bancaire, avec ses maisons d'escompte, ses maisons de titres, voire ses micro-banques d'affaires : toutes ont besoin de l'épaule bienveillante de la Banque de France pour continuer à animer à Paris la scène néobalzacienne de la banque, au profit généralement du monde de l'artisanat, de la petite entreprise, voire des « petites mains », qui fait vivre les quartiers du Sentier, du faubourg Saint-Antoine, etc.

4. L'efficacité de la machine à escompter

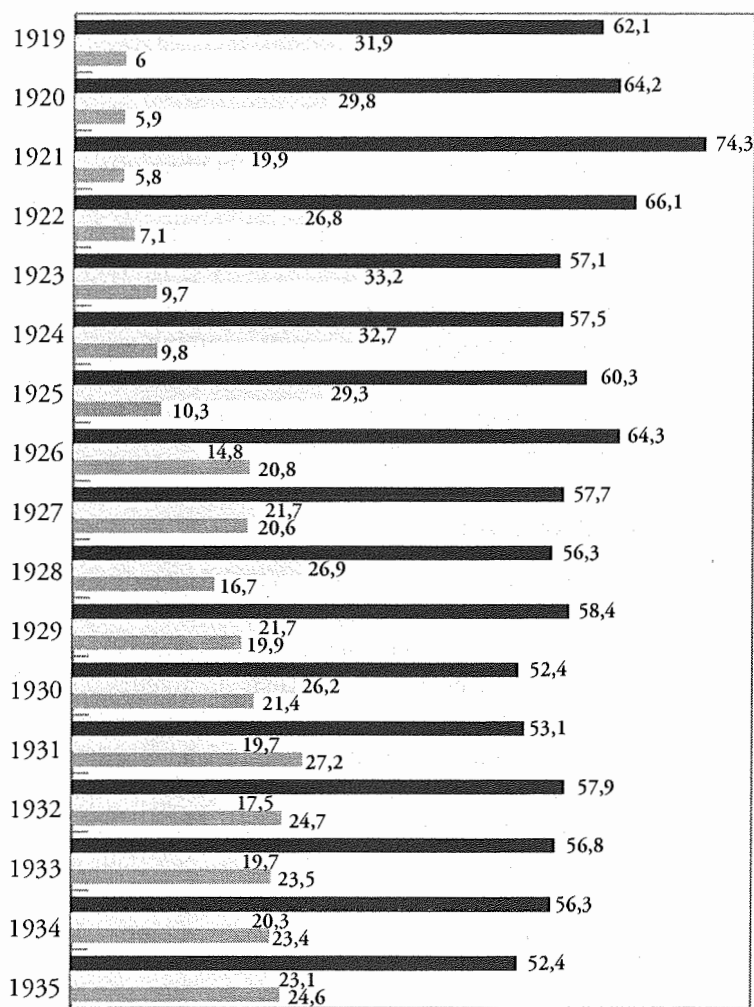
Sans vouloir établir un recensement complet de ces affaires d'escompte, notre objectif est seulement d'apprécier le métier de banque d'escompte à sa juste valeur, celle d'une fonction clé dans la vie économique, dans le financement des échanges. La banque d'escompte apporte le lubrifiant essentiel aux flux de matériaux et de marchandises et, par le biais de l'escompte des warrants, à leur stockage. Loin de constituer une survivance archaïque au sein du métier de banque d'épargne, l'escompte est le produit le plus commode que puisse offrir une banque à ses clients. Cette commodité et cette omniprésence expliquent que l'un des savoir-faire primordiaux de la banque commerciale de crédit ait consisté à assurer l'efficacité optimale à cette activité.

A. La noblesse du métier d'escompte

En effet, au service de ces transactions, de la création et de l'échange de richesses, les banques mettent en branle de vastes « machines d'argent », différentes des machines à collecter les dépôts et à placer des titres. Malgré la rétention du paiement à crédit dans les années 1915-1919, les années 1919-1935 ne marquent nullement un effritement de la banque d'escompte, qui prospère largement. Des banques renommées se targuent d'être de solides « maisons d'escompte » : comme nous le verrons dans un prochain chapitre, le CNEP est fidèle à son nom et son enseigne, car – autant que nous le pouvons le reconstituer *a posteriori* – il entretient une stratégie constante de soutien à une clientèle dense de PME situées tout au long de la chaîne des échanges – ainsi pour les produits textiles, de l'outre-mer aux ports, des places du négoce aux cités industrielles.

Plusieurs grandes banques provinciales affichent clairement leur vocation de banque escompteuse : c'est le cas de la Société bordelaise de CIC et du Comptoir d'escompte de Rouen, jugées quelque peu compassées par la Banque de France elle-même ou par des consœurs plus engagées dans d'autres formes de crédit. Sans cesse, à propos de la

Société bordelaise de CIC, la Banque de France fait l'éloge de son « beau papier commercial » car la maison parvient à disposer d'un tel volume d'escompte qu'elle peut présenter au réescompte les seuls effets de haut standing : ses présentations à l'escompte en 1929 (262 millions de francs) ou en 1931 (150 millions de francs) « comprennent du beau papier commercial dont l'échéance n'excède presque jamais quinze jours »⁶², des « remises comme d'habitude composées des tirages commerciaux des meilleures maisons de la place, à très courte échéance »⁶³, pour 219 millions de francs en 1930. « La clientèle est très attentivement sélectionnée, le papier, dont l'échéance moyenne ne



Répartition des emplois essentiels de la Société marseillaise de crédit en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidité, crédits durables)

■ Portefeuille ● Crédits durables ■ Avoirs liquides

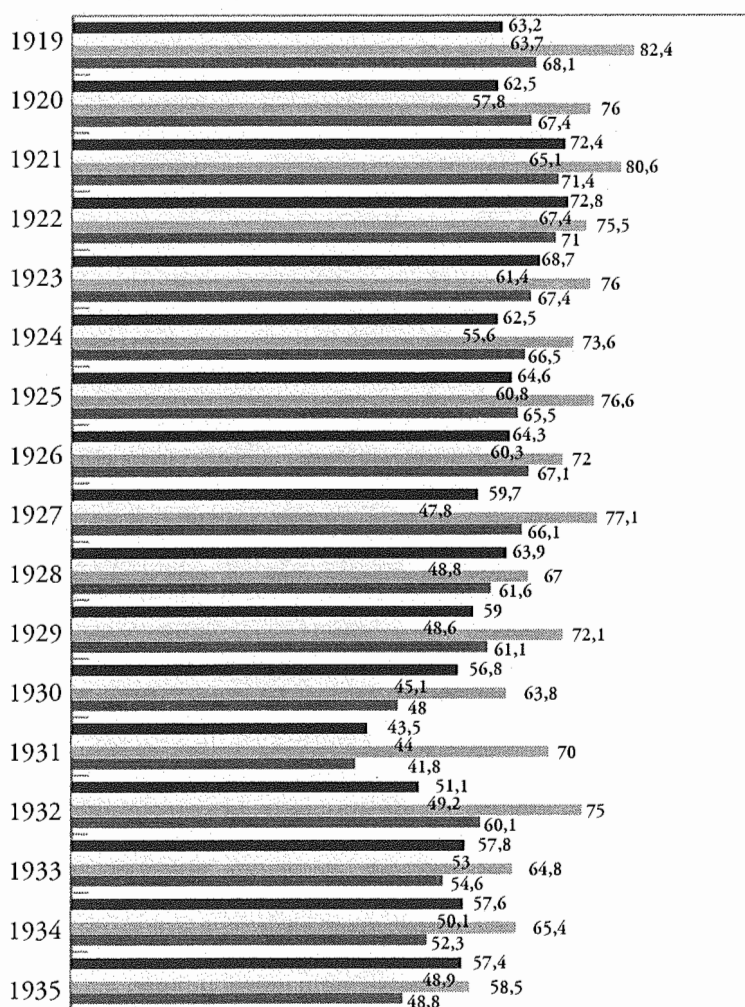
dépasse pas un mois, est toujours régulièrement payé, les retours sont au plus de 2 %. Aussi bien son escompte représente-t-il un minimum de risques. »⁶⁴

Plusieurs établissements de la confédération du CIC – dont le CIC lui-même, le Comptoir d'escompte de Rouen, la Société bordelaise de CIC, certainement aussi la Société lyonnaise de dépôts – vivent d'ailleurs dans le même culte de l'escompte, d'un crédit étroitement lié à des opérations d'échange ou d'entreposage de marchandises. Elles se veulent des banques « classiques », pratiquant un métier « noble », dépourvu d'ambiguïté, c'est-à-dire de tout financement d'immobilisations, de tout « papier financier », de tout « papier de commandite ». L'on peut penser que cette « noblesse » de l'escompte s'inscrit dans la respect des « Règles d'or » d'Henri Germain, véritables « Tables de la Loi » pour des banques de dépôts soucieuses de liquidité et de division des risques : quel meilleur instrument de crédit que l'escompte pourrait leur procurer une telle sécurité tant la durée du risque semble courte (trois mois) et tant les effets concernent un vaste clientèle?

Si l'on scrute la répartition des emplois au sein de l'actif des grandes banques, l'on ne peut que confirmer une évidence : le poids de l'escompte dans leurs activités. La Société marseillaise de crédit consacre en 1919-1926 les deux tiers de ses emplois essentiels (l'escompte, l'octroi de crédits durables et les placements liquides dans ses propres caisses ou dans d'autres établissements) à l'entretien d'un épais portefeuille de valeurs à court terme. Ce n'est qu'à partir de 1927 que cette proportion est quelque peu amoindrie puisqu'elle oscille entre trois petits cinquièmes et une grosse moitié. Or ce ne sont pas les crédits durables qui profitent de cette évolution, mais les placements interbancaires, dont on peut se demander s'ils ne s'orientent pas vers des établissements étrangers en 1926-1930 ; dans la suite, la crise bancaire explique à elle seule le maintien de liquidités élevées et le manque de matière escomptable.

Le flou de notre évaluation est encore aggravé quand on sait que, comme chez toutes les banques, une partie du portefeuille de valeurs à court terme comporte de forts lots de bons de la Défense nationale, ce qui doit gonfler ce poste du bilan dans la première moitié des années vingt. Ainsi que l'ont remarqué déjà plusieurs historiens, notamment Jean Bouvier, la saisie du portefeuille-effets de la majorité des banques reste délicate. L'on ne parvient guère à mesurer le volume des opérations d'escompte elles-mêmes. Les banques fournissent le plus souvent leurs encours en fin de mois et d'année, et non le mouvement d'escompte lui-même, qui serait pourtant révélateur de leur efficacité à épauler les besoins des entreprises en crédits courts. Les chiffres des bilans sont trop imprécis à cause de leurs « comptes fourre-tout : effets de commerce, bons du Trésor ou de la Défense nationale, billets de compagnies de chemins de fer à trois mois, renouvelables plusieurs fois, billets que les banques se repassent entre elles, pensionnent, suivant leurs besoins de trésorerie alors que le *Mémoire* de la Société des Nations sur les banques commerciales, 1913-1929, recommande d'imposer la publication de bilans explicites, détaillés, avec des postes précis : bons du Trésor, effets de commerce sur le pays, effets de commerce sur l'étranger. »⁶⁵

Malgré ces réserves, l'on peut noter que la même tendance que celle analysée ci-dessus à propos de la Société marseillaise de crédit peut être constatée si l'on suit l'évolution du poste Portefeuille de plusieurs banques provinciales : le Crédit du Nord affirme un net profil de banque d'escompte et maintient la part de son poste Portefeuille quasiment à un niveau stable autour des trois cinquièmes des emplois de base. Tout au sud, la Société lyonnaise de dépôts se pose elle aussi en solide maison d'escompte, un pourcentage des deux tiers étant maintenu en 1919-1922, mais encore en 1927-1929. Par contre, un autre profil bancaire se dessine avec la Banque générale du Nord, la Société



Poids des emplois à court terme (portefeuille-effets et bons du Trésor) dans les emplois essentiels des quatre grandes banques nationales en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

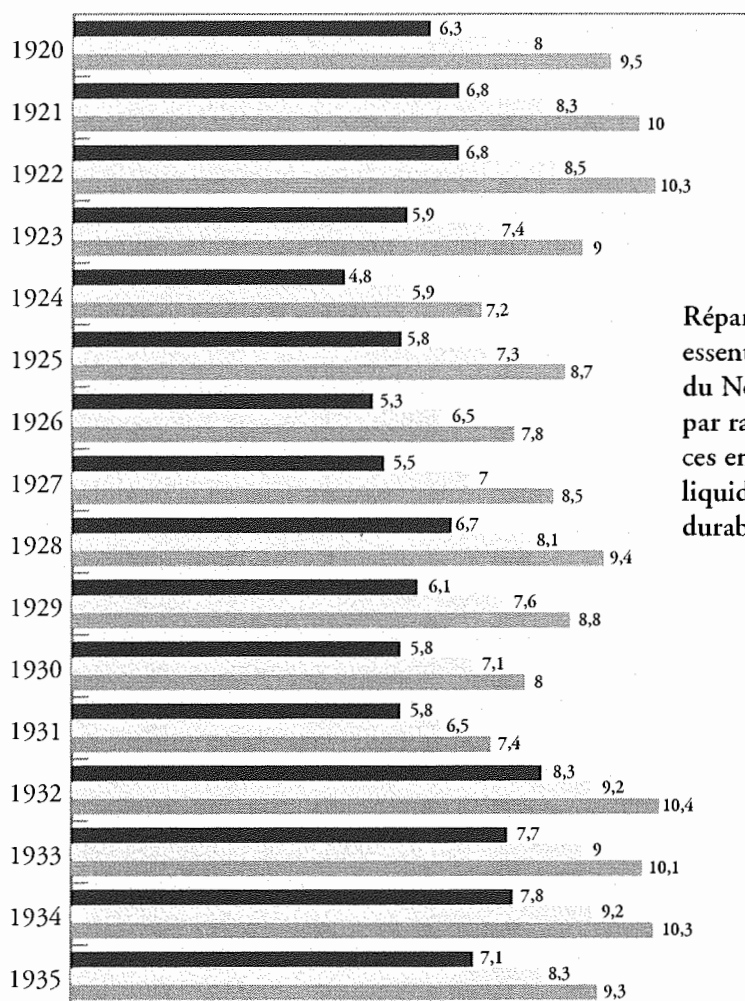
■ Portefeuille Crédit lyonnais ▨ Portefeuille Société générale
 ■ Portefeuille CIC ■ Portefeuille Comptoir d'escompte

nancéienne, la banque Renault, la Banque du Dauphiné, la Banque de Mulhouse, la Sogenal : ces maisons consacrent aux affaires d'escompte une proportion moindre de leurs emplois essentiels car, comme nous le verrons dans les chapitres consacrés au découvert, elles s'orientent plutôt à la fois vers une plus large part d'emplois en « crédits durables » – comme l'indique le graphique présentant les activités de Renault, de la Sogenal, de la Banque de Mulhouse, de la Banque du Dauphiné – et vers des placements liquides sur le marché interbancaire dans les années 1927-1931, comme le prouvent les graphiques consacrés à la Société nancéienne et à la Banque générale du Nord.

Quant aux grands établissements de crédit, le graphique synthétique confirme clairement leur vocation de banque d'escompte, très nette pour le CIC (avec une part oscillant entre les quatre cinquièmes et les trois quarts des emplois essentiels), claire pour ses confrères (autour des deux tiers). Le Crédit lyonnais et la Société générale font chuter ce pourcentage fortement en 1927-1931, avec des nuances entre les deux maisons : pour le premier, les crédits durables progressent sensiblement ; pour la seconde, les placements liquides, certainement sur le marché interbancaire européen, bondissent au détriment de la part de l'escompte (en valeur relative). Le CNEP reste fidèle à son nom et à la stratégie de sagesse adoptée depuis 1889 ; sauf en 1930-1931, où les placements de précaution sont justifiés par une tactique de liquidité extrême en raison du krach bancaire, le poids de l'escompte dans ses activités paraît déterminant. Semblablement, le CIC fait figure avant tout de banque d'escompte, fidèle en cela à sa réputation et à ses traditions de prudence. L'on pourrait ajouter que, si l'on a la curiosité de se tourner vers les maisons de Haute Banque, l'on discerne qu'elles ne négligent pas non plus le métier classique de maison d'escompte : la petite banque Demachy consacre entre 16 et 30 % de son actif à l'escompte en 1919-1925, avant que des emplois apparemment plus lucratifs n'accaparent mieux ses fonds ; cette maison de Haute Banque ne se veut plus une maison d'escompte.

Métier « noble », en tout cas recherché avec dynamisme et même fièvre par certains établissements en certaines périodes, la banque d'escompte s'avère essentielle au fonctionnement de la machine économique. En tentant une appréciation approximative de « l'utilité économique » de l'escompte, c'est-à-dire en rapprochant son évolution de celle du produit national brut, l'on peut relever la constance du ratio concernant les quatre grands établissements de crédit : avec un pourcentage oscillant entre 4,8 % et 6,8 %, ils suivent globalement le rythme de l'économie, avec un repli en 1924 et en 1926, années de liquidité car années troubles. En prenant comme base la masse d'encours d'escompte maniée par ces quatre banques, mais aussi par les deux autres grandes banques nationales que sont le CCF et la BNC, ainsi que la Banque privée – et la Société lyonnaise de dépôts, prise en compte parce qu'elle récupère l'essentiel de la Banque privée en 1931 –, l'on peut formuler exactement les mêmes analyses, mais les replis de 1924 et de 1926 apparaissent encore mieux. Enfin, en regroupant deux douzaines d'établissements nationaux et provinciaux (pour ceux-ci sans les banques du

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



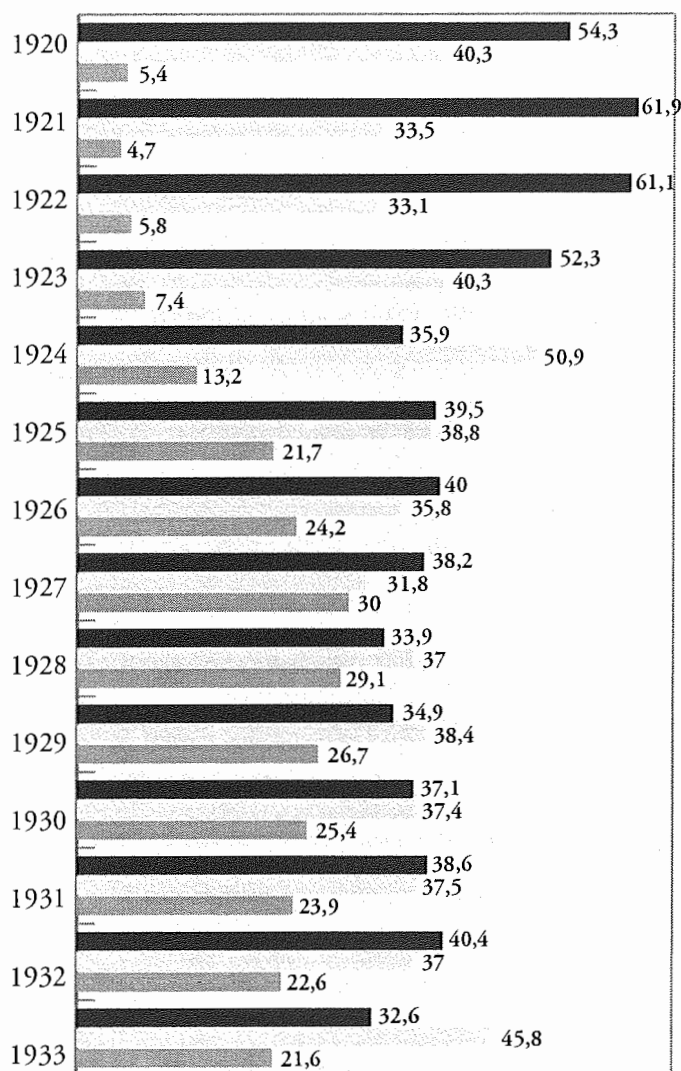
Répartition des emplois essentiels du Crédit du Nord en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

■ Les quatre grands établissements de crédit (Lyonnais, Générale + Sogenal, Comptoir, CIC)
 Les quatre GEC + BNC + CCF + B. privée + SLD ■ Total des 23 banques

Grand Ouest, mais avec celles du Nord, du Grand Est et du Grand Sud-Est), l'on ne peut que noter l'accompagnement de la croissance et de ses fluctuations par le mouvement d'escompte – considéré en fin d'année – : l'escompte pèse environ un dixième du produit national brut, ce qui peut livrer une indication sur son rôle essentiel de lubrifiant des mécanismes de l'économie.

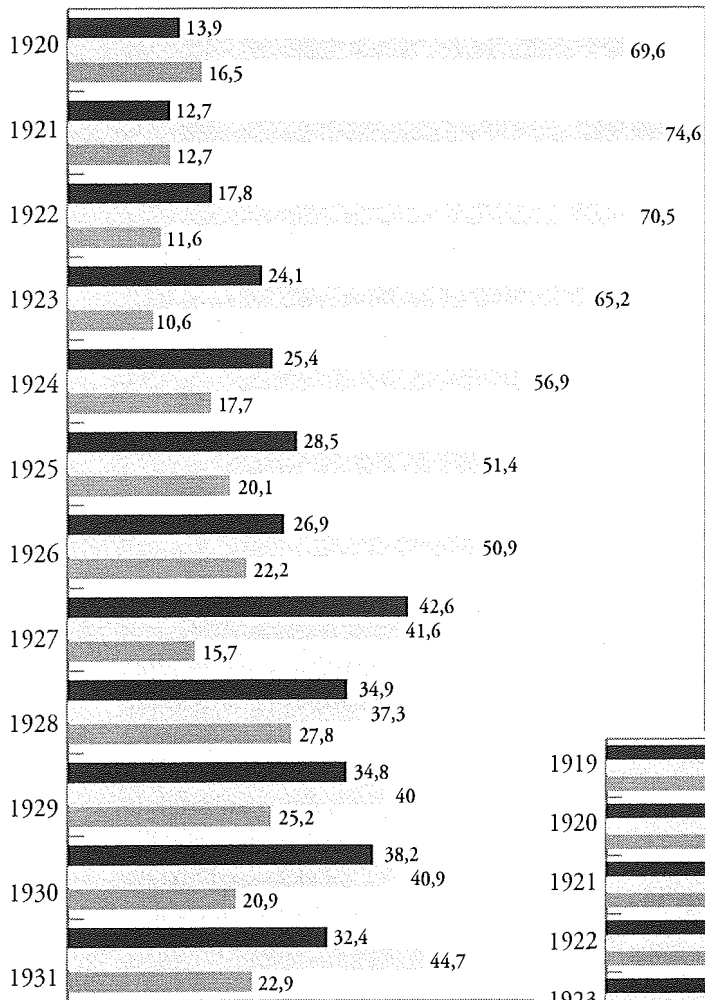
Avec la Crise, le repli d'autres emplois et surtout la stagnation du produit national brut expliquent largement la dimension nouvelle que revêt l'escompte : avec des gains de deux à trois points, les pourcentages de l'escompte par rapport au produit national

brut rappellent ceux développés dans l'immédiat après-guerre : mais, dans cette première période, ce poste Portefeuille-effets comportait une bonne quantité de bons de la Défense nationale, ce qui nous semble la cause de cette importance initiale, alors que, en fin de notre période d'étude, c'est l'affaissement de l'expansion qui contribue à gonfler le pourcentage de l'escompte.



Répartition des emplois essentiels de la Banque générale du Nord en 1920-1933 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

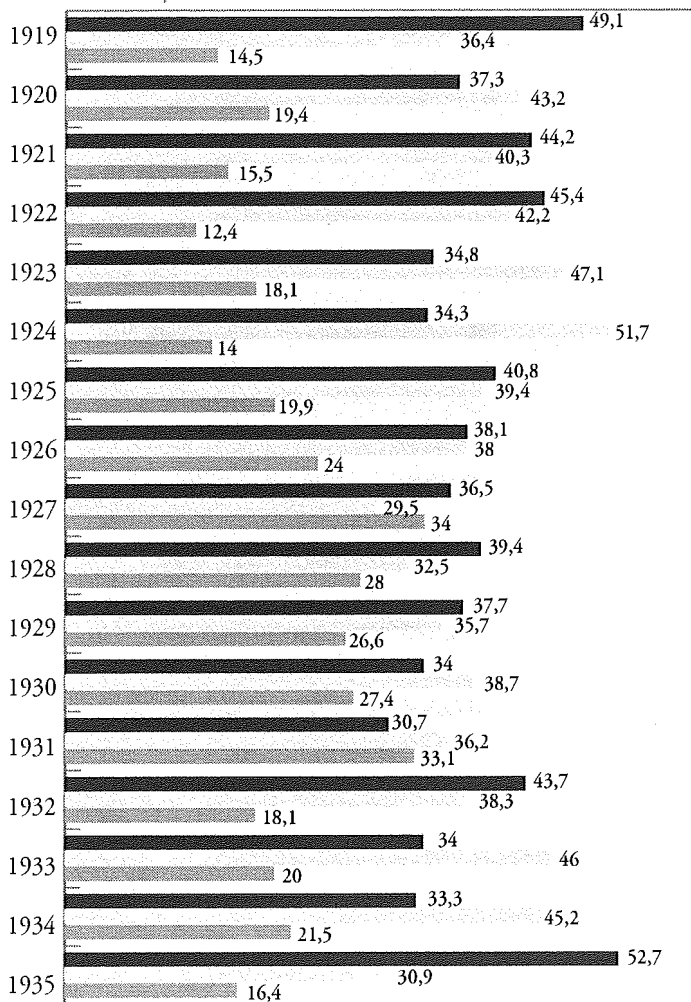
■ Portefeuille ◐ Crédits durables ■ Avoirs liquides



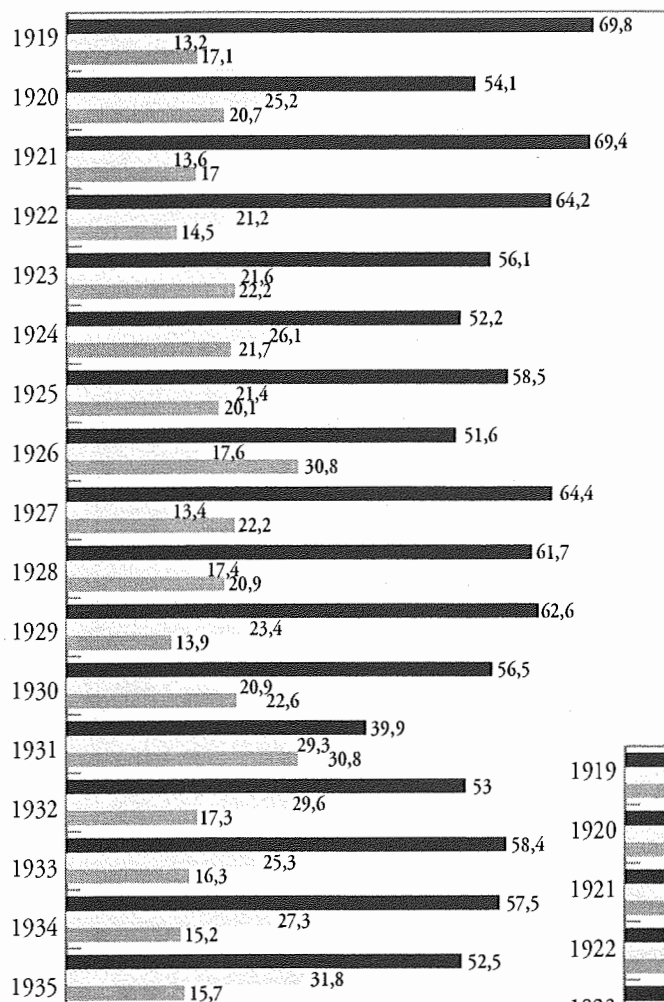
Répartition des emplois essentiels de la banque Renault en 1920-1931 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

■ Portefeuille ▨ Avoirs liquides
 ▩ Crédits durables

Répartition des emplois essentiels de la Société nancéienne en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)



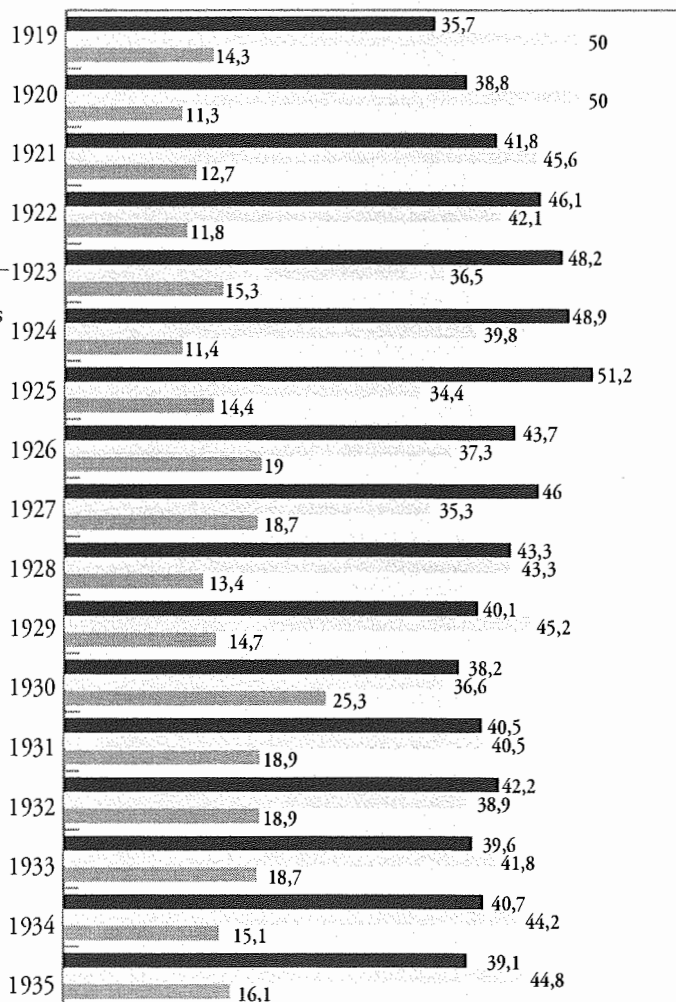
■ Portefeuille ▨ Avoirs liquides ▩ Crédits durables



Répartition des emplois essentiels de la Société lyonnaise de dépôts en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

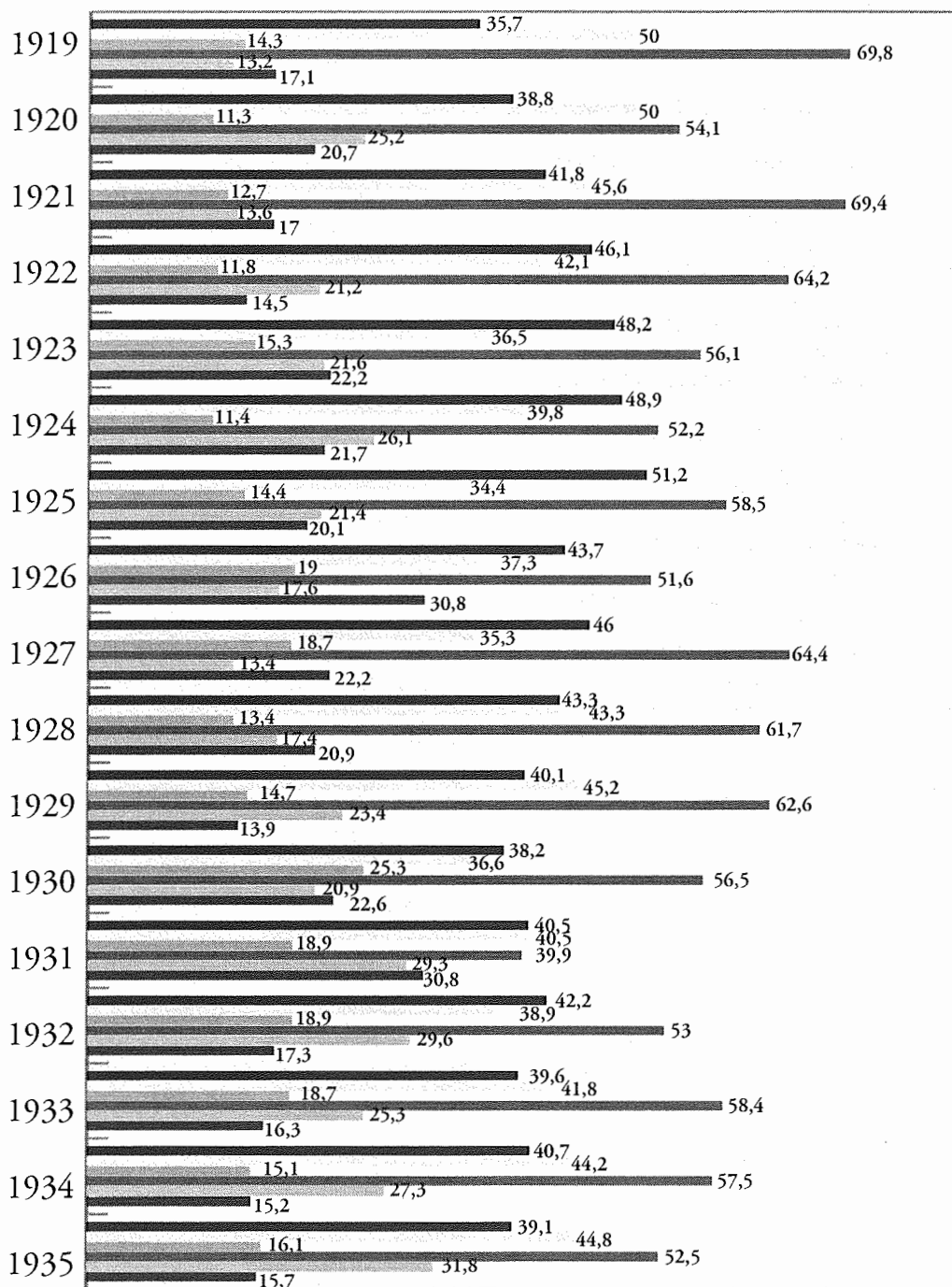
■ Portefeuille ◐ Crédits durables □ Avoirs liquides

Répartition des emplois essentiels de la Banque du Dauphiné en 1920-1931 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)



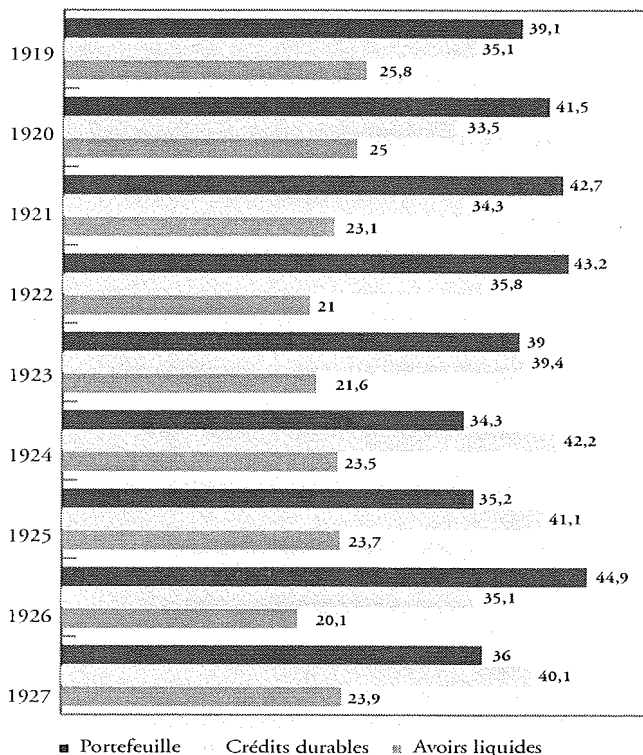
■ Portefeuille ◐ Crédits durables □ Avoirs liquides

Répartition des emplois essentiels de la Banque de Dauphiné
et de la Société lyonnaise de dépôts en 1919-1935
par rapport au total de ces emplois

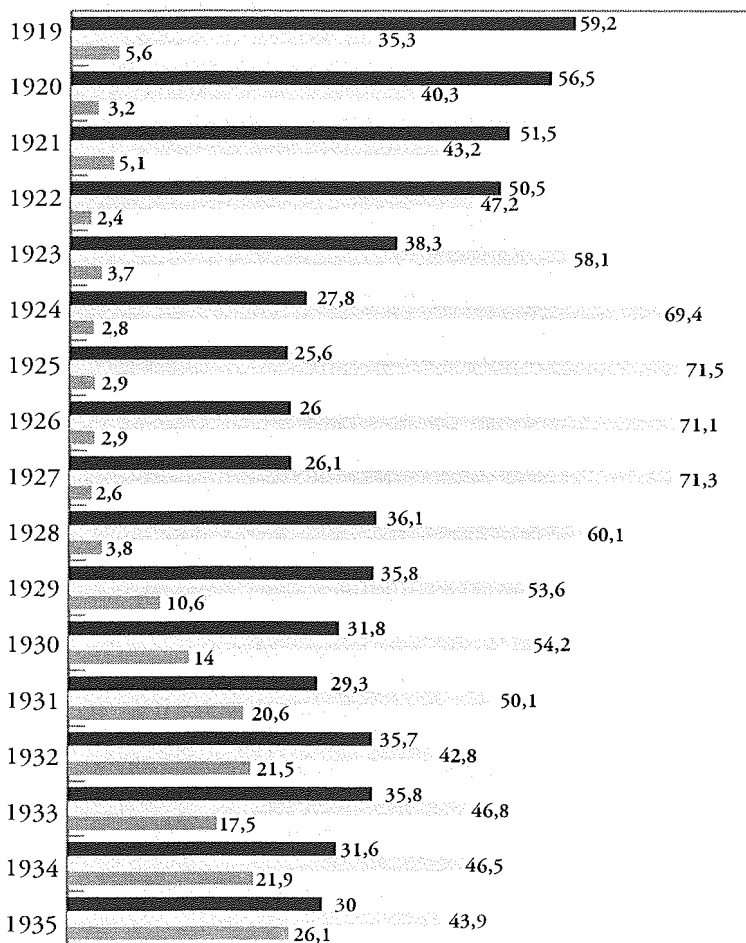


- Portefeuille Banque du Dauphiné
- Crédits durables Banque du Dauphiné
- Crédits durables Société lyonnaise
- Avoirs liquides Banque du Dauphiné
- Portefeuille Société lyonnaise
- Avoirs liquides Société lyonnaise

**Répartition des emplois
essentiels de la Banque de
Mulhouse
en 1919-1927 par rapport
au total de
ces emplois (portefeuille d'effets
et de bons du Trésor, crédits
durables, avoirs liquides)**

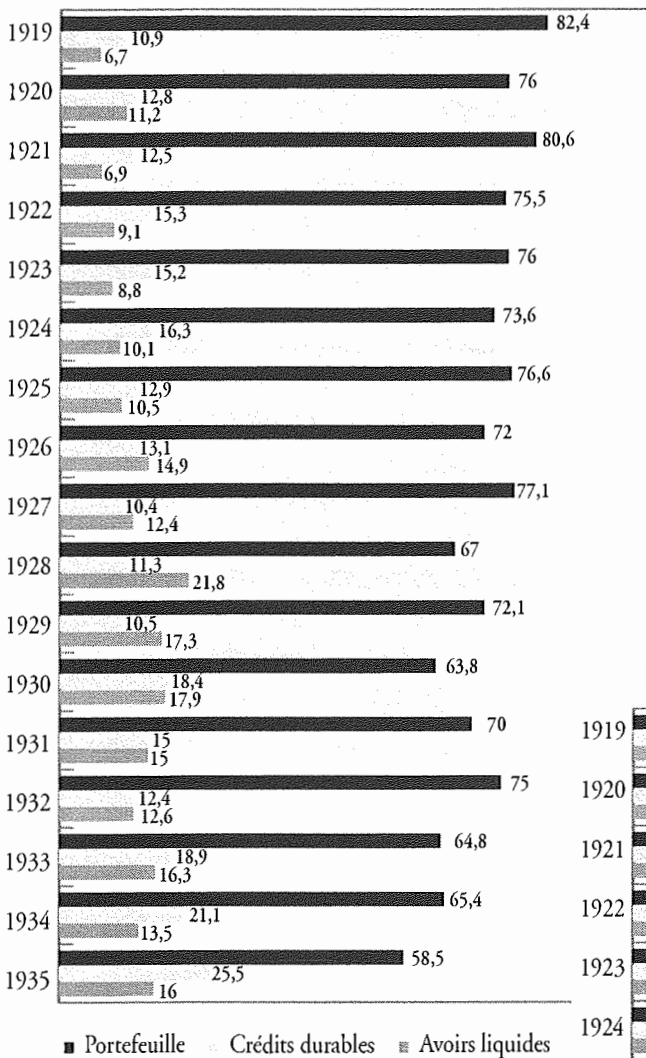


■ Portefeuille □ Crédits durables ▒ Avoirs liquides



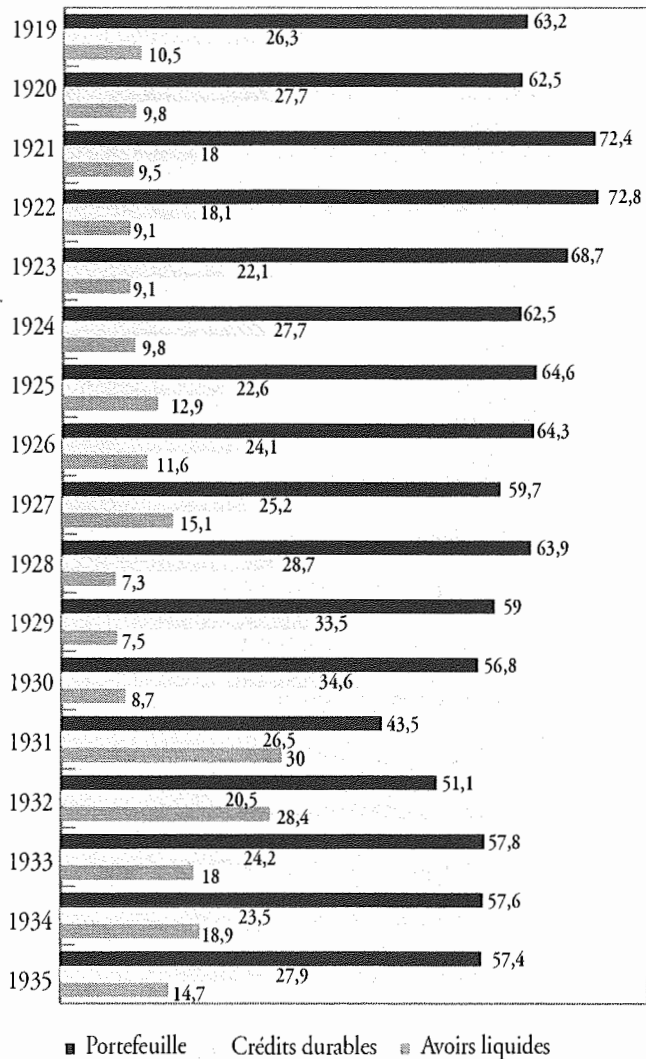
**Répartition des emplois
essentiels de la Sogenal
en 1919-1935 par
rapport au total de
ces emplois (portefeuille
d'effets et de bons du
Trésor, crédits durables,
avoirs liquides)**

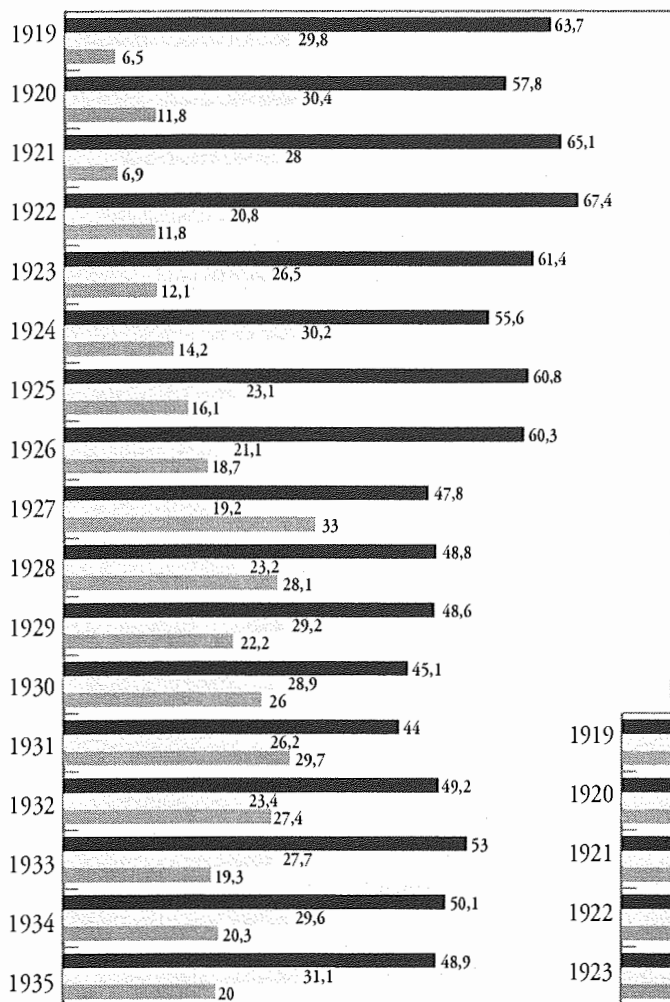
■ Portefeuille □ Crédits durables ▒ Avoirs liquides



Répartition des emplois essentiels du CIC en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

Répartition des emplois essentiels du Crédit lyonnais en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

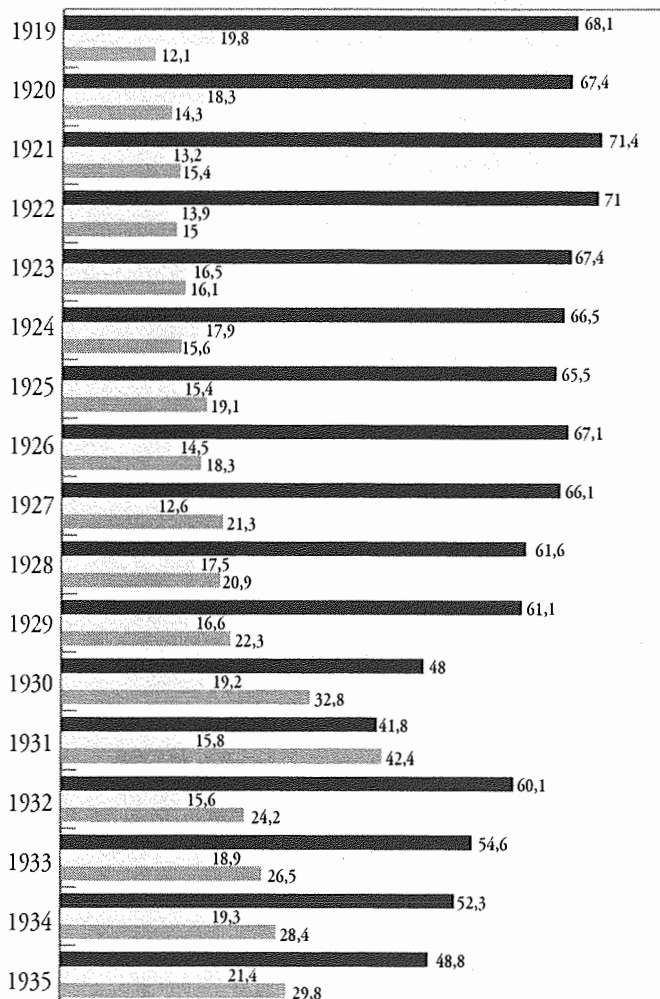




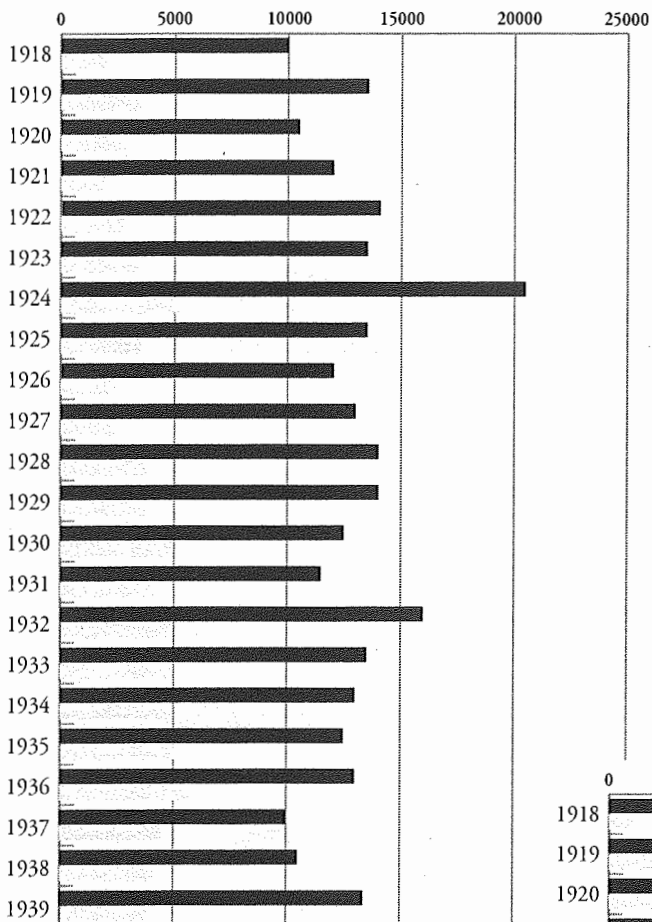
■ Portefeuille ▨ Crédits durables
 ▤ Avoirs liquides

**Répartition des emplois
 essentiels du Comptoir
 d'escompte en 1919-1935
 par rapport au total de ces
 emplois (portefeuille, liquidités,
 crédits durables)**

**Répartition des emplois
 essentiels de la Société générale
 en 1919-1935 par rapport
 au total de ces emplois
 (portefeuille, liquidités, crédits
 durables)**



■ Portefeuille ▨ Crédits durables ▤ Avoirs liquides



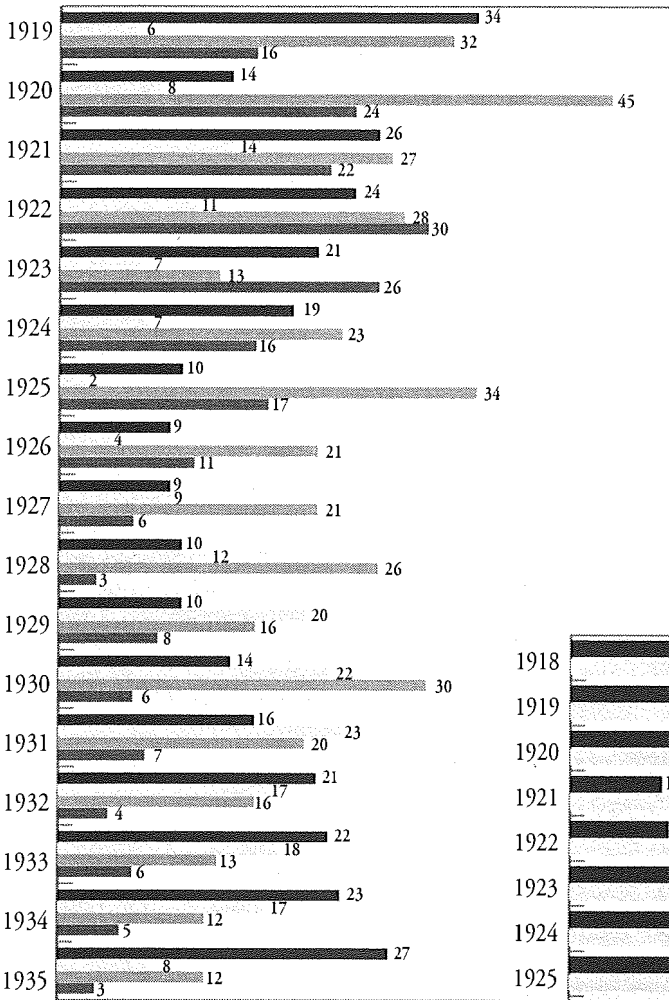
Évolution des encours de drédits accordés par le CNEP dans les années 1918-1939 (en francs constants-1889)

- Portefeuille et bons du Trésor ou de la Défense nationale
- Crédits durables (avances sur garantie, comptes courants débiteurs)

Les emplois du CNEP en 1918-1939 : comparaison entre les crédits durables et le portefeuille d'effets et de bons du Trésor (en millions de francs courants)



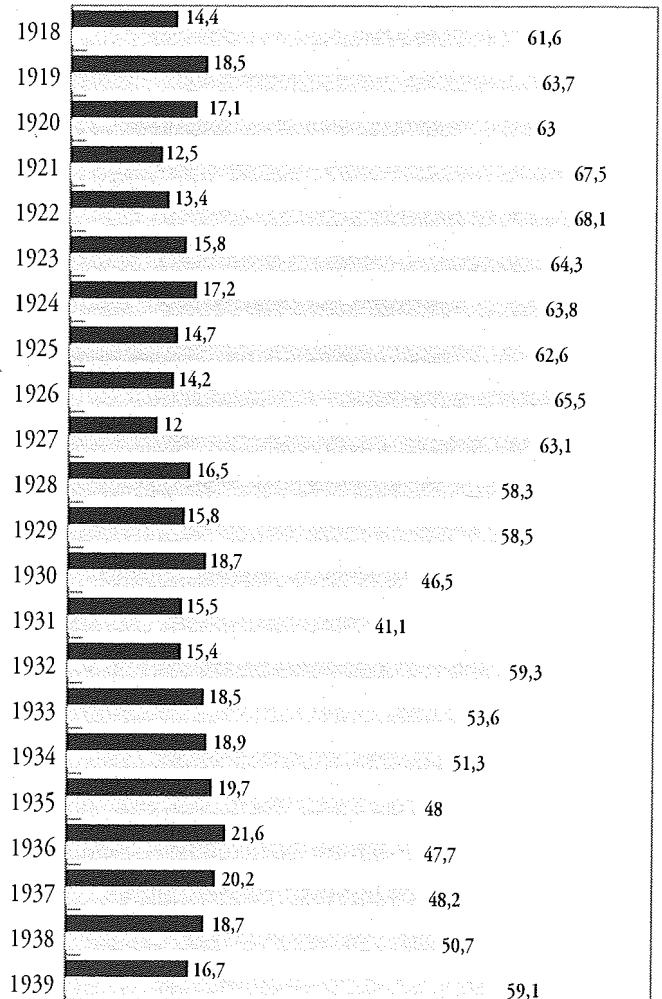
- Portefeuille et bons du Trésor ou de la Défense nationale
- Crédits durables (avances sur garantie, comptes courants débiteurs)



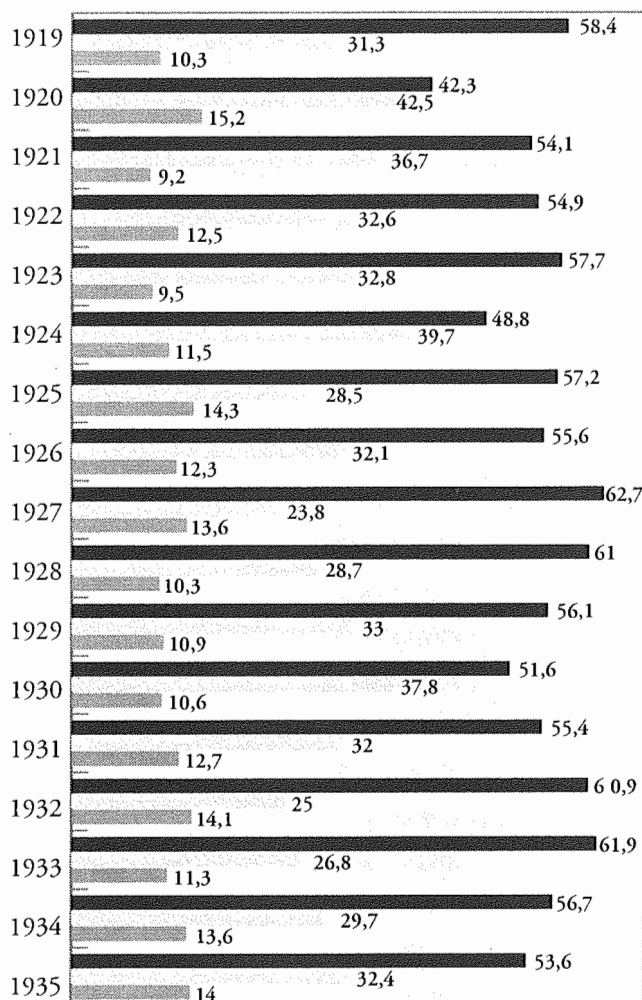
Répartition des principaux postes de l'actif de la banque Demachy en 1919-1935 (en pourcentage)

- Portefeuille de placements (avec les bons publics)
- Participations (avec, en 1918-1924, 4 millions Participation Joëuf)
- ▒ Découverts et avances
- Escompte

La structure des emplois de crédits du CNEP en 1918-1939



- Rapport crédits durables / bilan
- Rapport portefeuille effets et bons du Trésor / bilan



Rapport
des encours d'escompte
de grandes banques de
dépôts au produit
national brut (au coût des
facteurs) en 1920-1935

■ Portefeuille ■ Crédits durables ■ Avoirs liquides

B. Le financement de l'escompte hors Banque. Refinancement interne ou marché interbancaire?

Si le réescompte représente un approvisionnement des liquidités, un recours en cas d'assèchement de la trésorerie ou un procédé d'encaissement des effets, beaucoup de banques n'éprouvent guère le besoin de faire appel à la Banque de France pour financer leurs opérations d'escompte. Certaines peuvent puiser dans des ressources tellement abondantes qu'elles peuvent « nourrir » elles-mêmes le papier commercial, c'est-à-dire le financement sur leurs propres disponibilités. C'est le cas du Comptoir d'escompte de

Rouen : « Si le chiffre du Portefeuille [de la succursale de la Banque de France] est relativement peu élevé, il faut en voir la cause dans la forte organisation de la banque locale, le Comptoir d'escompte de Rouen, qui a toujours un contingent élevé de dépôts et auquel une direction prudente a constamment ménagé de grandes disponibilités [...]. Après avoir envisagé, un instant au début de l'année, la nécessité d'escomptes exceptionnels qu'auraient légitimés parfaitement les circonstances [la récession], il a pu ne pas y donner suite, en réussissant en pleine crise une augmentation de capital. Grâce à ses ressources et aussi sans doute à ses relations avec le CIC et la banque Lehideux, le Comptoir, s'il a fait des présentations importantes, ne les a-t-il toujours composées que de beau papier commercial à l'encaissement, à la veille des quinze ou fins de mois. »⁶⁶ Mais d'autres banques provinciales réputées disposent souvent de dépôts suffisamment abondants pour nourrir leur papier grâce à eux, telle la Société lyonnaise de dépôts en 1927 qui ne présente pas de papier au réescompte en raison de sa « trésorerie toujours large »⁶⁷, ou telles les banques nordistes à l'issue de la Guerre : « Les banques ont, en général, des disponibilités considérables qui leur permettent de ne négocier leurs effets qu'à courte échéance. »⁶⁸

Les grands établissements de crédit nourrissent tout leur papier, sauf pointes de crédit extraordinaires ; ils regroupent sur leur siège central la grosse majorité du papier obtenu par leur réseau, qui, en retour, s'occupe des encaissements. Cette « pompe à effets » draine sur Paris une énorme quantité de traites, qui échappent ainsi au réescompte de la Banque de France. En outre, nombre de banques parisiennes cherchent à utiliser leurs disponibilités en réescompte de papier transmis par des établissements provinciaux : deux flux parallèles de papier se déroulent donc entre la province et Paris, celui qui est orienté vers la banque des banques et celui qui est destiné aux banques de la capitale. Les banques d'affaires, de plus en plus engagées dans les opérations d'escompte, prospectent fortement la province en quête de matière réescomptable pour les emplois de leurs dépôts en extension ; la BUP s'est liée, on l'a vu dans la précédente partie, avec Tarneaud, à Limoges, avec Courtois, à Toulouse, ou avec la Banque du Dauphiné, et des dizaines de banques locales de taille moyenne travaillent avec elle.

La Banque des pays du Nord, à une autre échelle, et Paribas elles aussi suivent le même attitude, souvent d'ailleurs en prenant le papier remis par des banques provinciales par ailleurs liées au CIC. En effet, avant qu'elles ne s'intègrent de façon formalisée au système « fédéral » qu'institue le CIC au début des années trente, plusieurs banques ont l'habitude de travailler avec plusieurs correspondants parisiens pour y obtenir des conditions de refinancement plus intéressantes qu'auprès de la succursale de la Banque de France de leur propre place. Celle de Flers signale ainsi les « facilités que Leherpeur⁶⁹ a trouvées dans la négociation au-dessous du taux officiel de son papier à des établissements de crédit parisiens : Paribas, CIC, Banque des pays du Nord : 500 000 francs ont été encore pris par ce dernier il y a un mois à 4 ¹/₂ % ». Plus couramment, la Sogenal obtient du réescompte auprès de sa maison mère ; et, surtout, le

cœur de la confédération du CIC est, pendant longtemps, une active circulation de papier commercial entre la province et la rue de la Victoire, au Siège du CIC. Inversement, la Société lyonnaise de dépôts, riche en dépôts, achète parfois à Paris du papier sur Lyon qu'elle nourrit quelque temps avant de procéder à son encaissement. Mais, au fur et à mesure que se précisent les contours et le fonctionnement de la confédération du CIC, les banques provinciales qui le composent recourent de plus en plus à ses capacités de réescompte pour mobiliser leur papier commercial. Une concurrence feutrée mais parfois rude prend corps dans les années vingt entre la banque centrale et le CIC, car la première reproche au second d'accaparer le papier de ses partenaires et donc d'assécher ses succursales provinciales, qui travaillent de moins en moins avec eux.

Le ressentiment de la Banque de France transparait ici et là et ne peut être reconstitué de façon continue, tout comme une comparaison chiffrée entre le volume de réescompte parti au CIC et celui resté au sein de la Banque de France ne peut être établie. Un exemple est procuré par le cas du Crédit nantais, qui prend conscience de « la contrariété éprouvée par la Banque de France du fait de la très forte diminution de nos escomptes⁷⁰ » à Nantes ou sur d'autres places bretonnes, d'où ce reproche proféré par le directeur local de la Banque de France : « Notre société avait mal agi vis-à-vis de la Banque de France ». Aussi, « dès que j'avais constaté cet état d'esprit à la Banque de France, j'avais donné des instructions pour qu'on maintienne quelque activité dans nos escomptes à la Banque », afin de préserver quelque équilibre entre le réescompte auprès du CIC et celui demandé à la Banque de France : un banquier provincial doit toujours sauvegarder ses relations avec une institution qui peut lui venir en aide en cas de coup dur. « Il a été convenu que le Crédit nantais continuerait à entretenir ses relations avec la Banque de France, en lui remettant 30 à 40 % de son papier, réservant au CIC les effets importants pouvant être considérés comme « hors Banque ». Les remises à la Banque de France devront être présentées assez habilement et entremêlées quelquefois d'effets plus importants, mais à courte échéance, afin de ne pas faire ressortir, auprès des dirigeants de la Banque de France, la préférence donnée par le Crédit nantais au CIC. »⁷¹

Le réescompte « hors Banque », « au taux hors Banque », couronne par conséquent ces édifices d'escompte : sur le marché monétaire informel – et fragmenté – qu'ils contribuent à animer, les établissements réescompteurs offrent aux banques dont elles accueillent le papier un taux d'intérêt inférieur au « taux d'escompte » de la Banque de France, du moins dans les périodes où celui-ci ne parvient pas à descendre aussi bas et où la recherche de emplois incite à laminer les taux d'intérêts interbancaires. « Inféodée au groupe du CIC, la banque [le Comptoir d'escompte de Rouen] envoie beaucoup d'effets en recouvrement aux autres banques de ce groupe qui, d'ailleurs, lui demandent le même service. En outre, elle réescompte au taux hors Banque les effets de cinq chiffres et utilise largement le concours du CIC, aussi bien pour l'encaissement de ses effets sur Paris que pour toutes ses opérations exceptionnelles. »⁷² Ce mouvement de

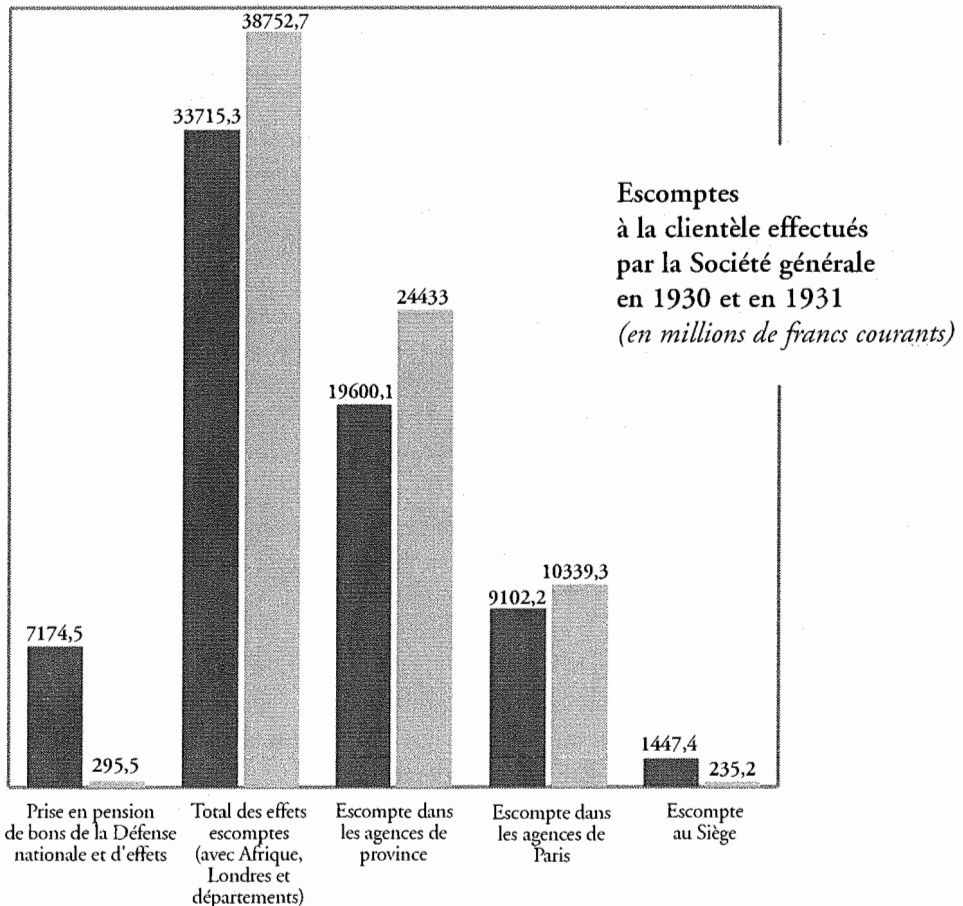
papier hors Banque est bien sûr critiqué comme un manque à gagner par la Banque de France : « Notre Portefeuille ne comprend qu'une faible partie du papier créé dans la région. Les deux principales banques ne remettent à la succursale que leurs petits effets à huit ou quinze jours d'échéance suivant les besoins de la trésorerie. Il en est de même pour les grands établissements de crédit. Les effets de quatre chiffres et au-dessus sont nourris en portefeuille et réescomptés à Paris au taux hors Banque. »⁷³

Toutefois, la banque des banques ne peut que constater que l'accumulation d'argent liquide dans les caisses françaises en 1928-1932 dû à l'afflux de devises, puis la chute des occasions de emplois à cause du repli conjoncturel laissent oisives d'épaisses disponibilités bancaires, en mal de placement. « De 6,5 % au 1^{er} janvier 1927, le taux officiel d'escompte est descendu à 4 % au 31 décembre et l'escompte hors Banque était même tombé à 1^{7/8} % dans le dernier trimestre, créant une situation difficile pour les banques, mais apportant aux affaires industrielles et commerciales une aide précieuse pour traverser la crise. »⁷⁴ À Nancy, « les banques regorgent de capitaux [...]. Des escomptes de premier ordre ont été consentis à 1,6 % et actuellement à 3 % »⁷⁵. La succursale de Lille souligne « les conditions particulièrement avantageuses qu'offrent à leur clientèle les établissements de banque de la place pour l'escompte de ce papier, principalement en ce qui concerne les effets sur les localités « Écarts » de la région du Nord. Les relations suivies qu'entretiennent les banquiers avec leurs correspondants leur permettent en effet de consentir des tarifs nettement inférieurs aux nôtres. Quant au taux d'escompte, en raison de l'abondance des disponibilités, il reste, dans bien des cas, égal à celui de la Banque »⁷⁶, alors qu'un réescompte imposerait d'ajouter à ce dernier la marge bancaire.

La Crise accentue la tendance, avec, en 1932, le « maintien du taux de l'intérêt à court terme aux niveaux les plus bas. Si le taux d'escompte de notre Institut d'émission est resté sans variation à 2,5 %, les taux pratiqués hors Banque n'ont cessé de demeurer très au-dessous du taux officiel »⁷⁷. « Dès le 31 mai [1934], la Banque de France put réduire de moitié son taux d'escompte et les taux privés baissèrent encore plus sensiblement, l'escompte hors Banque de 2^{7/8} à 1^{15/16} %, l'escompte des bons du Trésor de 3^{1/4} à 1^{7/8} »⁷⁸. « Les firmes importantes en bonne situation sont très sollicitées par les nombreuses banques de la place qui [...] recherchent le papier de bonne qualité à des taux très bas, atteignant parfois 1^{3/4} pour les maisons cotées 2 », geint⁷⁹ la succursale de la Banque de France d'Épinal en 1935. Sans entrer dans le débat lancé dans les années quatre-vingt notamment par Michel Lutfalla sur l'accentuation de la dépression par le maintien de taux d'intérêt « réels » excessifs, nous pouvons signaler que les taux d'escompte pratiqués par les banques ont été bien inférieurs aux taux officiels pratiqués par la Banque de France, ce qui fausse les considérations statistiques et devrait inciter à réapprécier, à la baisse, le coût du crédit bancaire dans ces années 1931-1935, puisque la majorité des grandes banques court-circuitaient le réescompte de la Banque de France et nourrissaient elles-mêmes une bonne quantité de leur papier d'escompte.

C. Une manipulation massive de la matière escomptable

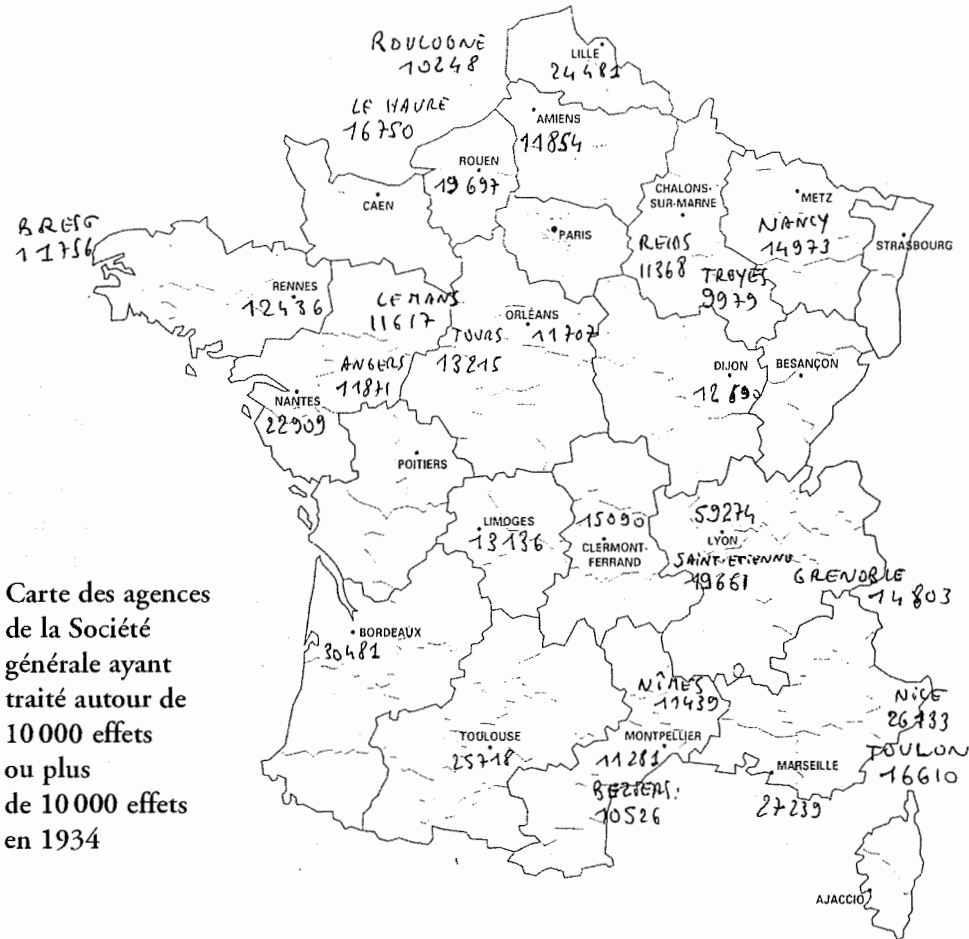
Quels que soient les circuits employés, un énorme brassage de papier constitue la contrepartie du métier de banque d'escompte. Les sommes dans les grosses agences bancaires ou dans les succursales importantes de la Banque de France atteignent des montants élevés : les présentations à l'escompte de la succursale de la Banque de France de Lyon tournent par exemple autour de 761 millions de francs en 1922, celles effectuées à Nancy autour de 691 millions de francs en 1923 et 1 086 millions en 1924, dont 584 millions puis 784 millions sont recouvrés sur place. Sur Lille, la succursale reçoit 2 805 millions de francs de papier en réescompte en 1926. Sur Nantes, ce sont presque 300 000 effets qui sont maniés chaque année par la Banque de France au tournant des années trente.



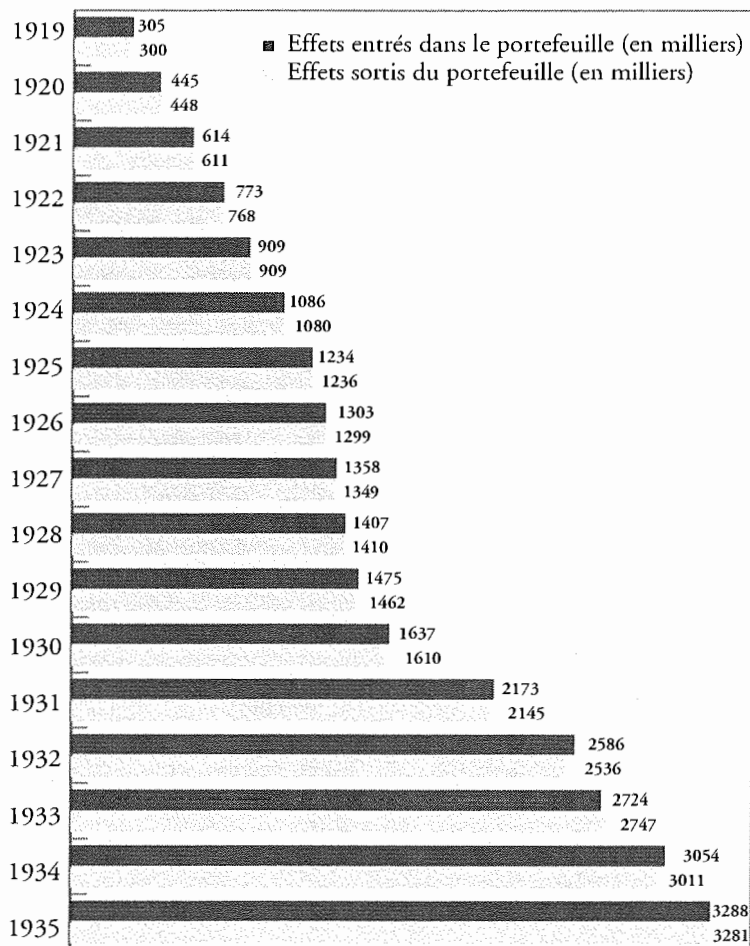
Total des effets réescomptés par la succursale de Nantes de la Banque de France

	nombre d'effets	montant du mouvement de réescompte ⁸⁰
1928	272 000	540 millions de francs
1929	268 000	670
1930	295 000	665
1931	359 000	715

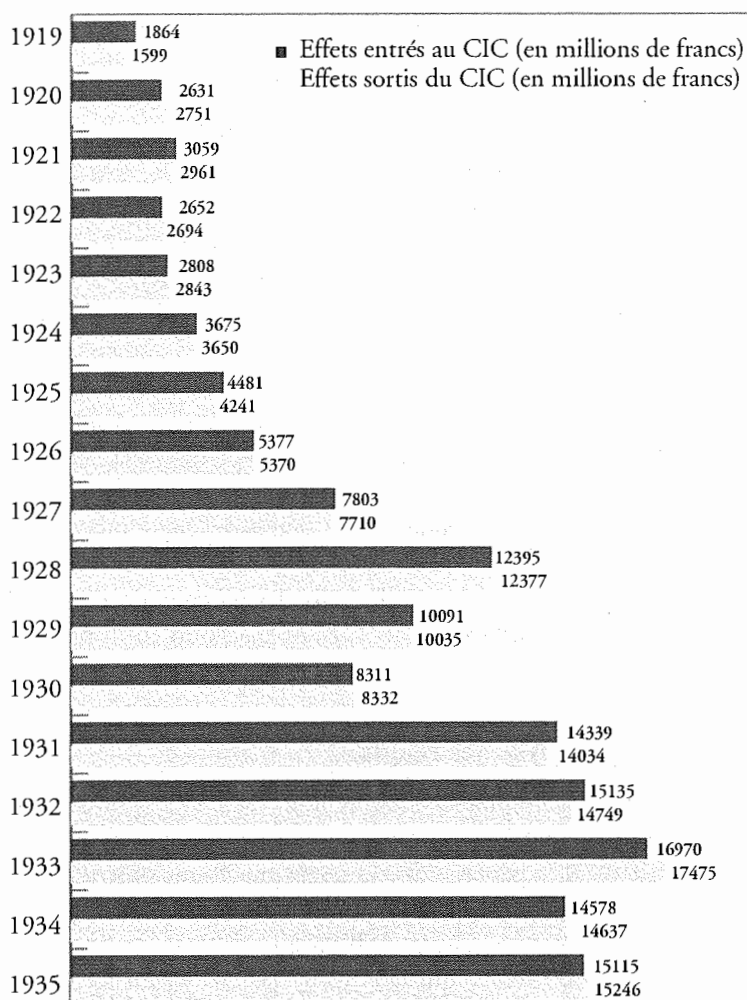
La masse de papier en remue-ménage s'avère volumineuse : « La fonction Escompte consiste essentiellement à décompter toutes les remises, à l'escompte ou à l'encaissement, d'effets de commerce tirés sur la France ou sur l'étranger, qu'effectuent les clients d'une succursale bancaire », que la banque accorde un crédit ou qu'elle se contente d'assurer l'encaissement des effets. C'est au service ou au département du « Portefeuille »



que revient la charge de manier tout ce papier d'escompte, mais il manipule aussi la masse de chèques, de billets à ordre et de warrants qu'il se charge de recouvrer. Il doit classer et inventorier ce papier, remplir les « bordereaux » d'escompte nécessaires, calculer les intérêts à imposer à toute opération d'escompte ou les commissions prélevées pour tout encaissement. La seule Société générale brasse une valeur de presque quarante milliards de francs de papier d'escompte en 1930 et encore de plus de trois dizaines de milliards en 1931, en pleine récession. Sur Paris, son Siège et ses guichets manient plus d'une dizaine de milliards de francs d'effets : ce grand établissement de crédit est avant tout une immense maison d'escompte, au terme d'une étape qui s'est enclenchée dans les années 1890 quand Dorizon a orienté la stratégie de la banque vers un intense gonflement de son portefeuille d'escompte, au service des besoins de trésorerie courante des entreprises.



**Évolution
du mouvement
du portefeuille
d'escompte du
Crédit industriel
& commercial
(nombre des effets
traités,
sur la France
et l'étranger, avec
les bons
de la Défense
nationale)**



Évolution
du mouvement
du portefeuille
d'escompte du
Crédit industriel
& commercial
(valeur des effets
traités,
sur la France
et l'étranger, avec
les bons
de la Défense
nationale)
(en millions
de francs courants)

En point d'appui de ce mouvement de papier, toute agence bancaire dispose donc d'un gros service Portefeuille⁸¹ : une étude de la Société générale⁸², datant certainement de 1935, recense 29 agences ayant encaissé cette année-là ou en 1934 plus de 10 000 effets ou autour de 10 000 ; le plus gros volume est traité par celle de Lyon (avec plus de 59 000 effets). La logique économique (force de l'industrie, ampleur du commerce, importance d'un port, tourisme) explique le classement obtenu, avec la place parmi les premiers rangs de Marseille, Bordeaux, Toulouse, Nantes, Lille, Rouen ou Nice. Un tel brassage de papier requiert des employés dotés de la méticulosité, de l'expérience et aussi de l'abatage dans le traitement du papier qui sont les pièces indispensables du savoir-faire de la banque d'escompte.

« L'accomplissement de la fonction dite de l'Escompte exige de la part de ceux qui en sont chargés des connaissances géographiques sérieuses afin de discerner très vite les places bancables des agglomérations non bancables, des aptitudes pour le calcul rapide afin d'effectuer chaque décompte dans le minimum de temps, de l'attention afin de n'omettre aucune des diverses rémunérations auxquelles le cessionnaire des effets a droit, de la mémoire afin de se souvenir exactement des tarifs à appliquer, essentiellement variables suivant les lieux de paiement, les catégories bancaires et même les personnalités des cédants. »⁸³ Le service de l'escompte doit également veiller à ce que les effets que lui transmet son cédant, le « tireur », soient acceptés, c'est-à-dire qu'ils aient recueilli la signature du « tiré » en garantie supplémentaire, celui-ci reconnaissant par là-même que la marchandise lui a bien été livrée par le tireur qui lui en fait crédit : la banque doit envoyer ces traites au débiteur du cédant pour qu'il y appose sa signature, si, du moins, l'échéance de l'effet n'est pas trop rapprochée. De tels envois et la gestion des retours constitue un maniement supplémentaire de « papier », donc des frais, même si, pour les effets d'un montant peu élevé dépendant d'un seul tiré, l'envoi pour acceptation n'est effectué que pour certains d'entre eux, à titre de test de la volonté d'acceptation du tiré. Cette acceptation est obtenue par le biais des garçons de recette de l'agence bancaire, ou par celui de ses correspondants sur une place, ou enfin par celui des agents de la Poste.

D. Banque d'escompte et analyse des risques

À ces tâches administratives et comptables s'ajoutent le suivi et le contrôle des risques d'escompte : le métier de la banque d'escompte dépasse largement le simple traitement administratif et comptable de « papier » ; il comporte une bonne dose d'analyse des risques. « Étudier le risque de l'escompte, c'est, avant tout, apprécier les différentes valeurs commerciales que les effets représentent [...]. Il est important de savoir déceler la présence de papier de pure complaisance qui chevauche parfois parmi les bonnes créances, mais cela n'est qu'une partie du travail de l'escompteur. La complaisance est le plus souvent le fait de clients dont la situation est déjà plus que critique ; ce qui est intéressant d'observer, c'est la période préalable où cette situation périlite, période pendant laquelle le papier est toujours commercial, mais présente certaines anomalies. » L'on peut noter ainsi la remise de traites par le tireur avant même que la livraison ait été réceptionnée, ce qui peut révéler l'étroitesse de la trésorerie du cédant et inciter le banquier à la vigilance à son égard.

Une surveillance active du papier est nécessaire, car des indices peuvent faire découvrir des situations tendues, voire périlleuses : il faut scruter le mouvement de papier du cédant, mais aussi la qualité des tirés, car sa détérioration peut prouver une quête désespérée de clients, même d'une solvabilité médiocre. De même, la multiplication des impayés parmi les tirés sur lesquels un tireur a constitué des créances peut confirmer

que ce dernier est aux abois et accepte des clients sans surface financière. Le banquier peut également comparer la durée des crédits interentreprises accordés par un cédant et la moyenne approximativement connue de la durée des crédits-fournisseurs dans sa branche, une sorte de « terme standard », afin de déceler d'éventuelles disparités : l'apparition de durées dépassant ces moyennes peut être là encore un indice de situation précaire, le tireur concédant des délais longs pour forcer la main à ses acheteurs.

Si le banquier confronte ces indices d'anomalies à l'étude du mouvement du compte de son client et qu'il peut s'apercevoir que ce compte se recroqueville de façon inquiétante ou qu'il perd de son élasticité – les débits l'emportant trop souvent sur les crédits –, l'alarme peut être déclenchée, des garanties supplémentaires exigées, etc. Semblablement, la cote des tirés peut être établie en fonction de la durée des crédits-fournisseurs qu'ils obtiennent – s'ils s'allongent, c'est que leurs liquidités se contractent. La banque d'escompte constitue un levier essentiel de la banque d'épargne dans la mesure où elle fournit des renseignements fort utiles sur l'évolution des clients et de leurs propres clients, ce qui contribue à améliorer la capacité de la banque à soupeser ses risques.

Le métier de la banque d'escompte comporte la constitution d'un stock de données permettant d'éclairer la prise de décision du banquier, en l'occurrence la sélection de la matière escomptable. Afin d'estimer en permanence le risque encouru par la banque avec un client, des états détaillés par effet et surtout par client de toutes les remises à l'escompte doivent être méticuleusement tenus : « Beaucoup de sociétés de crédit pour faciliter leur travail de surveillance de leurs engagements d'escompte, tiennent deux sortes de feuilles de risques : les feuilles de risques directs par cédant ; les feuilles de risques indirects par tiré. »⁸⁴ Le support technique d'un tel savoir-faire a été systématisé par exemple à la Société générale dans la seconde moitié des années 1890 par Louis Dorizon, qui a été la cheville ouvrière de la mise sur pied d'un service du Portefeuille efficace car doté des moyens techniques et des procédures nécessaires à l'exercice d'une vigilance optimale. Dorizon a en effet, en 1896, fait éclater le service du Portefeuille classique en trois branches : un service Portefeuille assurant la comptabilité des opérations d'escompte et le recouvrement des effets, un service Banque-province et un service Banque-Paris, qui surveillent la nature des risques, la qualité du papier, l'allure des comptes et le respect de la limite des débits autorisés, ce qui avait permis à l'établissement d'affronter le boum de son escompte.

Une ample collecte de données s'avère nécessaire, de plus en plus détaillée au fur et à mesure que se perfectionnent de tels outils de surveillance des risques d'escompte, animés souvent par la gigantesque pyramide du service des renseignements commerciaux, qui collecte des détails sur la situation financière et commerciale des entreprises constituant un risque direct ou indirect. Chaque guichet fournit les données qu'elle dénicher par elle-même, mais il fait aussi appel à des enquêteurs, généralement ses correspondants habituels sur des places dénuées d'agence, fait circuler les bulletins de

documentation entre le Siège et les agences avant toute opération d'escompte. Une machine aussi massive pourrait sembler lourde à manier, mais son efficacité dépend des qualités de gestion administrative de chaque établissement et, finalement, c'est sur la base d'une telle somme de données que la prise de risque peut être meilleure, plus audacieuse, car plus assurée.

E. D'efficaces machines à encaisser les effets

À la lisière entre le métier de banque d'escompte et celui de gestion des moyens de paiement, les agences bancaires se chargent, au terme de l'échéance, du recouvrement⁸⁵ des effets, que ce soient des traites remises sans escompte préalable par leurs propres cédants, qui leur demandent donc une prestation de service, que ce soient des effets remis par ces cédants à l'escompte et parvenus à échéance au sein du portefeuille de la banque « bénéficiaire », ou que ce soient des traites envoyées par le Siège, l'ensemble du réseau ou les banques correspondantes afin d'effectuer leur recouvrement. Cet encaissement peut être réalisé par les garçons de la Banque de France elle-même, si les banques de la place lui confient cette mission ou si la Banque réescompteuse a conservé les effets réescomptés jusqu'à leur échéance.

La Banque de France est un rouage essentiel de la banque d'escompte⁸⁶ car, outre le recours au réescompte pour satisfaire de réels besoins de refinancement, les établissements bancaires présentent souvent au réescompte les effets proches de l'échéance : ils souhaitent en fait confier leur encaissement à la banque centrale, « qui n'entraînent le plus souvent que des opérations très brèves, pour les principaux cédants, la moyenne d'échéance varie de 12 à 15 jours »⁸⁷. D'ailleurs, à Metz, on note que la Société nancéienne « aurait quelque tendance à considérer la succursale de la Banque de France comme un service public mis à sa disposition »⁸⁸, ce qui indique bien l'aspect essentiel de cette fonction de gestion des moyens de paiement que constitue l'encaissement des traites.

Les succursales, dotées de brigades de garçons de recettes, et les bureaux auxiliaires sont autant d'outils d'encaissement des effets (au nombre de 233 en province en 1930, complétés par les 18 bureaux à Paris et en banlieue parisienne), mais la Banque de France dispose aussi de correspondants dans ce qu'elle appelle les « bureaux rattachés » (399 en 1930) où elle est capable d'assurer également leur encaissement pour le compte de la communauté bancaire et pour le sien. Ces 642 places provinciales sont les fameuses « places bancables », celles pour lesquelles la Banque de France accepte d'escompter des effets tirés sur des clients qui en sont originaires et où elle peut donc les encaisser. Elle manie par conséquent un outil efficace d'encaissement des effets par le biais de ses équipes de garçons de recettes : à Bordeaux, « la Galerie » – qui désigne ce groupe de garçons par transposition du nom du local où ils viennent s'approvisionner en papier et remettre l'argent – comprend par exemple en 1923 huit « brigades » de

garçons de recettes et d'auxiliaires de recettes, soit environ 80 agents; chacune est responsable d'une « tournée », à pied ou en tramway; l'une d'elle est spécialement chargée de « l'encaissement des effets tirés sur les nombreuses usines qui se sont établies dans les faubourgs et notamment à la Bastide »⁸⁹.

La base essentielle du marché de l'argent français repose sur ce véritable « travail de fourmi ». Un exemple probant en est fourni à Lyon où, en 1927, si « l'efficacité du système en place » est soulignée par le directeur de la succursale en raison d'« un bon système de tramways », son administration est confrontée à la configuration de l'urbanisme puisque la ville comporte beaucoup d'immeubles élevés : cela limite le rendement des garçons de recettes, sans cesse à grimper des escaliers, et, en raison de cette déperdition d'énergie, seulement « cent domiciles sont encaissés par agent le jour de la recette »⁹⁰. Cela explique le recours à des huissiers, regroupés à Lyon, sur l'initiative de leur syndicat professionnel, au sein d'un Comptoir central d'encaissement, afin d'être plus efficaces.

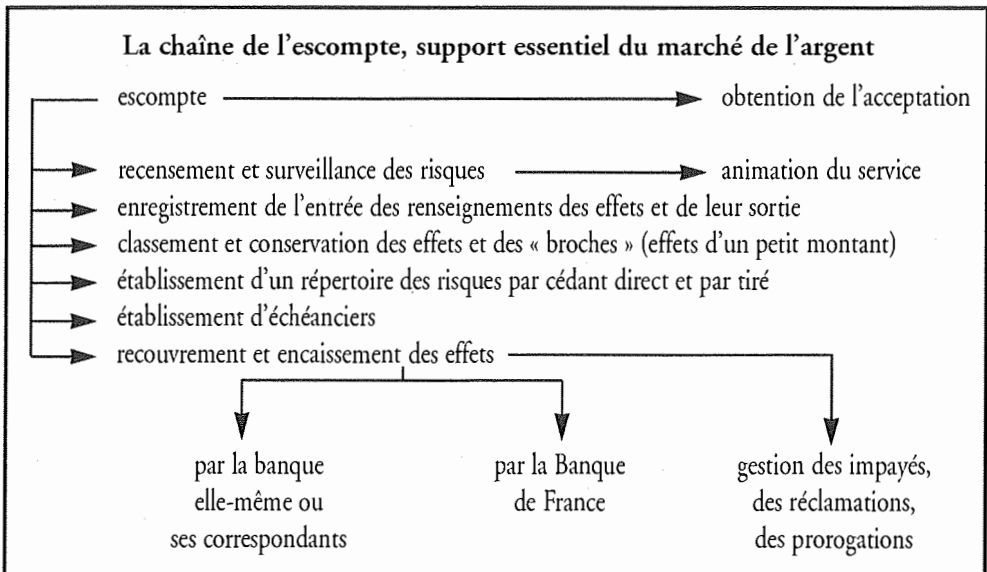
Enfin, dans les villes dénuées d'agences bancaires ou de bureaux rattachés de la Banque de France, c'est-à-dire dans ce qu'on appelle les « écarts », la Banque de France anime un réseau de « correspondants écarts » : des particuliers, des rentiers, des retraités, des huissiers, des agents d'assurances, de petits négociants, se voient confier, en « correspondants-recouvreurs », cette tâche d'encaissement pour le compte d'une banque, dont ils sont les mandataires. Mais la Banque de France, chargée de recouvrer les effets pour le compte de la communauté bancaire, passe parfois elle-même par des banquiers pour cet encaissement dans les écarts : le bureau auxiliaire de Vienne utilise ainsi trois banquiers locaux correspondants ou utilise les trois sous-agences de la BNC à Saint-Jean-de-Bourney, à Beaurepaire et à la Côte-Saint-André.

Sur Paris, les brigades de la Banque de France sont amples tant elle doit traiter les effets venus de tout le pays. Son Service de recette parisien présente à l'encaissement par exemple plus d'un million d'effets chaque mois⁹¹ au dernier trimestre de 1925; le nombre de domiciles visités tourne entre 247 000 et 257 000 chaque mois. Mais, en parallèle, pour l'encaissement des effets qu'ils ont gardés dans leur portefeuille sans les faire réescompter ou ceux que leur réseau et leurs correspondants leur ont transmis de l'ensemble du pays, les grands Sièges bancaires sont dotés traditionnellement de leurs propres brigades d'encaissement. Dans plusieurs banques, les garçons de recettes constituent alors la base de cette pyramide d'opérations, puisqu'ils sont chargés d'assurer l'encaissement des effets. Avec la Crise, il semble qu'un accord soit conclu en 1932 entre les grands établissements de crédit « pour l'encaissement en commun des effets de commercial sur Paris »⁹².

Sur certaines places provinciales, la communauté bancaire décide également de se munir d'un tel service d'encaissement, souvent parce que l'augmentation des tarifs de la Banque de France semblent avoir mécontenté les banquiers, notamment pendant le gouvernement de Moreau, soucieux de regonfler les revenus des succursales. C'est le cas

à Lille au milieu des années vingt, où « le service d'encaissements en commun par les banques a abouti à une économie appréciable »⁹³. À Bar-le-Duc, la succursale déplore la chute de moitié des remises en 1927, parce que, suite à la mise en place d'un nouveau tarif d'escompte (avec un minimum d'un franc par effet), « les banques ayant résolu d'assurer mutuellement l'encaissement de leurs broches. Les échanges entre banquiers d'effets à courte échéance ne se limitent d'ailleurs pas aux broches [les effets de somme modeste] et, à Bar-le-Duc, le service de recette de la banque Varin-Bernier est devenu notablement plus important que celui de notre succursale »⁹⁴, même si Varin-Bernier veille à remettre ses effets de plus de 500 francs chez celle-ci afin de respecter les bonnes relations réciproques.

Toutes ces opérations entraînent une énorme manipulation de papier, les effets, de bordereaux et de livres comptables (registre des effets entrés ou sortis, registre des bordereaux d'entrées ou de sorties, la confrontation quotidienne de ces deux registres permettant les vérifications utiles). « Le métier d'escompteur est un métier de gagne-petit où il faut remuer des millions pour un profit minime »⁹⁵ : sauf pendant les quelques années de l'immédiat après-guerre, où le taux d'escompte s'élève fortement – pendant la récession de 1920-1921 et pendant l'inflation de 1924-1926 – alors que le taux d'intérêt versé aux dépôts reste modeste, les profits tirés du métier de banque d'escompte sont modérés, notamment avec la forte baisse du taux d'escompte à partir de 1927-1928 et le gonflement des disponibilités bancaires dû à l'afflux de capitaux en France. La crise de 1929-1931 puis la dépression ont accentué la tendance en comprimant les taux d'intérêt, faute de matière escomptable suffisante.



5. Peut-on moderniser l'escompte?

Le procédé de la lettre de change à 90 jours remontant aux foires médiévales et l'usage courant de la lettre de change ou de l'effet dans les pratiques commerciales françaises s'étant développé au XVII^e siècle, l'on pourrait douter qu'il restât quelque espace pour l'innovation dans un métier aussi traditionnel. En outre, l'on pourrait plutôt penser que ce système soit rongé de poches d'archaïsme.

Il est évident qu'aucune révolution n'est venue bouleverser le métier de banque d'escompte dans l'entre-deux-guerres! Le « système » bancaire a continué à reposer sur le socle d'un escompte dont les principes ne pouvaient guère être modifiés. Le processus d'innovation n'a suscité aucune mutation fondamentale; il s'est plutôt déployé à coups de changements ponctuels, sans tapage, par le biais de réformes dont la technicité n'a présenté aucun aspect « grand public » sensationnel, d'autant plus qu'il s'est agi surtout d'améliorer l'efficacité du maniement du « papier », c'est-à-dire des tâches cantonnées dans les « coulisses » des métiers de banque d'escompte et de gestion des moyens de paiement. L'innovation générale s'est déployée plus par une succession d'innovations de « procédés » que par une rupture dans l'organisation ou la conception du système de l'escompte.

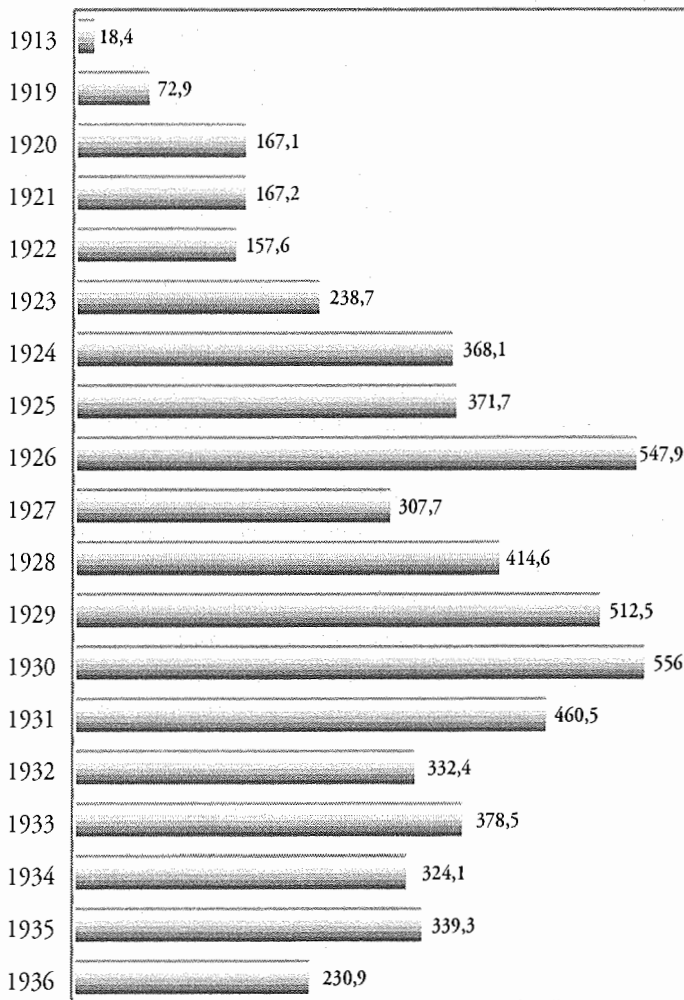
Le désir de maîtriser les coûts de fonctionnement de la machine à escompter explique plusieurs réformes qui nous semblent *a posteriori* banales mais qui constituent des étapes d'une relative « modernisation » au travers d'une simplification des mécanismes. Ainsi, une loi de 1924 autorise le paiement par chèque des effets de commerce⁹⁶: désormais⁹⁷, les encaisseurs à domicile peuvent donc accepter de recueillir les chèques des tirés, ce qui évite des manipulations d'argent liquide. Encore faut-il que l'usage du chèque se généralise alors que, malgré sa légalisation en 1865 et l'institution du chèque barré en 1911, il semble qu'il n'ait pas acquis un rôle suffisant: « Français, servez-vous du chèque! »⁹⁸, tel est le titre d'une brochure de propagande de 24 pages diffusées par la Société nancéienne en 1919-1920... Mais la Banque de France se fait une ardente propagandiste de cette méthode car cela lui évite, surtout en ce milieu des années vingt, la mise en circulation de billets de banque supplémentaires; aussi ajoute-t-elle à ses prestations de gestion des moyens de paiement l'encaissement gratuit des chèques.

A. La domiciliation bancaire et la compensation des effets

Plus fondamentale semble le mouvement en faveur de l'édification et du renforcement des chambres de compensation interbancaires. Certes, une chambre de compensation avait été établie à Paris dès mars 1872, mais il semble que son efficacité ait été perturbée par la poussée du volume de papier suscitée par l'inflation de la période de

guerre. Aussi, sur l'initiative du directeur du CCF, Gunthert⁹⁹, les banquiers érigent à Paris en 1917-1918 une nouvelle chambre de compensation, plus efficace, dont le nombre d'adhérents enfla d'une trentaine en 1920 à 47 en 1927 : son chiffre d'affaires brasse quelques centaines de milliards de francs chaque année, largement plus que celle de Lille, qui traite pourtant 5 016 millions de francs en 1926. Les places qui ne sont pas dotées de chambre de compensation ne tardent pas à s'en munir : une chambre de compensation est ainsi créée à Nancy en avril 1919 à l'initiative de la Banque de France¹⁰⁰.

Celle-ci est l'animatrice de 22 chambres de compensation en province en 1932, logées dans ses succursales et clés de voûte de la circulation du papier : « Qu'il s'agisse



Montant des effets
présentés à la Chambre
de compensation
de Paris
(en milliards
de francs courants)

de l'encaissement ou de l'escompte des valeurs, de l'approvisionnement en espèces des encaisses ou des renseignements commerciaux requis par la négociation des créances, la succursale de la Banque de France est la clé de voûte des réseaux bancaires. »¹⁰¹ L'objectif d'une telle chambre de compensation est simple : il faut réduire sensiblement le volume de l'encaissement, donc inciter les clients des banques et de la Banque de France à faire « domicilier » leurs effets « en banque » : toutes les opérations de recouvrement sont mises en œuvre par un jeu d'écritures sans que l'on ait plus besoin d'envoyer des garçons de recettes récupérer de l'argent liquide. Deux fois par jour ou chaque jour¹⁰², les banquiers rassemblent les effets domiciliés en banque, les classent par banque domiciliataire, les apportent à une réunion commune où s'effectue un échange réciproque des lots d'effets ; le solde constaté dans les rapports entre les établissements est réglé par virement (ou, dans certaines chambres de compensation, par chèques, eux-mêmes compensés par la suite). Les banquiers se contentent ensuite de saisir les valeurs des effets et de débiter les tirés dont le compte est ouvert chez eux.

Une énorme économie de fonctionnement est la conséquence directe d'un tel système, dont les conséquences ne peuvent être mesurées à l'échelle des places bancaires, mais l'on peut supposer qu'elles ont contribué à abaisser le coût d'intermédiation. Bien sûr, la Banque de France est l'un des principaux intervenants au sein de chaque chambre de compensation, comme à Bordeaux où, en 1928, sur un total de 3 520 millions de francs compensés durant l'année, 1 500 millions sont remis par la succursale de la Banque de France elle-même. Mais il faut reconnaître que, sur la majorité des places, la majorité des effets sont recouverts par présentation chez les tirés ; la présentation en compensation concerne entre le quart et les trois cinquièmes des effets manipulés par les agences de la Société générale en 1934 ou 1935. Sur les plus grandes places, le recouvrement chez les tirés concerne entre la moitié et les trois quarts des effets, comme si les firmes souhaitaient garder le pouvoir de retarder le plus possible la sortie d'argent : elles préféreraient régler en espèces le plus tard qui soit alors que le recours à la domiciliation bancaire permettrait au banquier d'effectuer sans délai, le jour de l'échéance, le transfert par virement de compte à compte.

B. L'esquisse de pratiques de marché monétaire

Par ailleurs, peu à peu, mûrit l'idée d'améliorer sensiblement le marché monétaire, voire d'organiser une véritable structure de compensation interbancaire des moyens de paiement, des liquidités disponibles dans chaque établissement. L'on peut peiner à concevoir que les banques aient besoin soudain de liquidités à telle ou telle heure de la journée alors qu'on sait qu'elles brassent d'énormes sommes, qu'elles conservent de grosses encaisses et qu'on suppose qu'elles pourraient prévoir leurs débours au moins quelques jours à l'avance. Mais l'entretien de relations avec des myriades de clients

importants ou de correspondants bancaires justifie que, de façon inopinée parfois, d'amples sorties de fonds soient nécessaires à un moment donné de la journée pour des contreparties d'une forte dimension. Même si l'échelle de la banque de l'entre-deux-guerres est d'une toute autre nature que celle de la banque actuelle, l'on comprend malgré tout la nécessité de tels va-et-vient d'argent au travers des mécanismes des marchés d'argent actuels, règne de l'*instant money*.

Or la lourdeur des règles et des mécanismes de la Banque centrale enrayent de temps à autre le mécanisme. La Banque de France procède par conséquent d'abord à des retouches qui visent à assouplir le fonctionnement du marché de l'escompte : en octobre 1929, les banques obtiennent le droit de déposer leurs bordereaux d'escompte jusqu'à 15 heures au lieu de 11 heures pour obtenir des fonds subitement – par le biais du réescompte – alors que, jusqu'à cette date, tout doit être remis au service de l'escompte avant la réunion du comité d'escompte entre midi et treize heures. Désormais, de l'argent peut être versé pendant quatre heures de plus, le décaissement étant autorisé par un responsable *ad hoc* et la ratification intervenant lors de la séance du lendemain du comité d'escompte¹⁰³ : « Cette prolongation des délais d'escompte permettra à tous les établissements de banque d'améliorer commodément leur trésorerie jusqu'à l'heure où se liquident les opérations journalières du marché. »¹⁰⁴

La Banque de France pratiquait déjà la prise en pension de bons du Trésor ou de la Défense nationale à un, deux, trois ou douze mois, à des taux plus élevés que le taux d'escompte bien entendu ($3\frac{1}{2}\%$, $3\frac{5}{8}\%$ ou 4% au lieu de $3\frac{3}{8}\%$ en décembre 1928 par exemple) Une étape supplémentaire est franchie quand la Banque de France adopte une réforme qui constitue une esquisse de pratique de marché monétaire : elle décide¹⁰⁵ en 1929 l'escompte de papier non commercial, de papier bancaire, par l'admission à l'escompte d'acceptations de banque : des effets d'un montant élevé sont dorénavant escomptés, pour un court délai (7 jours + 5 jours), avec restitution avant l'échéance, donc sans l'opération ultérieure d'encaissement, et avec une commission de $1/2\%$ en sus du taux d'escompte. Au-delà du traditionnel escompte d'acceptations de banque, dont les effets sont portés jusqu'à leur échéance et leur encaissement, c'est un système de « mise en pension » qui préfigure largement l'émergence d'un vrai marché monétaire dont la Banque centrale serait l'animatrice. D'ailleurs, deux années plus tard, c'est la Caisse des dépôts qui se lance dans un système semblable : « Certains effets de commerce pourront être pris à l'escompte temporaire sous la dénomination de "prise en pension" par la Caisse des dépôts. »¹⁰⁶ Tout cela reste cantonné dans un processus d'inflexions modestes et tardives, mais l'expansion de 1928-1929 a suscité un besoin de fonds considérable chez les banques puis la Crise rend très volatiles leurs disponibilités, ce qui justifie l'exercice d'une pression en faveur de tels remaniements, insensibles mais efficaces car ils contribuent à renforcer les capacités d'action des établissements bancaires.

Conclusion

Il peut sembler surprenant de consacrer tant de développements à l'analyse de l'efficacité de l'escompte. Mais le système bancaire français repose fondamentalement sur la banque d'escompte et sur la Banque de France réescompteuse, alors que, en Allemagne, le paiement au comptant serait bien plus répandu, ce qui expliquerait un moindre développement de l'escompte; de même, en Angleterre, la banque centrale ne réescompterait pas les effets; seules les acceptations de banque seraient réescomptables, avec une priorité aux acceptations liées aux échanges extérieurs (*bank bills* différents des effets de commerce : *trade bills*), d'où, là encore, un moindre développement qu'en France de l'escompte classique connu dans notre pays. Une fois de plus, l'épanouissement du système bancaire en économie libérale repose sur la confiance de ses usagers : or, dans les années 1915-1919, le paiement au comptant a regagné du terrain et effacé les progrès réalisés depuis le démarrage de la seconde révolution bancaire. Très vite, cependant, la machine de l'escompte redémarre, les volumes d'opérations soutenues par la banque d'escompte grossissent fortement, la masse de papier traitée par les banquiers s'alourdit. Mais l'efficacité du traitement administratif, bancaire et comptable, les aménagements techniques, comme la diffusion des chambres de compensation, des changements même substantiels, avec l'assurance-crédit, permettent de rendre la banque d'escompte encore plus efficace et même « moderne », en ce sens qu'il ne nous a pas semblé que l'escompte ait été cantonné dans des positions résiduelles archaïques. Cette modernisation s'est cristallisée par ailleurs dans la conception du crédit à moyen terme, sujet du chapitre suivant. En outre, comme nous le verrons dans un prochain chapitre, le lien souvent établi par les contemporains ou les historiens critiques entre l'escompte et la frilosité des banquiers ne nous semble pas plausible : un mariage contre nature mais efficace entre l'escompte et le crédit par découvert fournit en effet une nouvelle occasion d'épanouissement à l'escompte.

NOTES

1. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Angoulême, 1934.
2. Rapport annuel du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts, 12 avril 1919.
3. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 28 avril 1920.
4. *Ibidem*, 27 avril 1923.
5. *Ibidem*.
6. *Ibidem*, 28 avril 1925.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

7. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Saint-Etienne, décembre 1932.
8. J.-P. DAVIET, *La Compagnie de Saint-Gobain*, page 632.
9. *Ibidem*.
10. *Ibidem*.
11. *Ibidem*, pages 632-633.
12. Résumé de l'opinion de Léon Jouhaux, secrétaire général de la CGT, devant la Commission de la réorganisation du crédit au Conseil national économique, archives de la Société générale.
13. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 27 avril 1926.
14. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Annonay, novembre 1932.
15. « Rouen, en 1928, arrive au premier rang des ports d'importation et au second rang pour le total des importations et exportations; c'est en outre un centre commercial et industriel très important. Mais le crédit bancaire ne participe qu'incomplètement au mouvement des affaires, et la conception que s'en font les dirigeants du principal établissement, le Comptoir d'escompte de Rouen, et sa clientèle date un peu d'un autre âge. Le crédit à l'importation n'existe pratiquement pas sur la place. Pour le pétrole et ses dérivés, qui arrivent au second rang des importations avec 973 000 tonnes, cela va de soi : ils sont introduits par des sociétés dont le Siège et les services financiers demeurent étrangers à la région. Mais il pourrait en être différemment pour les autres marchandises comme les charbons (3 153 000 tonnes), les bois et pâtes à papier (973 000 tonnes), et les vins (486 000 tonnes) qui sont destinés à des importateurs en majorité rouennais. Les habitudes s'y opposent », Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rouen, avril 1929.
16. Cf. Jean-Pierre CHALINE, *Les Bourgeois de Rouen. Une élite urbaine au XIX^e siècle*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1982.
17. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rouen, avril 1929.
18. *Ibidem*, avril 1930.
19. Compte rendu d'une visite d'un dirigeant de la BUP à la Sogenal, 27 octobre 1926, archives de la BUP 466.
20. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Colmar, 1924.
21. Cf. René FONTALIRAND, « Analyse et technique rationnelle des risques de l'escompte », revue *Banque*, mai 1934, pages 285-293.
22. *Ibidem*.
23. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque, 28 novembre 1929.
24. Exposé fait par H. Ardant, représentant de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province au Conseil national économique, Commission de la réorganisation du crédit, 12 décembre 1936.
25. René FONTALIRAND, « Le service du Portefeuille », revue *Banque*, septembre 1930, page 598.
26. René FONTALIRAND, « Analyse et technique rationnelle des risques de l'escompte », revue *Banque*, mai 1934, page 285.
27. Cf. H. BONIN, *Histoire de la Société bordelaise de CIC, L'Horizon chimérique*, Bordeaux, 1991.
28. Une estimation portant sur l'année 1938 estime la valeur des achats sur la Côte par les huit maisons bordelaises les plus importantes à 440 millions de francs, et leurs ventes de marchandises à 330 millions.
29. Comme, en 1926, les « succursalistes » Félix Porin, Guichard-Perrachon (Casino), Docks Rémois, La Ruche Méridionale.
30. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rouen, 1937.
31. *Ibidem*.
32. *Idem*, succursale de la Banque de France du Havre, 1932.

33. Par exemple : escompte par la Société alsacienne de CIC de « 5 millions de francs de traites tirées sur Manufactures Hartmann à Munster par ses marchands de coton du Havre et la maison William Getty à Alexandrie », procès-verbal du conseil d'administration de la Société alsacienne de CIC, 18 novembre 1927.
34. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Roubaix-Tourcoing, mars 1930. Flipo a un chiffre d'affaires se situant alors autour d'un milliard de francs.
35. Lettre de la BUP à la Banque du Dauphiné, 13 juin 1920, dossier Banque du Dauphiné, archives de la BUP.
36. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise de dépôts, 31 janvier 1927. Mais le système n'a guère rencontré de succès, car la récession a été brève.
37. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 12 janvier 1927.
38. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Annonay, mai 1929.
39. *Idem*, succursale de Bourg-en-Bresse, novembre 1919 et mai 1922.
40. *Idem*, succursale de Nantes, 1921.
41. *Idem*, succursale de Blois, 1932.
42. Narcisse ROSENTHAL, *La Politique d'escompte de la Banque de France depuis 1914*, 1926. C. EMANOIL, *Les Variations du taux de l'escompte en France*, 1932. R. LUCHE, « La Banque de France et l'escompte », VI^e Congrès international de science et de technique bancaires, Paris, octobre 1937. A. DAUPHIN-MEUNIER, *La Banque de France*, 1936.
43. Dans l'esprit des ouvrages d'avant-guerre : Paul LOUBET, *La Banque de France et l'escompte*, 1900. Lucien LAGRAVE, *Les Établissements de crédit, l'escompte et la Banque de France*, 1910. André LIESSE, *La Banque de France, son rôle et sa fonction dans l'organisation du crédit en France*, 1910. Cf. la bibliographie du mémoire de DEA d'histoire de Régine Robin, *Les rapports de la Banque de France et de l'État sous le gouvernement Poincaré (1897-1920) : le problème de l'indépendance de la Banque*, Université de Paris 10-Nanterre, 1994.
44. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Nancy, janvier 1923.
45. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque, 7 juin 1923.
46. *Ibidem*.
47. *Ibidem*, 15 avril 1924.
48. *Ibidem*.
49. *Ibidem*.
50. *Ibidem*, 15 mai 1925.
51. *Ibidem*.
52. *Ibidem*, 1^{er} décembre 1927.
53. *Ibidem*, 1^{er} décembre 1927.
54. *Ibidem*, 6 décembre 1928.
55. *Ibidem*, 6 décembre 1928.
56. *Ibidem*, 6 décembre 1928.
57. *Ibidem*, 5 décembre 1929.
58. Nous n'évoquons pas ici le cas des filiales ou succursales des banques étrangères : Barclays France (113,6 millions d'encours de réescompte au début de décembre 1929), Guaranty Trust (24 à Paris, 83,5 millions au total), Lloyds (63,7 millions), Banque française & italienne pour l'Amérique du Sud (43,4 millions), Banque italo-belge (39,7 millions) (filiale de la Société générale de Belgique), Bankers Trust (25,1 millions).
59. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque, 28 décembre 1925. La banque tombe avec des engagements de 43,6 millions de francs à la Banque de France.
60. Son encours d'escompte culmine à 142,6 millions de francs en 1927 et à 139 millions en 1930.

61. Rapport annuel de la banque Lehideux, 25 mai 1926, dossier Lehideux, Archives nationales, série 71 AQ 2.
62. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Bordeaux, 1932.
63. *Ibidem*, avril 1934. Les remises s'effondrent à 111 millions de francs en 1932 et 80 millions de francs en 1933, tant la crise devient aiguë.
64. *Ibidem*, mai 1938.
65. Cf. A. DAUPHIN-MEUNIER, « Notes sur le crédit à court terme en Angleterre, en Allemagne et en France », revue *Banque*, février 1936, pages 67-70.
66. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rouen, 1921.
67. *Ibidem*, succursale de Lyon, juin 1927.
68. *Ibidem*, succursale de Lille, juillet 1920.
69. *Ibidem*, succursale de Flers, 1921.
70. Lettre du Crédit nantais au CIC, 31 juillet 1933, dossier Crédit nantais, archives du CIC, carton 71.
71. Compte rendu de la visite d'un dirigeant du Crédit nantais au CIC, 13 octobre 1933, dossier Crédit nantais, archives du CIC, carton 71.
72. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rouen, 1935.
73. *Ibidem*, succursale de Nancy, 28 juin 1927.
74. Rapport annuel du conseil d'administration du CIC, 27 mars 1928.
75. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Nancy, janvier 1929.
76. *Ibidem*, succursale de Lille, décembre 1930. D'ailleurs, la Banque générale du Nord précise : « On constate une pléthore de trésorerie, ainsi que la difficulté de trouver des emplois rémunérateurs. Les opérations d'escompte sont par suite des opérations blanches, ni même à perte : elles ne présentent d'autre intérêt que de satisfaire la clientèle et de la retenir », note de la Banque générale du Nord, 30 avril 1930, archives de la BUP 634/1033.
77. Rapport annuel du conseil d'administration du CIC, 21 mars 1933.
78. *Ibidem*, 19 mars 1935.
79. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Epinal, 1935.
80. *Ibidem*, succursale de Nantes, 1931.
81. Cf. Charles CORCELLE, « Le Portefeuille et ses annexes dans les agences des grands établissements de crédit », revue *Banque*, juillet 1933, pages 549-554, novembre 1933, pages 666-672. Cf. aussi : René FONTALIRAND, « Le service du Portefeuille », revue *Banque*, feuillets dans les numéros de janvier à septembre 1930.
82. Dossier manuscrit « Agences ayant encaissé plus de 10 000 effets ou moins de 4 000 effets », sans date, mais nous le datons de 1935 en raison de l'environnement archivistique où nous l'avons trouvé, archives de la Société générale, sans référence.
83. Ch. CORCELLE, « Le Portefeuille et ses annexes dans les agences des grands établissements de crédit », revue *Banque*, novembre 1933, page 667.
84. *Ibidem*.
85. Ch. CORCELLE, « Le recouvrement des effets de commerce dans les grands établissements de crédit », revue *Banque*, juillet 1933, pages 467-475.
86. Shizuya Nishimura l'a déjà bien montré pour l'avant-guerre dans : « The French Provincial Banks, the Banque de France and Bill Finance, 1890-1913 », *Economic History Review*, XLVIII, 3, 1995, pages 536-554.
87. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rouen, 1929.
88. *Ibidem*, succursale de Metz, novembre 1925.
89. *Ibidem*, succursale de Bordeaux, 1923.

L'ESCOMPTE ARCHAÏQUE?

90. *Ibidem*, succursale de Lyon, juin-septembre 1927.
91. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque, 4 février 1926.
92. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 16 juin 1932.
93. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque générale du Nord, 15 novembre 1926.
94. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Bar-le-Duc, décembre 1927.
95. Pierre CAUBOUÉ, « L'évolution des sources de bénéfices des banques de 1925 à 1930 », revue *Banque*, septembre 1930, page 649.
96. Loi du 28 août 1924. Cf. Louis LAMER, *Le Règlement par chèque des effets de commerce et le développement général du chèque en France*, 1928.
97. Le CCF en adopte le principe à partir du 10 septembre 1924.
98. E. Carette & P. Simonnard, éditions Berger-Levrault, avec une préface de Louis Marin, député de Nancy, procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 4 juillet 1919.
99. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 6 janvier 1927. Cf. aussi Jean-Pierre Daviet & Michel Germain, *CCF, une banque dans le siècle, 1894-1994*, éditions Textuel, 1994, pages 48-49
100. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 18 avril 1919.
101. Revue *Banque*, 1932.
102. L'Union syndicale des banquiers de Bordeaux réforme ainsi sa chambre de compensation en septembre 1925, en réduisant le nombre de séances de deux à une seule, qui se tient à 15 heures. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Bordeaux, mai 1926.
103. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France du 24 octobre 1929.
104. La France économique en 1929, *Revue d'économie politique*, page 521.
105. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France du 28 novembre 1929.
106. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 18 février 1932.

Chapitre 3

L'INVENTION DU CRÉDIT À MOYEN TERME

L'OBSESSION des banquiers, et donc de leurs clients, est la fameuse échéance des 90 jours. Malgré l'assouplissement des pratiques de l'escompte, qui en renforce les vertus, les entreprises sont confrontées à ce qui leur semble un couperet inexorable, alors qu'elles ressentent le besoin de disposer de crédits plus longs. Certes, elles peuvent recourir au découvert, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, mais son défaut est son imprévisibilité puisque la banque peut en réduire le montant et la durée à sa guise, selon la conjoncture monétaire ou économique ou selon l'évolution de son désir de liquidité : « L'artifice consistant à décomposer le crédit nécessité pendant peut-être plusieurs années en une série de crédits courts successivement renouvelés ne comportait pas une solution satisfaisante du problème : il laissait l'intéressé dans l'ignorance des conditions de renouvellement, il ne lui donnait aucune certitude quant aux chances mêmes de renouvellement, il l'abandonnait en quelque sorte à la merci des circonstances. »

Cependant, nombre de firmes sont en mal de financement de leur fonds de roulement pour soutenir un stockage récurrent, d'investissements d'une ampleur modérée, de décaissements provoqués par la mise en fabrication de grosses commandes dont le règlement ne doit intervenir qu'au terme de quelques dizaines de mois. Elles sont donc en quête de financements dépassant l'escompte sans désirer néanmoins recourir à des émissions de bons ou d'obligations ou sans pouvoir l'envisager parce que leur « crédit », leur surface financière, voire leur statut, sont insuffisants pour leur permettre de faire appel au marché financier. « Ces opérations, renouvellement de stocks, constitution d'outillage, modernisation d'entreprises, ne justifient pas l'augmentation du capital des entreprises – solution trop onéreuse – ou l'émission d'emprunts obligataires, la période d'amortissement des dépenses envisagées étant relativement brève. Elles sont fréquemment le fait d'entreprises moyennes, qui ne sont pas suffisamment connues pour faire directement appel au marché financier. »¹ L'entre-deux-guerres est donc le champ d'une expérimentation de nouvelles formules de soutien des entreprises, adaptées à la spécificité des sociétés moyennes-grandes ou petites-moyennes. Parmi celles-ci, émerge notamment le crédit à moyen terme, que les banques tentent d'inventer et de répandre à partir des années 1919-1929.

1. Le crédit à long terme utile mais insuffisant

Pourtant, l'on pourrait penser que les besoins des entreprises soient comblés par l'institution du Crédit national : la communauté bancaire s'empresse d'ailleurs d'organiser et de participer à sa création, sans apparemment d'hésitation ou de mauvaise volonté. Tout le monde reconnaît la nécessité de combler une lacune dans le financement à long terme et l'utilité de la mobilisation des dommages de guerre dont les annuités servent de gage au remboursement des prêts accordés par le nouvel organisme ; puis l'on se réjouit de voir celui-ci diversifier ses prestations et accorder des prêts à long terme sans plus de lien avec les dommages de guerre. Dans la commission qui met au point le schéma du Crédit national en mars-juillet 1919 autour de Charles Laurent, chargé dès août 1916, certainement en tant que président de l'Union des industries métallurgiques & minières, de donner l'impulsion au projet, figurent des représentants éminents de la profession : Boyer, dirigeant du CNEP, Lefèvre, secrétaire général du Crédit lyonnais, Buffet, président de la Société nancéienne, Brizon, directeur général de la Banque des pays du Nord, Heine, représentant de la Haute Banque et régent de la Banque de France, Lehideux, président du Syndicat des banquiers. « Je souhaite que ce soit une union, une fédération, non seulement de banques, mais de toutes les grandes industries de ce pays [...]. Peut-être y aurait-il quelque chose de nouveau, d'intéressant et de fécond dans cette réunion des industriels et des banquiers, qui ne se connaissent pas assez. »² La Banque des pays du Nord joue un rôle particulier au sein du groupe de travail car elle est plus ou moins la banque de Laurent et une banque d'affaires suffisamment modeste pour ne pas faire de l'ombre à Paribas et à la BUP ; c'est elle qui, aux côtés du Crédit lyonnais, étudie les modalités du programme d'émission d'obligations³.

Les banques souscrivent 60 % des cent millions de francs du capital initial, et elles accèdent nombreuses au conseil d'administration : Aynard, administrateur délégué du CCF à Lyon, Boudon, président de la Banque française pour le commerce & l'industrie puis de la Banque nationale de crédit, Brizon, directeur général de la Banque des pays du Nord ; Delebart, président du Crédit du Nord, Desforges, président de la Société nancéienne, Guernaut, président de la Société générale, Heine, administrateur de la BUP, Lefèvre, secrétaire général puis directeur général du Crédit lyonnais, Lehideux, Charles Georges-Picot, vice-président du CIC, Pillet-Will, administrateur de Paribas, Raval, président de la Banque nationale de crédit (et du Comptoir d'escompte de Mulhouse), Simon, vice-président de la Banque de l'Indochine et administrateur du CNEP, et deux représentants de la Compagnie algérienne ; 15 banquiers constituent les deux tiers des 26 membres du Conseil du Crédit national en 1921. Tout au long de notre période, l'adhésion des banquiers semble constante ; même si aucune Figure de Paribas ne siège au Conseil, les autres établissements cautionnent largement l'institution et envoient même des « pointures », comme les présidents de la Société générale,

de la Compagnie algérienne, de la BUP, du CIC, du Crédit du Nord ou le vice-président directeur général du CNEP. Si le Crédit national agit avec un souci aigu de son indépendance, y compris vis-à-vis de la communauté des banquiers, si ses comités des prêts n'accueillent que des industriels, néanmoins, les banques estiment son activité indispensable au bon fonctionnement de l'argent et parrainent son action, jugée complémentaire de la leur.

Pourtant, ces mêmes banques ne manquent pas de participer au projet d'institution quelque peu parallèle, montée entièrement par le secteur privé, cette fois – alors que le directeur général du Crédit national est nommé par l'État – et dans le but, semble-t-il, de se doter d'une organisme entièrement indépendant du Trésor et plus rapide dans l'octroi de ses fonds que le Crédit national. Aux côtés d'une groupe d'industriels de toutes branches et régions, conduit par René Laederich, régent de la Banque de France et grand cotonnier, les banquiers sont partie prenante dans l'élaboration de l'Union industrielle du crédit pour la reconstruction (ou Union industrielle de crédit) : Sergent, président de la BUP, est consacré vice-président du nouvel organisme – dont il devient le président en avril 1933 –, suivi par des représentants du CNEP (Labrousse, directeur, puis Célier), de la Banque nationale de crédit (Level, directeur général), du Crédit lyonnais (Masson, directeur), de Paribas (Wibratte, directeur), de la Société générale (Leblanc, puis Ardant), du CIC (Deschamp, puis Lebée).

Si l'objectif de cette Union industrielle de crédit est identique à celui du Crédit national, le financement de la Reconstruction, ses méthodes et ses structures sont quelque peu différentes : elle n'est en aucun cas une entreprise agissant par elle-même sur le marché de l'argent, donc recueillant des fonds sur son propre nom. Par contre, elle patronne la constitution de groupements professionnels, par branches, qui émettent des emprunts (gagés eux aussi par les annuités de l'État pour dommages de guerre) au nom de leurs adhérents, ensuite bénéficiaires d'une part des sommes réunies ; elle assure le montage des emprunts en liaison avec les banques et en abrite les fonds, qu'elle répartit entre les ayants droit. Les premiers groupements⁴ voient le jour en février-juillet 1921, qui font appel au marché.

Les banques ont tout intérêt à voir émerger cet organisme, car toute initiative visant à émettre des valeurs mobilières contribue à alimenter la « machines à placer les titres », donc à nourrir les activités bancaires : plus de 1,2 milliard de francs sont levés en 1922, et le total des sommes réunies entre 1922 et 1930 s'élève à 3,3 milliards de francs, ce qui place la société bien loin derrière le Crédit national. Puis, à partir de 1924, l'Union industrielle de crédit diversifie son activité en ouvrant des crédits à des groupements de petits sinistrés, réunis en sociétés civiles ou en coopératives ; mais l'encours reste modeste (178 millions de francs en 1925, 197 millions de francs en 1927). Finalement, cette institution n'a pas bouleversé le marché de l'argent et n'apparaît rétrospectivement que comme un complément, relativement modeste d'ailleurs, d'un Crédit national qui reste la clé de voûte du crédit à long terme.

De même, la conception de l'Union financière du Nord & de l'Est (ou Uniforest) par la Société générale « en vue de faciliter aux sinistrés, clients de notre établissement, la réalisation de titres d'annuités qui leur ont été remis par l'État en paiement des dommages de guerre »⁵ d'après les lois de 1920 et 1921, ne constitue pas un événement d'une portée considérable. Il s'agit plutôt d'un outil de complément, déposant quelque lubrifiant dans les rouages des relations entre la banque de dépôts et les firmes clientes, et en aucun cas d'une volonté d'empiéter sur les prérogatives d'un Crédit national que la Société générale continue à parrainer sans ambages. Uniforest lève une petite trentaine de millions de francs en été 1928 pour mobiliser les annuités de sept firmes : Énergie électrique du Nord de la France, Compagnie des mines de Bruay, Établissements Decauville, Alfred Motte frères & Jules Parisse, etc. ; le montant total des annuités en cause chaque année se chiffre à 1,947 million de francs.

2. L'Ucina et l'émergence du crédit à moyen terme

Bien que le Crédit national soit devenu un organisme de prêts efficace et que son accès au financement des firmes moyennes du *Mittelstand* ait été consacré⁶, ses critères de sélection sont rigoureux⁷ et, surtout, le type de prestations qu'il offre à cette époque ne peut combler tous les besoins financiers des sociétés ; les banques restent confrontées à la diversité de la situation de leurs clients. Paradoxalement, ce sont deux établissements plutôt prudents et conservateurs dans la gestion de leur liquidité, le Crédit lyonnais et le CNEP, qui prennent l'initiative de se lancer dans la pratique du crédit à moyen terme. Mais le paradoxe n'est qu'apparent ; en effet, c'est précisément parce qu'ils sont extrêmement attachés à leur liquidité qu'ils décident de confier à une filiale spécialisée le soin d'assumer toutes les opérations qui pourraient porter atteinte à cette liquidité et à leur réputation de banques soucieuses de leur liquidité : « Des besoins spéciaux de crédit se sont fait sentir auxquels les banques de dépôts ne pouvaient donner une satisfaction directe sans se laisser entraîner à des immobilisations contraires à leur rôle. »⁸

Il serait fallacieux de penser que cette orientation vers le crédit à moyen terme constituerait pour eux une rupture ou une « révolution » ; en fait, cette innovation s'effectue en toute continuité avec leur métier de banque d'escompte : c'est pour pratiquer de l'escompte au-delà de la limite fatidique des 90 jours que les deux maisons conçoivent leur projet de crédit à moyen terme, par une simple diversification par essaimage de savoir-faire. Pour elles, le crédit à moyen terme doit pouvoir être accordé par le simple escompte de traites à échéance lointaine ; seule, au fond, la durée change, mais le principe reste identique, avec le support de billets ou de traites d'escompte : « Le

crédit à moyen terme comprend l'escompte du papier échelonné sur 18 ou 24 mois⁹, note-t-on ainsi. Toutefois, bien entendu, un second volet de la palette du crédit à moyen terme comprend « des crédits dépassant neuf mois et pouvant aller jusqu'à trois et cinq ans ».

Les étapes du développement du crédit à moyen terme

Juillet 1919	création de l'Ucina
Octobre 1919	création du Crédit national
Novembre 1923	création du Crédit national hôtelier
Juillet 1928	création de la Calif
Octobre 1928	création de l'Union bancaire du Nord
Juin 1929	création de l'Union des banques régionales pour le crédit industriel
Novembre 1929	création de l'Ofina (crédit à long terme)

A. La création de l'Ucina

C'est quelques mois avant la loi d'octobre 1919 autorisant la création du Crédit national qu'apparaît la filiale commune au Crédit lyonnais et au CNEP, fondée dès juillet 1919 : l'Union pour le crédit à l'industrie nationale ou l'Ucina, première institution spécialisée dans le crédit à moyen terme en France¹⁰, considérée par ses créateurs comme « une banque industrielle ». Le Crédit lyonnais et le CNEP versent chacun la moitié de son capital (25 millions de francs dont le quart versé) et délèguent une équipe au Conseil – présidé par Béthenod (Crédit lyonnais) et vice-présidé par Boyer (CNEP), puis à la mort de Béthenod en 1929, présidé par Boyer et vice-présidé par Brincard – et à la Direction.

Celle-ci est animée par deux administrateurs délégués, Émile du Marais, directeur des Affaires financières du Crédit lyonnais (jusqu'à son décès en 1924), puis Émile Enders, et Georges Labrousse (directeur du CNEP, remplacé à sa mort en 1922 par Célier lui-même), en fait le principal instigateur du projet et sa cheville ouvrière, « apôtre de l'idée réalisatrice de l'Ucina, qui avait rédigé les statuts et recherché les premiers éléments de la clientèle »¹¹. L'on peut considérer l'Ucina comme une simple « caisse », animée par un secrétaire général et une petite équipe d'employés, car l'essentiel du travail est effectué par les départements de banque d'épargne des deux grands établissements, qui lui transmettent les affaires déjà « bouclées », prêtes à être endossées juridiquement, même si l'équipe de l'Ucina se renforce en 1928, notamment pour suivre le contentieux ou tout simplement pour accompagner la croissance des opérations : le secrétaire général, Paul Gassier, est promu directeur et remplacé à son poste, tandis qu'un sous-directeur et que deux fondés de pouvoirs viennent s'y ajouter.

Les ressources sont fournies par les deux banques fondatrices : 25 puis 50 millions de francs de capital (libéré au tiers seulement), complétés par des réserves substantielles par le biais d'un fonds de prévoyance alimenté par les profits annuels, d'où une cinquantaine de millions de francs de fonds propres en 1931. Mais l'essentiel en est constitué par des apports de fonds à long terme des deux établissements, sous forme de « billets de capital », d'un montant de 251 millions de francs en 1931, qui correspondent à une super-avance à terme, mais transformée en super-escompte, par le biais d'une chaîne de traites à trois mois d'échéance, qui doit apparaître certainement dans les comptes officiels comme un escompte classique d'un papier auquel l'Ucina apporte sa signature ou son aval : les deux banques réescomptent à l'Ucina une bonne part des crédits qu'elle accorde. Un exemple en est fourni par « l'escompte de traites tirées par Minerais & métaux sur la Société d'affinage des métaux et Électro-Câble à 200 jours de date avec endos du Comptoir Lyon-Alemand [...] qui sont réescomptés aux établissements fondateurs au taux hors Banque le jour où leur durée deviendrait moindre que 90 jours. »¹² Ces ressources sont épaulées à partir de 1925 par de véritables dépôts à échéance, de la part de clients intéressés par le placement de disponibilités. Le premier dépôt est effectué en juillet 1925 par la Société d'éclairage, chauffage & force motrice, qui apporte 5 millions de francs sur six mois, puis 5 millions de francs sur trois mois ; la Société des compteurs & matériel d'usines à gaz (12 millions de francs en 1927), les Forges & chantiers de la Méditerranée (4 millions de francs en 1928), la Société générale des cirages français (3 millions de francs en 1928) ou la Compagnie des magasins généraux (6 millions de francs en 1928) garnissent ainsi les caisses de la firme, qui repose toutefois pour l'essentiel sur l'apport de fonds de ses sociétés mères.

B. L'Ucina dans le crédit à moyen terme

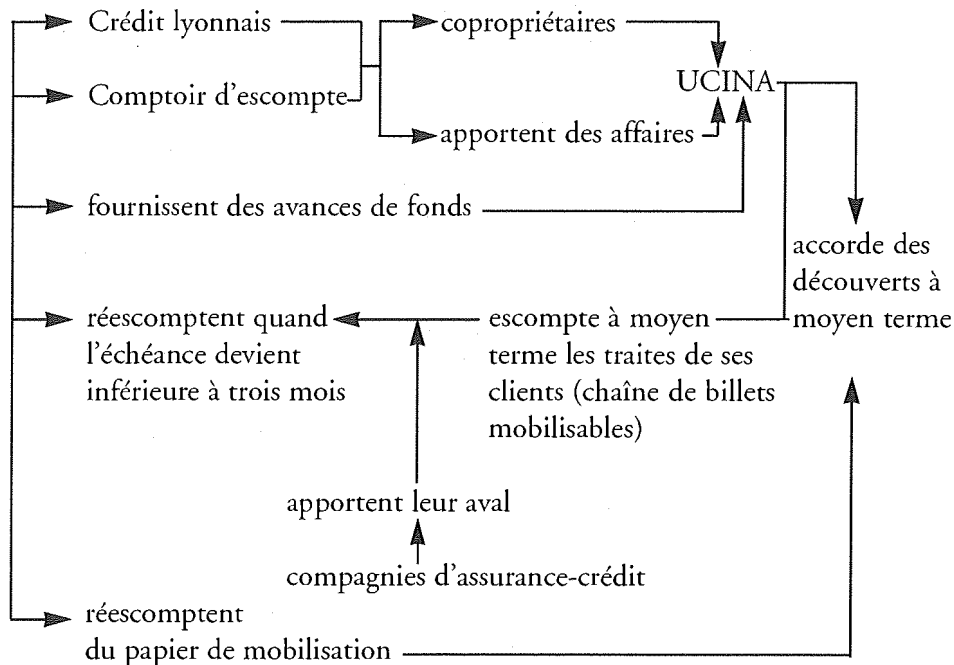
Pour définir son métier, l'on pourrait appliquer à l'Ucina l'analyse de la revue *Banque* à propos du crédit à moyen terme : « Le crédit à moyen terme s'applique soit à des transformations immobilières ou à des aménagements de moyenne importance, nécessités par les besoins du commerce ou de l'industrie, soit à des installations de petit ou moyen outillage, soit à l'achat de matériel roulant, soit au stockage de matières premières à longue préparation, soit à des livraisons ou à des prestations payables à terme. Dans ce dernier cas, qui est nettement commercial, la sortie du crédit s'obtient par le règlement qu'effectue le client ; dans le cas du stockage de matières premières à longue préparation, c'est la vente à venir qui soldera le crédit ; s'il s'agit au contraire d'installation d'outillage, d'achat de matériel, de transformations ou d'aménagement, opérations de caractère industriel, c'est par prélèvement sur les bénéfices, c'est-à-dire par amortissement réels, que le remboursement du crédit devra normalement s'effectuer, dans les limites habituelles prévues pour l'amortissement comptable des postes de cette espèce (en règle générale, cinq ans au plus). »¹³

a. L'Ucina escompteuse

Forte de son adossement à deux établissements de crédit qui se défont en fait sur elle des opérations à échéance durable, l'Ucina peut développer une première forme de crédit à moyen terme par le biais d'un escompte dépassant les trois mois d'échéance classiques. Deux types d'escompte peuvent être discernés : un premier ensemble fédère des crédits d'escompte durables qui séduisent immédiatement la clientèle. Un groupe de clients se constitue ainsi autour des distributeurs d'automobiles : Chenard & Walker obtient un million de francs d'escompte pour ses ventes de voitures de luxe (1926) ; quand Renault crée sa DIAC (Diffusion industrielle & automobile par le crédit) en 1927, elle fait appel à l'Ucina pour en escompter les traites sur six mois (10 millions de francs, 1927) ; la Diffusion automobile Peugeot, lancée en 1928, obtient aussi l'escompte de ses traites sur 12 mois (5 millions de francs en 1928). Un circuit plus compliqué permet à l'Ucina de financer, pour 10 millions de francs, des ventes effectuées à crédit par Citroën, soit environ 1 000 voitures par mois : « Les traites à provenir des ventes à crédit, tirées par la société André Citroën sur ses clients et acceptés par eux, seraient établies à l'ordre de la SOCIA qui les revêtirait de son endos. Les traites bancales de chaque mois seraient prises à l'escompte. Les traites non bancales seraient remises en nantissement. Les avances consenties sur ce nantissement seraient mobilisées par des tirages de la SOCIA [filiale de financement des agents de Citroën] sur la société André Citroën, à trois mois, renouvelables. »¹⁴

Semblablement, l'Ucina prend à son compte des opérations d'escompte prolongées, essentiellement pour des livraisons de matériels dont le règlement est prévu pour une échéance lointaine ou est échelonné sur plusieurs trimestres ou semestres. En une liste quelque peu roborative mais significative des occasions d'intervention de l'Ucina, nous avons relevé ainsi l'escompte sur un an des traites tirées par les fournisseurs de matériel sur des compagnies de distribution électrique avec l'acceptation du Crédit électrique, lancé en 1926-1927 par la Société financière pour le développement de l'électricité et Lazard, ou les billets représentatifs de vente à terme de matériel électrique domestique à des particuliers (8 millions de francs, 1927) ; le secteur des biens de consommation concerne aussi les Galeries Barbès, dont les ventes à crédit débouchent sur un escompte (500 000 francs, 1925). Des firmes de matériel font escompter des traites de leurs clients, comme Paindavoine pour des machines livrées au PLM, qui fournit son acceptation et sa caution (1,9 millions de francs, 1928), comme la Société des appareils de lavage & matériel de travaux publics (2 millions de francs sur 12 mois en 1926), comme Wallach (machines-outils et appareillage électrique), comme une firme de radiologie médicale, comme Baudet-Donon-Roussel, une société de matériel locotracteur pour chemins de fer (4 millions de francs sur deux ans et demi en 1925 ; 5,4 millions de francs en 1929, tirés sur Penhoët) ; des livraisons de véhicules ; des livraisons de matériel d'assainissement à la Ville de Bordeaux par la Société métallurgique du Périgord (2 millions de francs en

1927, puis 3,5 millions de francs sur trois ans); une livraison de navire, quand les Chantiers de la Méditerranée font escompter leurs tirages sur la Compagnie de navigation mixte pendant les travaux (crédit conjoint de 7 millions de francs de l'Ucina, de la Société marseillaise de crédit et de la Société auxiliaire de gestion); des livraisons de matières premières ou de semi-produits : par exemple 12 millions de francs de traites à six mois tirés par Minerais & métaux sur ses clients Électro-Câble, Minière & métallurgique de l'Orb, etc. (1927), 6 millions de francs de créances de la Compagnie électro-métallurgique d'Auvergne (1926), les fournitures des Boulonneries de Valenciennes (1,2 million de francs en 1922), celles de la Société française de cotons à coudre (Cartier-Bresson; 5 millions de francs sur 12 mois, 1920), celles de la Société des matières colorantes & produits chimiques de Saint-Denis (6 millions de francs sur 18 mois, 1920), celles de la Manufacture de gants Reynier, de Grenoble (2,5 millions de francs, 1919).



Un second ensemble de crédits bénéficie d'une assurance-crédit grâce à l'aval d'une compagnie d'assurances. Une partie des crédits accordés à Citroën profite ainsi d'une couverture par La Nationale, qui fournit son aval à un escompte (6 millions de francs en 1926-1927), tout comme elle garantit les ventes de machines-outils de Wallach en 1926; l'Urbaine-Crédit couvre les traites tirées par le filateur de coton de Tourcoing Joire sur ses clients (2,8 millions de francs sur 18 mois, 1925), celles d'une société de moteurs industriels (1 million de francs en 1924), celles d'un fabricant de

meubles (1 million sur douze mois, 1926). Plusieurs compagnies d'assurances avalisent les traites émises par plusieurs garages et sociétés de distribution d'automobiles¹⁵, sur deux ans à deux ans et demi.

b. L'Ucina porteuse de découverts durables

Finalement, de tels escomptes étalés sur 6 à 24 mois paraissent rétrospectivement bien simples et « bordés », c'est-à-dire sans trop de risques, si ce n'est la défaillance des tirés, dont les conséquences sont parfois réduites par une assurance-crédit. Par contre, l'Ucina affronte une plus grande part de risque quand elle assume l'octroi de découverts, de crédits en blanc, dont la caractéristique est leur durée. Certes, les banques mères entretiennent elles aussi une large activité de crédits par découvert; mais, si une autorisation de découvert est accordée pour six mois renouvelable, cela ne signifie pas que le client peut tirer sur ce découvert pendant six mois ou un an; il doit régulièrement « aligner son compte », réduire son découvert à zéro, et, comme nous le disions plus haut, son banquier peut décider de ne pas renouveler son autorisation ou en réduire sensiblement le plafond.

Or la vocation de l'Ucina est d'accorder des découverts qui peuvent être utilisés pleinement et durablement, sans comblement récurrent du compte débiteur, bien que le client ne soit évidemment pas contraint de rester dans le rouge fortement et sans cesse. C'est ainsi un véritable crédit à moyen terme qui s'épanouit par le biais d'une réelle prise de risque et qui donne tout son sens à la vocation de « banque industrielle » confiée à l'Ucina. La contrepartie est fournie par le refinancement par les deux maisons mères, soit par des avances, soit par la mobilisation de billets représentatifs du découvert, devenu ainsi un « découvert mobilisable ».

Le crédit à moyen terme est d'abord un outil de modernisation du tissu productif grâce aux ressources durables qu'il procure : le lien entre le crédit à moyen terme et l'investissement, devenu banal après la Seconde Guerre mondiale, commence à se nouer. La Reconstruction explique certainement que les Sucrieries réunies reçoivent trois crédits successifs : 4,7 millions de francs en 1922, 8 millions en 1923 et 8,8 millions de francs en 1924, car ils sont gagés par des annuités de dommages de guerre. Telle entreprise a besoin de financer la construction d'un nouvel atelier (1,5 million de francs sur douze mois en 1920); telle autre achète une usine et grossit son fonds de roulement (750 000 francs sur trois ans en 1923 pour les Papeteries de Rottersac en Dordogne); telle autre construit un nouveau dépôt (1 million de francs sur 5 ans en 1928; Vilmorin-Andrieux obtient un prêt de 2 millions de francs sur deux ans pour acheter un immeuble professionnel (1924); Lambert-Rivière reçoit 3,6 millions de francs sur trois ans pour acheter des locaux industriels (1926); tel joaillier rénove son magasin et emprunte 2 millions de francs sur deux ans (1928); tel emprunteur de 3,5 millions de francs construit un hôtel (1928); telle firme achète du matériel (crédit de 300 000 francs en 1928); la Grande Huilerie bordelaise se dote d'une nouvelle tonnellerie et d'un silo pour graines

et emprunte 3 millions de francs sur trois ans (1928); telle entreprise textile de Haute-Saône achète de nouveaux métiers, d'où un crédit de 500 000 francs (1927).

Le papetier Soustre (en Gironde) reçoit 300 000 francs pour édifier des maisons ouvrières (1924). Un client privilégié du Crédit lyonnais, le constructeur de pianos Pleyel, qui a déjà emprunté 2 millions de francs sur deux ans en 1922, reçoit 3 millions de francs sur trois ans pour élargir sa trésorerie après l'achèvement de son usine de Saint-Denis (1924); dans le même temps, Pleyel reçoit 750 000 francs pour accompagner l'achat du terrain et la construction de la salle d'audition rue du faubourg Saint-Honoré (1924). Semblablement, Lioré & Olivier emprunte 750 000 francs sur trois ans pour acquérir le terrain nécessaire à un aérodrome et des ateliers d'aéronautique (1923). L'Art nouveau bénéficie de l'aide de l'Ucina puisqu'un crédit de 100 000 francs permet à la toute nouvelle Société des cristalleries de Nancy, établie par Galle et des industriels locaux, d'établir une usine de flaconnage (1920). L'électrification régionale profite elle aussi du crédit à moyen terme, même si une recension de son intervention est impossible. Il apparaît néanmoins, par exemple, que la société Force & distribution¹⁶, qui gère un réseau en Haute-Vienne, notamment à Limoges, a ajouté à sa capacité d'autofinancement satisfaisante des engagements à long terme (par des émissions d'obligations : 10 millions de francs en 1927, 10 millions en 1930) et le recours à un crédit procuré par l'Ucina en 1931 un prêt de 6 millions de francs et un découvert à long terme, utilisé pour 3 millions de francs puis pour 5,1 millions de francs (en décembre 1933).

La plasticité du capitalisme profite également de cette nouvelle formule de crédit à moyen terme, qui permet de multiples opérations de fusions-acquisitions. Une société achète une consœur et fusionne avec elle dans la Compagnie générale des chauffe-bains, d'où un crédit sur trois ans de 1,5 millions de francs pour payer l'achat (1928), tout comme le négociant bordelais réputé Vézia emprunte 5 millions de francs sur quatre ans pour acheter un confrère, De Tessières & C^{ie} (1928). Telle autre firme peut reprendre une filature de coton à Troyes grâce à un prêt de 600 000 francs sur trois ans (1924). Louis Marnier-Lapostolle reçoit un prêt de 1,4 million de francs sur un an pour payer son écot de l'augmentation de capital de la société dont il est le fondateur, le propriétaire aux deux tiers et le patron (1927). De façon convergente, des actionnaires de Flammarion empruntent 1 million de francs sur trois ans, avec l'aval d'Ernest Flammarion, pour récupérer les parts d'un associé (1923).

Plus couramment, l'alimentation du fonds de roulement de certaines sociétés correspond aux objectifs d'une banque désireuse d'accompagner le développement de firmes et d'obtenir ainsi le remboursement progressif des fonds qu'elle immobilise. Elle épaulé ainsi le CNEP, pour moitié, lorsque celui-ci participe pour 8 millions à un découvert bancaire de 25 millions de francs accordé à Denain-Anzin « en vue d'assurer sa trésorerie jusqu'au moment où son fonds de roulement aura été reconstitué par les rentrées normales de son exploitation¹⁷ », au bout d'un an à un an et demi. Dans le même ordre d'idées, peu après la création des Papeteries & cartonneries de Lorraine,

elle contribue pour 1 million de francs à leur fonds de roulement, à la demande du Crédit lyonnais, leur banquier (1926).

L'Ucina accompagne des firmes le temps qu'elles obtiennent le paiement de grosses commandes et finance donc une partie de leurs besoins de liquidités : le Crédit lyonnais rétrocède les quatre cinquièmes d'un découvert de presque 5 millions de francs qu'il accorde à la société de matériel ferroviaire Soulé, de Bagnères-de-Bigorre, en 1928, ce montant étant le tiers d'un gros crédit de 14 millions de francs sur 68 mois partagé entre le Crédit lyonnais, la Société générale et Lehideux, le temps que soit satisfaite et payée une commande des Chemins de fer du Midi; de même, l'Ucina avance 2 millions de francs à Bréguet pour faire face à des commandes militaires (1926) ou 5 millions de francs aux Forges & chantiers de la Méditerranée, qui éprouvent des difficultés de trésorerie à propos de marchés de la Marine (1926). La Compagnie générale de construction de fours, débordée par d'importantes commandes d'entreprises gazières, reçoit 8 millions de francs sur deux ans (1924).

Les variations de la trésorerie des entreprises clientes sont écrêtées par l'Ucina : plusieurs sociétés de grands magasins lui empruntent ainsi des fonds, comme La Belle Jardinière en 1920, pour 10 millions de francs sur un an. Marnier-Lapostolle bénéficie d'un crédit de campagne d'un millions de francs sur un an pour l'achat de fine champagne (1926), de même que Vilmorin réunit 3 millions de francs sur six mois pour ses achats de graines en 1922-1923. Tandis que la raffinerie de sucre Lebaudy perçoit une avance de 5 millions de francs sur six mois (1920) et Christofle 1 million de francs sur deux ans (1924), Citroën bénéficie d'un découvert de 15 millions de francs sur 9 mois en 1928, tout comme la chaîne de magasins d'habillement Esders obtient un prêt de 5 millions de francs sur un an (1928). L'Ucina épaula les Messageries africaines, filiale de plusieurs firmes de négoce bordelaises qui assure la navigation commerciale sur le Sénégal et le Niger en lui prêtant 1,3 million de francs sur deux ans (1927). En pleine récession, elle aide André Gillier, firme de bonneterie de Troyes, à affronter un resserrement de sa trésorerie (6 millions de francs sur quinze mois en 1927), tout comme les Produits chimiques de Saint-Denis (4 millions de francs sur neuf mois) ou la Compagnie du Bourbonnais (gaz & électricité; 5 millions de francs sur un an en 1926).

3. L'épanouissement du crédit à moyen terme (à partir de 1928)

L'exemple de l'Ucina incite finalement d'autres établissements à lancer des organismes identiques. L'on peut néanmoins s'interroger sur le retard qu'ils prennent dans l'adhésion au système du crédit à moyen terme : est-ce que, dans les années d'inflation, leurs clients se satisfont du recours aux émissions d'obligations, dont le coût peut être amenuisé par

la hausse des prix ? est-ce que les découverts suffisent, moyennant des aménagements, à répondre à la demande des firmes clientes ? Ou, tout simplement, faut-il penser que les banques, trop soucieuses de leur liquidité, adoptent une position d'attentisme, pour évaluer les résultats de l'initiative de leurs confrères ? En fait, nous n'avons trouvé nul commentaire, nulle analyse de celle-ci dans les archives des concurrents – pas plus d'ailleurs qu'au Comptoir d'escompte ou au Crédit lyonnais –, comme si l'Histoire se déroulait sans spectateurs... Même notre plongée dans les archives de la Société générale n'a révélé aucun bilan des activités de l'Ucina qui aurait pu alimenter les débats sur l'opportunité de concevoir un organisme semblable. Au-delà de ces questions, une réponse surgit qui fournit une explication rationnelle, mais qui dépasse le champ d'étude de cette partie : la mise sur pied de plusieurs firmes de crédit à moyen terme en 1928-1929 s'inscrit en fait souvent dans la stratégie de soutien du commerce extérieur français, le crédit à moyen terme devant venir épauler les exportations en bénéficiant de l'assurance-crédit lancée au même moment et de la loi de 1928 sur l'assurance par l'État du risque politique¹⁸.

Quoi qu'il en soit, après une décennie pendant laquelle l'Ucina a détenu un quasi-monopole du crédit à moyen terme, la concurrence se déploie : « De tous côtés, les sociétés concurrentes sont en voie de s'équiper en vue de satisfaire à ces sortes de besoins. »¹⁹ Paradoxalement, une fois de plus, ce ne sont pas les banques d'affaires qui se lancent dans cette activité, comme si leurs structures de financement leur permettaient de procurer à leurs clients le type de crédits adapté à leurs besoins. Ce sont en effet d'autres banques de dépôts qui, dix ans après, rejoignent le Crédit lyonnais et le CNEP sur le marché du crédit à moyen terme.

A. La Société générale et la Calif

Dès l'été 1927, la Société générale réfléchit à son lancement sur le marché du crédit à moyen terme et songe alors confier cette mission à sa filiale Valorind, chargée de porter les participations de la banque et de la dégager des immobilisations financières gênantes pour sa liquidité²⁰. Puis une filiale spécialisée est créée en juin 1928 quand la Société générale édifie « une société ayant pour objet d'assurer à l'industrie des crédits pouvant avoir une durée de un à cinq ans »²¹, la Société de crédit à l'industrie française ou Calif.

a. La Calif patronnée par la grande industrie

Elle dispose comme l'Ucina d'un capital de 50 millions de francs (un quart versé), mais sa composition est originale car elle associe des banques (pour 60 %) et des sociétés industrielles (pour 40 %) : Louvroil-Recquignies (tubes d'acier), Forges & aciéries Marine-Homécourt, dont les deux dirigeants respectifs, Marcel Champin et Théodore Laurent²², deviennent vice-présidents du Conseil, les Aciéries de Micheville, Pont-à-

Mousson, Fives-Lille, représentées au Conseil elles aussi (Paul Nicou, vice-président-directeur général de Micheville, Marcel Paul, de Pont-à-Mousson, Albert Louppe, administrateur-directeur général de Fives-Lille), ainsi que Denain-Anzin, par le biais de Déjardin-Verkinder, qui en est administrateur tout en siégeant au Conseil de la Société générale. Ernest Dalbouze, président de la Fédération des syndicats de la construction mécanique, électrique & mécanique, Alfred Lambert-Ribot, délégué général du Comité des forges et de l'Union des industries métallurgiques & minières, A. Louppe, président de la Chambre syndicale des fabricants & et des constructeurs de matériel de chemin de fer & de tramways, apportent le parrainage des grandes institutions de la métallurgie, dans la bonne tradition du partenariat de la Société générale avec les industries lourdes. C'est que la banque se pose en challengeur de l'Ucina ; elle insère comme elle le terme « national » dans le nom de sa filiale et elle doit mobiliser des Figures de la grande industrie pour propulser la jeune Calif sur un marché déjà bien occupé par l'Ucina.

Initialement, contrairement à l'Ucina, la Calif n'est pas le fruit d'un partenariat bancaire, même si la maison de Haute Banque Mirabaud s'est associée à la mise sur pied du projet. C'est lors d'une augmentation du capital à 100 millions de francs, en octobre 1928 – où la Société générale domine encore largement (avec la Sogenal) en souscrivant 26 250 des 50 000 actions nouvelles – que des banques attirées comme elle par la banque d'épargne s'entendent avec la Société générale pour parrainer cette jeune Calif : le CCF, la BNC, l'Union des mines (et les deux banques américaines Morgan et National City Bank) et entrent dans le tour de table des actionnaires²³.

Les ressources de la Calif proviennent banalement de son capital (25 millions de francs versés), de crédits de sa maison mère (pour 33 millions de francs en 1929) en comptes courants, de dépôts à échéance et de l'émission de bons à échéance fixes – ces deux postes s'élevant à 70 millions de francs en décembre 1929 –, avec le principe rigoureux d'un parallélisme entre l'évolution des crédits et celle de ces emprunts, en un bon exemple de mise sur pied d'un système d'adossement de crédits durables sur des ressources de même nature tel qu'il devient classique dans de tels organismes de financement après la Seconde Guerre mondiale. Une première émission de bons à trois et cinq ans prend place dès décembre 1928, à un coût respectif de 4,5 et 5 % : 35,6 millions de francs sont réunis en une première campagne de placement, puis la collecte des souscriptions se fait régulière, en juin-octobre 1930 (16,5 millions de francs de bons à trois, quatre et cinq ans, à 3,25, 3,5 et 4 %) et en décembre 1931-juin 1932 (44 millions de francs de bons à deux, trois et quatre ans, à 3,5 et 4 %). Le montant des bons en circulation grossit de 38 millions de francs en décembre 1929 à 62 millions en décembre 1931.

La Société générale a placé elle-même dans son réseau l'essentiel de ces bons, en un placement complémentaire de celui qu'elle anime pour les bons à échéance émis à son nom depuis des décennies : en décembre 1931, les 62 millions de francs de bons Calif

représentent ainsi 14 % des 440 millions de francs de bons Société générale en circulation. Entre-temps, en janvier 1931, la Calif a émis 30 millions de francs d'obligations à 4,5 %, avant un second mouvement²⁴ de placement de bons en décembre 1931-janvier 1932, destinés à prendre le relais de ceux émis en 1928. Enfin, en 1935, le mouvement d'émission de bons reprend, après une suspension de trois ans entre juillet 1932 et juillet 1935 : un montant de 17,6 millions de francs de bons est émis en juillet-novembre 1935, mais la collecte se poursuit ensuite en février-octobre 1936 (4,5 millions de francs).

b. Une pratique du crédit à moyen terme désormais classique

Créée en pleine reprise de la croissance, la Calif peut démarrer vigoureusement son activité²⁵ avec près de 110 millions de francs engagés dès 1929 dans de l'escompte ou des découverts à moyen terme, puis un encours de 280 millions de francs en 1930 et de 305 millions de francs en 1931. Elle développe les mêmes talents que sa consœur, l'Ucina; les prestations de crédit à moyen terme prennent désormais un aspect classique : « Nous avons facilité à un certain nombre de firmes des acquisitions de terrains ou d'usines, des constructions nouvelles, des achats de gros matériel. »²⁶

La Calif intervient ainsi en support du groupe d'électrotechnique Électro-Câble, client de la Société générale, pour accompagner ses efforts d'investissement ou ses contrats de durée longue. Un crédit est accordé en juin 1930 à la Société du Val-Notre-Dame, filiale d'Électro-Câble pour un montant de 12 millions de francs consenti pour deux ans et demi jusqu'à la fin 1932 pour permettre l'aménagement de l'usine de la firme, avec la caution d'Électro-Câble. Un second crédit va à Desplats & Lefebvre, une société d'installations ferroviaires, elle aussi dans la mouvance du groupe, un montant de 6 millions de francs (dont 5 millions utilisés en fait) est apporté en avril 1931 pour une durée de 18 mois, avec la caution de la Société d'équipement des voies ferrées, une autre filiale, et par une délégation sur les paiements à provenir d'un marché passé avec la Compagnie générale transatlantique. Un troisième crédit, de 1,450 million de francs, est octroyé en octobre 1929 à la Société d'équipement des voies ferrées elle-même pour le financement de travaux exécutés pour le compte de la Compagnie du Midi et est remboursé en totalité en été 1931. C'est ainsi un total de 20,450 millions de francs²⁷ de crédits à moyen terme dont bénéficie Électro-Câble et ses filiales auprès de la Calif, ce qui permet à la Société générale d'éviter de s'engager par des crédits par découvert qui auraient compromis par trop la liquidité de ses comptes.

« La Calif traite volontiers, dès lors que le tireur présente une surface suffisante, les opérations d'escompte de papier créé en règlement de ventes à crédit d'automobiles, machines agricoles, etc., sous réserve qu'il ne s'agisse pas de petites brochures. En acceptant ce papier, la Calif a surtout en vue de faciliter les relations de vos agences avec leurs clients. La Société générale ne désirant pas, en effet, escompter du papier ayant plus de six mois à courir, l'intervention de la Calif, en liaison avec vous, permet à votre client

de remettre toute la chaîne de ses effets, votre agence gardant les effets de moins de six mois, la Calif escomptant les effets ayant plus de six mois à courir. »²⁸ « La Calif orienta en outre, dès sa création, son activité vers le financement des marchés passés avec les administrations publiques. Je crois même pouvoir dire que la Calif fut l'une des premières banques à traiter cette nature d'opérations [...], la Calif finançant uniquement les marchés dont les délais d'exécution ou de règlement dépassent les délais normaux des crédits consentis habituellement par la Société générale; la même règle devant s'appliquer pour les cautions données à l'appui de ces marchés, la Société générale ne désirant pas donner de cautions dont elle ne pourrait être dégagée dans le délai maximum d'un an. »²⁹

La complémentarité entre le système bancaire et l'établissement de place qu'est le Crédit national est d'ailleurs confirmée : « Si nous considérons que l'opération dépasse nos propres possibilités, soit parce que son montant est trop élevé, soit parce que sa durée est trop longue, notre intervention peut s'effectuer en liaison avec nos confrères et avec le Crédit national. Le Crédit national finance les annuités payables de la quatrième à la dixième année. La Calif et éventuellement les autres établissements de crédit à moyen terme interviennent pour le financement des premières annuités. »³⁰ Toutefois, le fonctionnement de la Calif semble plus souple que celui du Crédit national, ce qui confirme l'idée apparue à propos de l'Ucina : « La Calif demande d'ailleurs à ses clients non seulement un taux moindre que le taux actuel du Crédit national, mais il leur donne une facilité que n'ont pas les clients du Crédit national. Moyennant une commission de confirmation d'ouverture de crédit annuelle de 1 %, incluse dans le taux de 7 % que je viens de vous indiquer, le client a la faculté d'utiliser son crédit dans la mesure qui lui convient suivant la nécessité de sa trésorerie, c'est-à-dire exactement dans les mêmes conditions que les crédits à court terme que vous consentez. »³¹ « Notre intervention peut s'effectuer en liaison avec nos confrères », rappelle la Calif, car elle monte certaines opérations en commun avec l'Ucina quand la société emprunteuse est cliente des deux banques mères : c'est le cas par exemple en 1931 en faveur de Cochery (travaux publics) qui, ne pouvant lancer une émission d'obligations, se tourne vers l'Ucina et la Calif³².

B. Le Crédit du Nord à moyen terme

Après les établissements parisiens, ce sont les banques provinciales qui suivent le chemin du crédit à moyen terme, avec deux organismes créés l'un par le Crédit du Nord, l'autre par la confédération du CIC. « Pour conserver à son bilan un état de liquidité indispensable eu égard à son caractère de banque de dépôts tout en répondant aux besoins de sa clientèle, le Crédit du Nord a créé, avec l'appui de groupes amis, l'Union bancaire du Nord pour le crédit industriel »³³ : ainsi naît, en octobre 1928, une nouvelle institution spécialisée dans le crédit à moyen terme ou même dans le crédit à long

terme, financée par son capital (60 millions de francs), des obligations décennales (20 millions de francs émis à 5,5 % en 1929), des bons de caisse à trois ans (18,6 millions de francs placés en 1930-1931).

Le patronage de grands noms d'industriels nordistes procure sa légitimité à la nouvelle Union bancaire du Nord : le textile est présent avec Eugène Motte, qui la préside, accompagné par Pierre Thiriez-Wallaert, vice-président puis président en 1933, et par Georges Wattinne, négociant roubaisien, les autres branches figurant au Conseil avec Joseph Béghin (sucrierie de Thumeries), Édouard Placide-Peltreau (tannerie). Plusieurs hommes d'affaires belges épaulent cette initiative : quatre sont administrateurs. En fait, les opérations de crédit à moyen terme de l'Union bancaire du Nord n'ont pas connu un vif développement, certainement à cause des réticences du monde industriel ou bien plutôt du ralentissement de la conjoncture textile dès 1928-1929, ce qui a pu freiner la constitution d'un véritable marché pour ces produits bancaires nouveaux.

C. Le crédit à moyen terme de l'Union des banques régionales

Peut-être parce que les banques provinciales entretenaient une pratique du crédit plus souple ou parce que le CIC, au contraire, rechignait à s'engager sur la voie de formes trop longues de crédit, ce n'est qu'en 1929 que le groupe du CIC se dote d'un organisme de crédit à moyen terme. En juin 1929 naît en effet l'Union des banques régionales pour le crédit industriel (UBR), présidée par Théliet en 1929-1940 et dirigée par Charles Dangelzer. Au capital de 40 millions de francs (dont le CIC lui-même ne prend qu'un quart, le solde étant souscrit par les banques provinciales), elle ajoute en 1929 une trentaine de millions de francs de bons décennaux (à 5 %), puis, dès 1930, une centaine de millions de francs de bons décennaux, accompagnés par des bons de caisse pour une dizaine de millions de francs, puis pour une trentaine de millions : cela constitue une assise satisfaisante au démarrage de ses activités.

Celles-ci sont destinées à un rayonnement dépassant le cadre de la confédération parce que les banques membres de celle-ci, toutes actionnaires de l'UBR, sont rejointes par des consœurs provinciales séduites par cette innovation : le Comptoir d'escompte de Mulhouse lui-même préfère traiter d'abord avec l'UBR avant que sa fusion dans la BNC ne l'en éloigne ; la banque nordiste Journal, la banque nancéienne Renault (jusqu'en octobre 1933), la Banque générale de Bourgogne-Chevignard, la grenobloise Nicolet & Lafanechère, la Banque régionale du Centre (de Roanne) et la Banque de Bretagne figurent ainsi dans le tour de table de l'UBR, tandis que d'autres banques lui présentent des affaires sans nécessairement en être actionnaires (Castelnau, de Montpellier ; Charpentier, de Cognac ; la Banque du Dauphiné ; la banque Cercueil, de Mantes ; Bonnasse, de Marseille ; André-Dumont, de Condé/Noireau, etc.). Comme à la Calif, la caution des milieux d'affaires est recherchée afin de consacrer la vocation de la jeune entreprise ; celle-ci accueille dans son Conseil le président de la Compagnie de

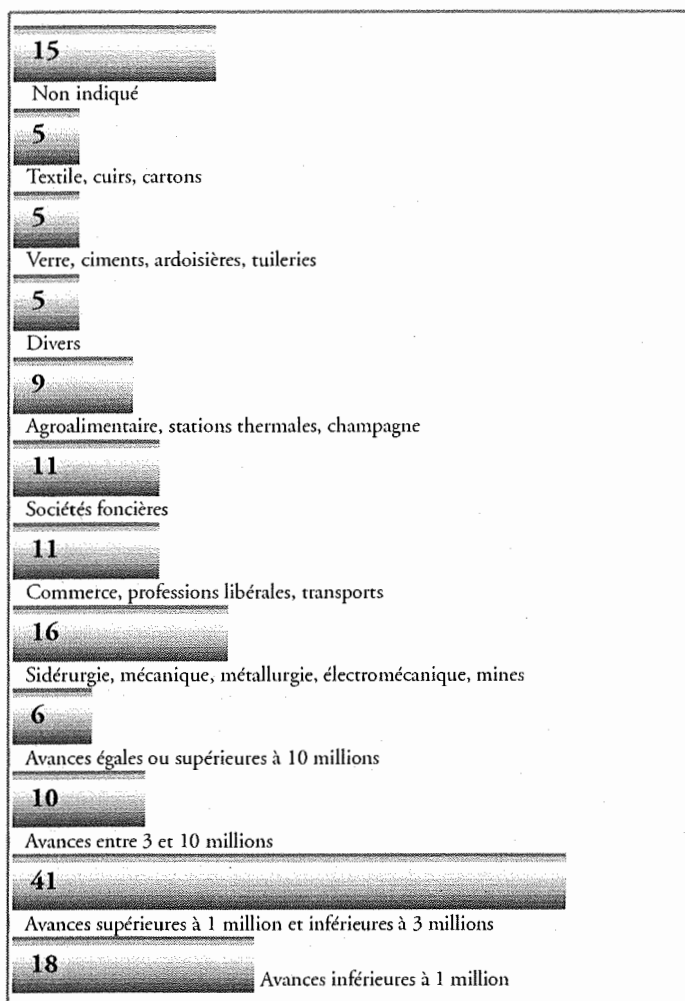
navigation Le Havre-Paris-Lyon-Marseille, Henri Damour, le président de la Compagnie des mines d'Aniche, Joseph Delloye, un industriel du textile roubaisien, Joseph Toulemonde, l'administrateur délégué de la Compagnie française d'éclairage & de chauffage par le gaz, Louis Watel-Dehaynin, un maître verrier lyonnais, Eugène Souchon.

Les banques actionnaires portent leur endos sur les effets présentés à l'escompte de l'UBR; mais elles amènent aussi du papier de crédit que des entreprises clientes émettent à leur ordre, des effets créés en représentation d'avances qu'elles leur ont consenties, comme le font les Filatures Pouyer-Quertier, du Petit-Quevilly, à l'égard du Comptoir d'escompte de Rouen en 1929. Elles viennent aussi à l'UBR faire « consolider des découverts » accordés à des sociétés clientes, soit de façon usuelle, soit, en 1930, pour certaines d'entre elles (Société nancéienne, Banque générale de Bourgogne) afin de lever les fonds indispensables pour faire face à un resserrement de leur trésorerie.

Beaucoup d'effets obtiennent l'aval à 100 % d'une compagnie d'assurances (L'Urbaine-La Seine, les Assurances générales, La Nationale-Crédit, la Lloyd Continental française et La Préservatrice, puis aussi la Société française d'assurance-crédit), qui, par elle-même, peut apporter des clients à l'UBR en sus du vivier dont dispose la confédération du CIC. Cette assurance-crédit permet à l'UBR d'escompter elle aussi, comme sa consœur l'Ucina, des effets tirés par la Diffusion automobile Peugeot sur ses clients, ou de financer des opérations immobilières.

L'ampleur du mouvement animé par l'UBR reste cependant modeste en comparaison des chiffres atteints par l'Ucina et la Calif : au 31 décembre 1929, seuls 13,5 millions de francs d'avances ont été accordés et 8,8 millions sont utilisés, tandis que les effets escomptés à moyen terme atteignent 21 millions de francs. Le maximum d'activité est atteint en 1932, avec 113 millions de francs d'encours avant un repli à 85 millions de francs en 1935. Conformément à la configuration de la clientèle de la confédération, les PME constituent l'essentiel des bénéficiaires des prêts de l'UBR. Parmi les quelque 75 avances ou escomptes à moyen terme dont nous avons isolé le montant pour l'année 1929, seulement six atteignent ou dépassent la dizaine de millions de francs : trois ont un montant de 10 millions, une de 12 millions et deux de 25 millions, tandis que seules dix d'entre elles s'étagent au-dessus de 3 millions et en-dessous de 10 millions. Le gros des avances (41) se situe entre 1 et 3 millions de francs, dix-huit n'atteignant même pas le million de francs. Ce n'est pas la grande industrie qui peut se satisfaire de tels montants, mais sa capacité d'autofinancement et d'accès à des *pools* interbancaires de découverts larges lui permet de se passer du crédit à moyen terme, alors que le monde des PME en mal de fonds de roulement y voit un outil utile.

Toutefois, des firmes moyennes-grandes accèdent à ce cercle de clients de l'UBR à partir de 1930, comme Berliet (automobiles), Souchon-Neuvesel (verre) ou la Compagnie générale de navigation HPLM, présentées par la Société lyonnaise de dépôts, et même quelques grosses firmes comme Alsthom, qui fait escompter des billets souscrits par la Société alsacienne & lorraine d'électricité pour des fournitures



Répartition des avances
accordées par l'Union
des banques régionales
en 1929
(en unités)

de matériel, par La Nitrogène ou par la Compagnie générale électrique d'Athènes. En plusieurs occasions, c'est par le biais de l'octroi de crédits en commun avec ses consœurs que l'UBR traite avec des entreprises de grande taille : avec la Calif et l'Ucina, elle partage un prêt de 20 millions de francs à Senelle-Maubeuge (sidérurgie) en 1932, participe à une avance de 40 millions organisée en faveur des Hauts Fourneaux de la Chiers par l'Ucina.

Parmi les quelque 77 crédits accordés au total en 1929, le textile figure peu dans la clientèle, contrairement à la mécanique, la métallurgie ou l'électromécanique (une quinzaine de clients), au secteur agro-alimentaire, au commerce, aux professions libérales et aux transports et, en une diversification originale, les sociétés foncières (onze).

En effet, l'UBR octroie des avances à des firmes de promotion immobilière, qui semblent être des compagnies construisant des logements sociaux, telle la Société immobilière du consortium de l'industrie textile de Roubaix-Tourcoing, qui reçoit une avance de 10 à 16 millions de francs en 1930 (en commun avec l'Ucina, la Calif, l'Union bancaire du Nord et l'Union industrielle de crédit)³⁴ ou des firmes de promotion de logements bourgeoises (Société immobilière du rond-point de l'avenue du bois de Boulogne, etc.). En 1930, l'on voit se multiplier les crédits aux entreprises de travaux publics, avec nantissement sur le règlement des marchés. Le cinéma apparaît aussi, par des escomptes représentatifs de la vente de films ou d'appareils de projection par Pathé-Cinéma ou par Gaumont.

D. Du moyen terme au long terme

Le succès des méthodes de l'Ucina et l'acquisition de ce nouveau savoir-faire dans l'exercice de la banque d'épargne expliquent l'initiative prise par le Crédit lyonnais et le CNEP en faveur de la création d'un organisme de crédit à long terme. Les deux banques de dépôts réputées pour leur souci de liquidité sont en fait à l'origine de l'apparition d'une banque de prêts à long terme! Ainsi naît en novembre 1929 l'Ofina (l'Omnium financier pour l'industrie nationale) qui « a pour objet de faire aux industriels des prêts supérieurs à cinq ans à l'aide des fonds réalisés par l'émission d'obligations »³⁵. À partir du premier trimestre 1930, elle accorde des prêts à long terme en échange d'obligations. Elle trouve ses ressources dans 30 millions de francs d'obligations souscrites par le Crédit lyonnais et le CNEP dès 1930 (50 millions supplémentaires étant apportés en juillet 1931), dans un paquet d'obligations « souscrites par un groupe ami » [?], ainsi que dans ses ressources propres, fournies par l'Ucina, sa maison mère (50 millions de francs dont 13,5 versés).

Cette expérience, destinée à permettre à des firmes de se procurer des ressources longues sans avoir à affronter l'ouverture du capital ou la publicité des comptes nécessaires pour un accès au marché financier, ni les coûts d'une émission de titres, s'avère féconde³⁶ : 42 millions de francs sont utilisés dès décembre 1930, 74 millions en décembre 1931 et 84,5 millions de francs en décembre 1932. L'utilité d'un tel organisme est donc prouvée car il vient combler une lacune du dispositif de l'offre bancaire de crédits, certainement le plus souvent en faveur des firmes moyennes et moyennes-grandes.

Un exemple révélateur est fourni par les Forges de Gueugnon qui « ont obtenu un crédit de 10 millions de francs pour 15 ans remboursable à partir de 1935 »³⁷; cela leur permet de compléter leur réorganisation financière; un montage mixte est réalisé en janvier 1932; après un « coup d'accordéon » sur le capital pour éponger les pertes, une augmentation de capital apporte 15 millions de francs, l'Ofina apporte dix millions à long terme, l'UBR procure 8 millions à moyen terme, complétés dès 1931 par un

découvert de deux millions accordé par la Banque régionale du Centre, qui mobilise l'UBR sur cinq ans; face à environ 79 millions de francs d'immobilisations, de stocks et de dettes durables, les ressources longues augmentent de 50 % de 65 à 100 millions de francs, dont 20 apportés par ces organismes spécialisés³⁸. En pleine crise financière et bancaire, par conséquent, les banques de dépôts sont capables, sans malthusianisme, de fournir du crédit à long terme à une PME provinciale, en parallèle bien sûr avec les efforts que maintient le Crédit national.

« Pour développer le volume de ses opérations de banque et lutter avec succès contre la concurrence, surtout contre la concurrence locale, la Société générale ne doit négliger aucune occasion d'apporter aux affaires de moyenne importance qui constituent le fond de sa clientèle les appuis financiers dont elles ont besoin et de les mettre notamment en mesure de trouver du crédit à long terme »³⁹. C'est ainsi que la vocation d'Uniforest évolue sensiblement à partir de juin 1929 : « filiale actuellement sans activité, elle paraît désignée pour jouer un rôle actif et devenir un organisme spécialisé dans les avances à long terme destinées aux sociétés ou affaires industrielles et commerciales qui se trouvent dans l'impossibilité de faire directement appel au public », car « il n'est pas possible d'étendre [le recours au marché financier] aux sociétés en nom collectif et en commandite simple qui trouvent difficilement à emprunter dans le public à cause de leur forme et aux sociétés à responsabilité limitée qui ne sont pas autorisées légalement à emprunter par voie d'obligations »⁴⁰. Au-delà de la solution de l'appel au Crédit foncier ou au Crédit national, la Société générale met désormais à leur disposition sa filiale Uniforest, qui, malheureusement, commence ses opérations juste à la veille de la Crise et ne peut les développer sensiblement.

4. La révolution du crédit à moyen terme?

De ces initiatives bénéficiaires de la légitimité des grands établissements de crédit, doit-on déduire que les années 1919-1935 ont vu éclore une révolution du crédit digne des mutations des années 1850-1870?

A. Un facteur de souplesse financière

La durée des prêts à moyen terme accordés par l'Ucina est très variable, avec des échéances tournant souvent autour de 9, 12 ou 24 mois, voire plus; leur montant s'étale de 34 000 francs à une fourchette de 4 à 6 millions de francs : telle est la gamme de ces découverts, qui ne constituent donc pas des formes de financement massif. Si de grosses firmes en obtiennent, c'est apparemment en complément d'autres sources de financement, et la majorité de ces prêts vont à des firmes moyennes ou petites : l'Ucina,

et par conséquent à travers elle le Crédit lyonnais et le CNEP, l'UBR ou la Calif comblent les besoins de l'ensemble du capitalisme industriel ou commercial, sans négliger par conséquent le monde des PME jamais déterminant, car il ne constitue pas la principale source de financement des entreprises, mais toujours utile, l'apport d'un tel crédit à moyen terme complète la gamme des ressources des firmes, comme nous l'indique le cas d'une société alimentaire pouvant passer pour révélateur :

Le cas de la Société générale de brasserie & de malterie⁴¹, de Douai :
bilan des ressources en décembre 1931

	<i>en millions de francs</i>
capital	10, 5
réserves	5,2
bons 8 %	3
obligations 6 %	0,3
engagements à long terme	4,5
prêt Ucina sur deux ans	1
crédit fournisseurs	1,2
crédoiteurs divers	2,3
profits et pertes	2,2

Le crédit à moyen terme ne constitue pas une nouvelle « révolution du crédit » néo-saint-simonienne qui ouvrirait les vannes à un flux d'argent torrentiel. En fait, il fournit quelque souplesse aux mécanismes du crédit des banques de dépôts en leur permettant, à la marge, de satisfaire les besoins de financement durables des entreprises qui ne peuvent ou ne veulent pas faire appel au marché financier, notamment parce que leur structure financière est encore trop fragile pour pouvoir garantir la sécurité du service d'une dette obligataire supplémentaire ou nouvelle, ou parce que leurs dirigeants ne veulent pas charger leur bilan d'une dette coûteuse sur près de dix années alors qu'ils estiment que leurs besoins de trésorerie ne dépassent pas six à quarante mois.

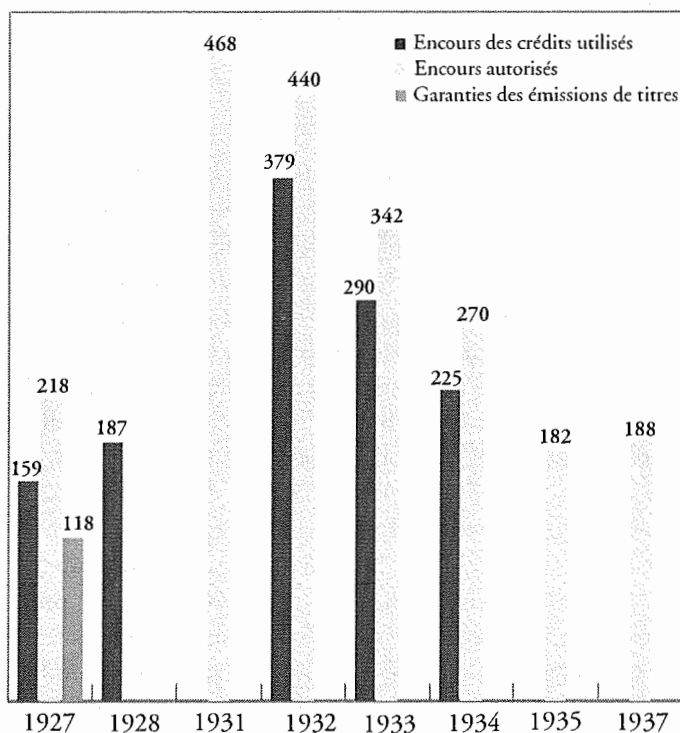
Pour les entreprises, l'avantage est évident : elles accèdent à un type de prêts qui leur assure durablement – à l'échelle de la décision entrepreneuriale, sur les 18 à 40 mois à venir, voire, parfois, au-delà, notamment si l'on prend en compte les crédits à long terme de l'Ofina – la régularité d'une part de leur financement. À cette sécurité correspondent les « sûretés » du banquier : les billets à ordre de la chaîne d'escompte, en tout cas le papier d'escompte créé en représentation du crédit à moyen terme; le nantissement de marchés en cas de découvert pour financer l'exécution de grosses commandes; de temps à autre, la garantie solidaire du président et de l'administrateur délégué, voire du Conseil, de la société; le nantissement de titres détenus par l'entreprise ou ces mêmes responsables; l'aval d'une compagnie d'assurance-crédit; moins souvent, des garanties hypothécaires. La prise de « sûretés » est donc plus souple que pour les prêts

du Crédit national : c'est que l'emprunteur est généralement un client de l'une des deux sociétés mères de l'Ucina, qui connaissent donc relativement bien sa situation financière, soumise à leurs équipes de spécialistes des bilans, des opérations financières, voire à leurs ingénieurs-conseils.

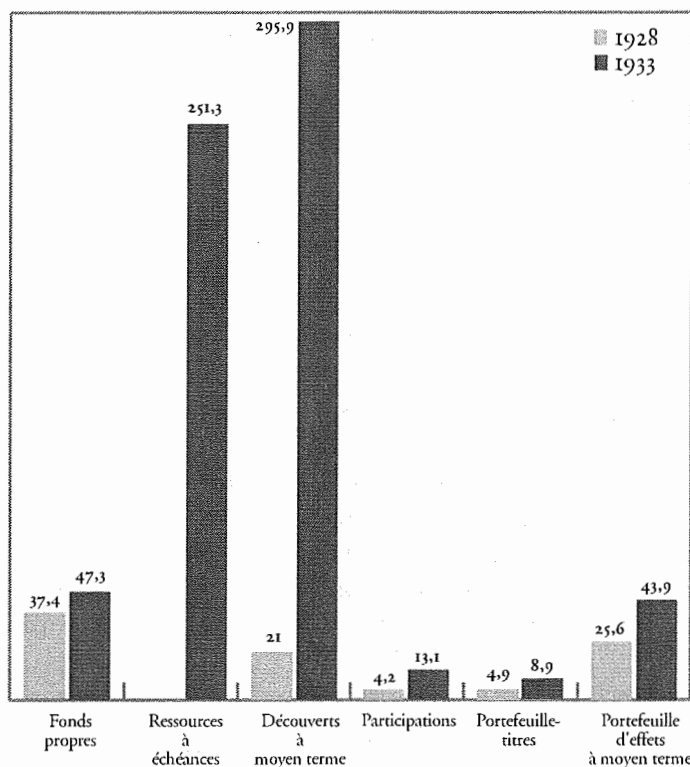
B. Un boum non explosif

Est-ce alors la ruée sur ce type de crédits à moyen ou long terme? La condition financière des entreprises françaises en a-t-elle été bouleversée? Il est vrai que le succès a couronné l'initiative précoce de deux banques, le CNEP et le Crédit lyonnais, qui ont séduit nombre de sociétés par leur offre de ces produits nouveaux : l'innovation, celle de la « banque industrielle », a contribué à la croissance ou à modérer l'acuité de la Crise.

L'appréciation des opérations effectuées par les firmes de crédit à moyen terme indique la réalité de leur percée. L'Ucina consent 218 millions de francs de prêts pour la seule année 1927 et 159 millions sont utilisés; le boum de croissance des années 1928-1930 permet un vif essor des opérations de la firme car « des demandes de plus en plus fréquentes ont été présentées par la clientèle »⁴², ce qui justifie, on l'a vu une



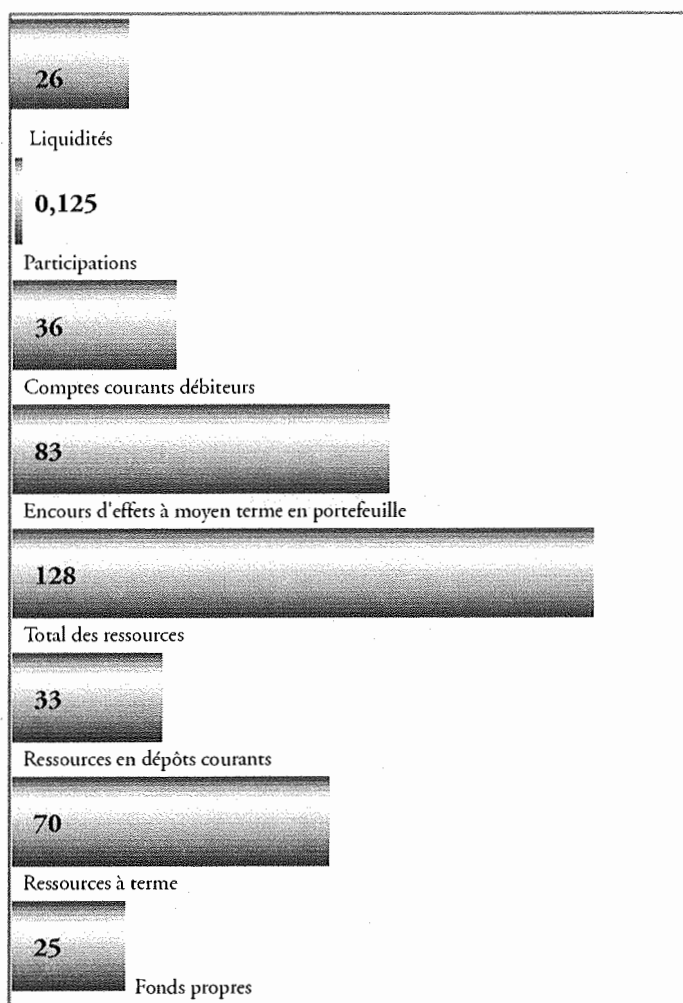
Les activités de l'Ucina
en 1927-1937
(en millions de francs)



Les activités de l'Ucina
(en millions de francs)

augmentation de capital pour servir de levier à l'émission d'obligations. Les encours de crédits autorisés de l'Ucina dépassent les 400 millions de francs en 1931-1932 et encore les 300 millions de francs en 1933. Peu de données sont disponibles à propos de la réelle utilisation de ces autorisations; mais il semble que l'encours réel des prêts de l'Ucina ait frôlé les 400 millions de francs en 1932, soit un doublement en quatre années, qui témoigne des besoins latents de nombreux milieux industriels et de la constitution d'un marché de l'argent à moyen terme relativement large.

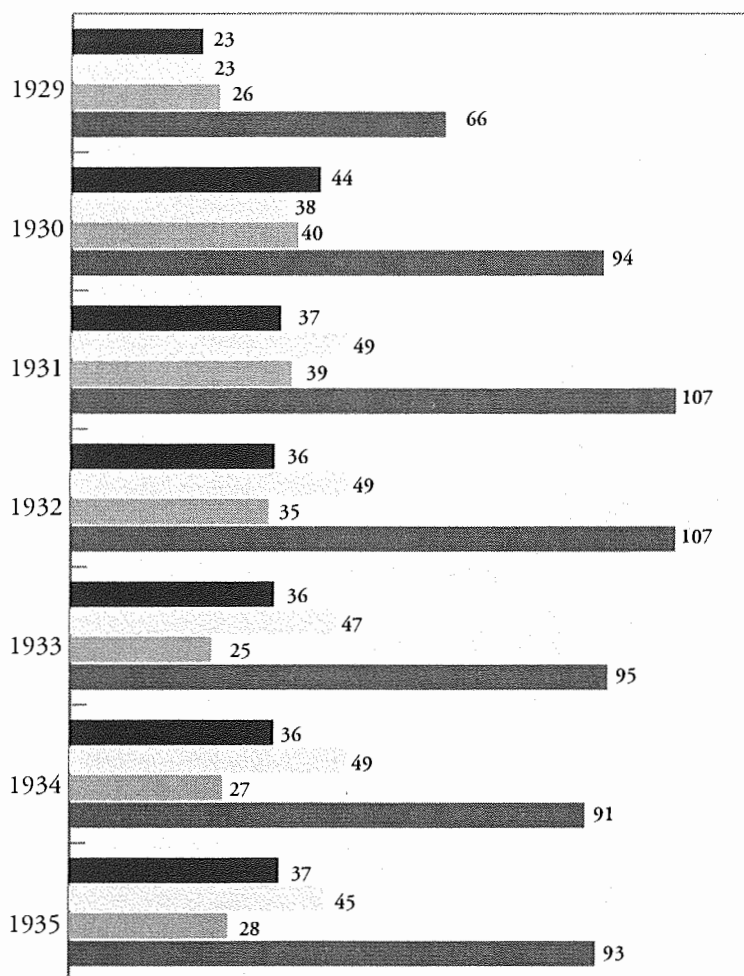
Les activités des banques plus récentes n'atteignent pas une telle dimension car leur essor a été rapidement contenu par la Crise. La Calif mobilise dix douzaines de millions de francs dont les trois quarts sous forme d'escompte à moyen terme; l'Union bancaire du Nord pousse l'encours de ses crédits juste au-delà de la centaine de millions de francs en 1931 et 1932 et le maintient autour de 90 millions ensuite. Par contre, une bonne connaissance statistique de l'évolution de l'UBR indique la modestie des sommes mises en jeu par la confédération du CIC : si, en chiffres cumulés, l'UBR a brassé près de 130 millions de francs de crédits entre sa création en 1935, l'encours réellement utilisé chaque trimestre ne s'élève qu'à un maximum de 50 millions de francs en octobre 1933, avant un glissement inexorable vers la quarantaine puis vers la trentaine de millions de



Les activités
de la Calif à la date
de décembre 1929
(en millions de francs)

francs : à l'échelle de cette confédération bancaire, si proche d'une vaste clientèle de PME, un tel plafonnement du montant des prêts semble décevant.

La portée de cette innovation nous paraît rétrospectivement réduite, et les contemporains eux-mêmes finissent par déplorer la modestie de la diffusion du crédit à moyen terme : « Un seul point est affligeant quand on examine cette question de près, c'est de constater combien les bénéficiaires de ce crédit à moyen terme sont restés ignorants de son fonctionnement et indifférents aux services qu'ils pourraient en attendre et qui se trouvent, pour ainsi dire, à portée de leurs mains : car, c'est un fait incontestable que le crédit à moyen terme, dont l'utilité ne nous paraît pas discutable, est loin d'avoir pris



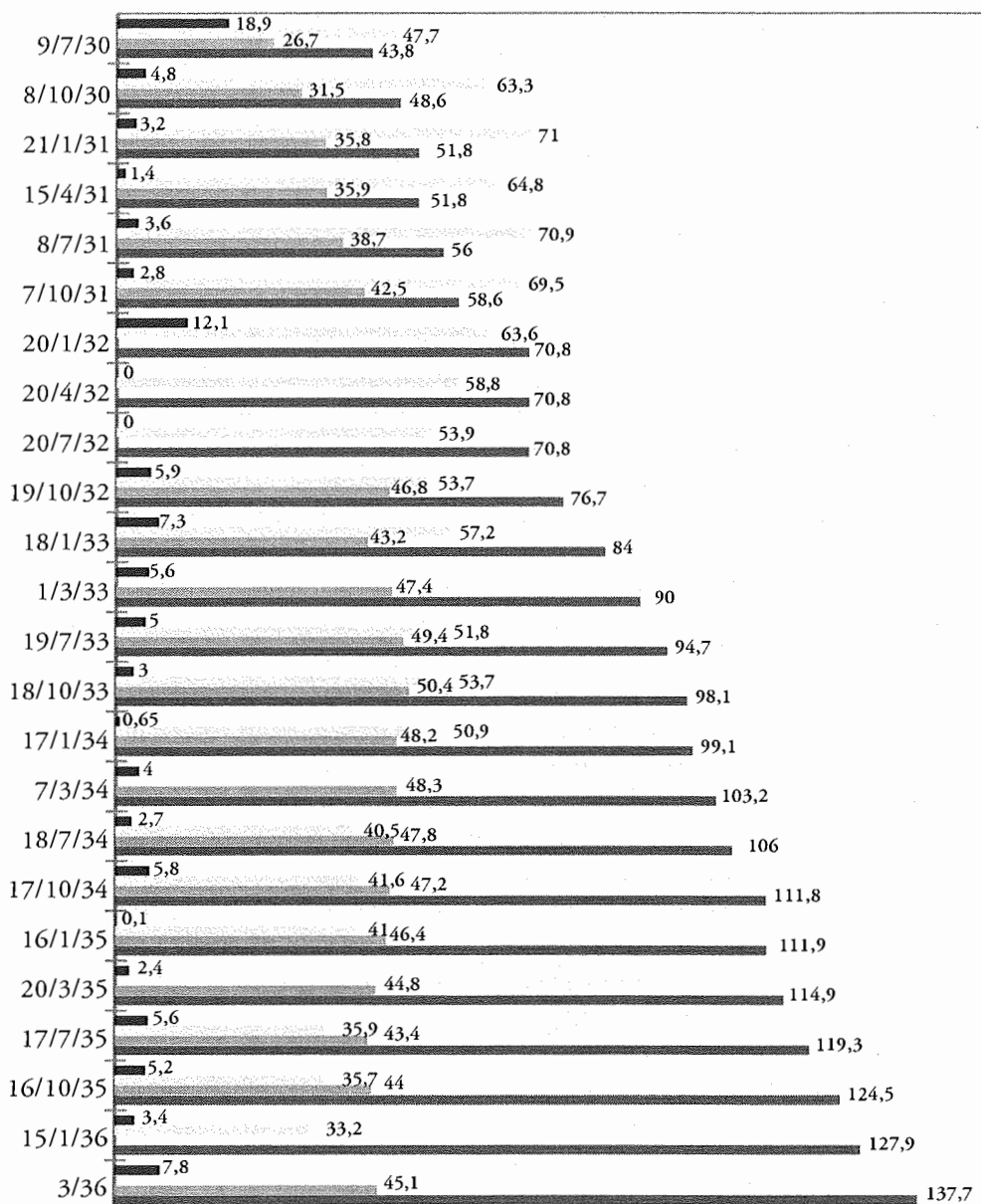
Les activités en capital développement et en crédit de l'Union bancaire du Nord dans la première moitié des années trente
(en millions de francs)

- Portefeuille de titres et de participations
- Prêts à long terme
- ▨ Encours de crédits
- Fonds propres et ressources longues (obligations et dépôts à terme)

en France le développement et l'extension qu'il aurait dû avoir naturellement. »⁴³ Plus globalement, l'on notera que le volume des opérations des diverses banques de crédit à moyen terme – environ 600 millions de francs au total, si l'on ajoute le montant maximum atteint à des dates différentes, vers 1931-1933, par chacune d'entre elles – ne constitue pas une révolution quantitative manifeste. Certes, les deux grands établissements de crédit ont gagné leur pari : ils ont édifié une institution stable, saine et profitable, dont l'utilité est indéniable.

L'INVENTION DU CRÉDIT À MOYEN TERME

Les activités de l'Union des banques régionales (en millions de francs)



- Total des avances à moyen & long terme consenties au cours du trimestre
- Autorisations d'escompte à moyen terme + réescompte d'effets non échus
- Montant des encours utilisés dans le trimestre
- Total des prêts consentis depuis la création de l'UBR

C. Les causes de cette relative déception

Ils n'ont pas modifié en profondeur les habitudes et les tendances de financement des PME françaises. Outre diverses explications banales (réticence à s'engager aussi durablement dans de tels crédits, à étaler ses comptes, à modifier peut-être ses statuts, etc.), une cause évidente surgit : le prix même du crédit à moyen terme. En effet, la gamme de produits de l'Ucina n'est guère abordable aisément, car ses taux d'intérêt paraissent plutôt élevés ; sans qu'on puisse disposer d'informations complètes, des indices nous permettent de nous rendre compte de cette cherté : l'on trouve ainsi évoqués pour l'Ucina un taux de 9,4 % pour un crédit en 1927, un autre de 8 % en 1923 ; un taux de 6 % est établi en 1926-1927, auquel s'ajoutent une « commission d'ouverture » fixée à 1 % l'an, complétée par une commission trimestrielle d'utilisation de 3/4 de point. Bref, le taux d'intérêt tourne autour de 8 à 9^{1/2} %, ce qui justifie l'hésitation de nombreuses firmes : par exemple, quand l'Ucina et le Crédit lyonnais proposent en 1927 un taux de 8,5 % à Cail pour un découvert de 15 millions de francs, la société refuse tout net ! L'UBR considère comme un rabais⁴⁴ l'offre d'un taux de 8^{1/4} % au lieu de 9 % en 1929... Ces taux se situent généralement plusieurs points au-dessus du taux d'escompte bancaire.

Même l'Ucina prend conscience de son positionnement « haut de gamme » : « En raison de la difficulté de conclure des affaires permettant d'utiliser les crédits, il est admis que le taux de la commission d'engagement pour les crédits confirmés, qui se heurte à une vive résistance, pourra être modérée à 1/2 % et que le taux moyen de l'escompte pour traites échelonnées sur douze mois pourra être abaissé jusqu'à 2 % au-dessus du taux d'escompte de la Banque de France, avec un minimum de 7 %. »⁴⁵ Il est vrai que les profits de l'Ucina ont été sans cesse préservés par une gestion prudente et qu'une part des bénéfices devait alimenter un fonds de réserve substantiel pour faire face à l'éventualité de la mise en péril des créances au cas où ce système de crédit à moyen terme aurait sombré dans des immobilisations excessives ; l'autofinancement de l'Ucina complète fort utilement les ressources fournies par les obligations ou les avances de ses deux banques mères.

Pour la Calif elle aussi se pose le problème du coût d'un tel crédit à moyen terme. Certes, la Société générale justifie le bien-fondé d'un tarif élevé, étant donné le risque pris par la banque et le prix de l'argent employé à moyen terme. Mais elle insiste surtout sur deux causes déterminantes : la sagesse dans l'évaluation des risques et les surcoûts générés par les taxes hypothécaires. La prudence de la Calif aurait pu être excessive et enrayer la diffusion du crédit à moyen terme car, « établissements encore jeunes, les organismes de crédit à moyen terme ne peuvent pas se permettre de courir des risques disproportionnés avec leurs ressources et leurs réserves »⁴⁶. « Pour les prêts et avances en comptes courants, nous demandons une deuxième signature ou une garantie réelle, quelquefois l'une et l'autre garanties, si la deuxième signature n'est pas donnée par une firme présentant une surface suffisante. Lorsque la garantie réelle consiste en une inscription hypothécaire, nous nous efforçons de consentir le crédit en compte

courant afin que l'acte hypothécaire puisse être enregistré au droit fixe et non au droit proportionnel. On nous a en effet souvent opposé que le droit proportionnel d'inscription hypothécaire supportable pour une opération s'étendant sur un délai de dix à vingt ans était prohibitif pour une opération s'étendant de trois à cinq ans »⁴⁷, puisque les taxes hypothécaires évoluent en fonction de l'importance du prêt et non de sa durée.

Devant un tel coût, les emprunteurs potentiels s'interrogent sur la nécessité de s'engager sur la voie du crédit à moyen terme, alors même « qu'ils peuvent, pensent-ils, le remplacer avantageusement par le crédit à court terme constamment renouvelé »⁴⁸. Un journaliste prend l'exemple d'une « commande de wagons avec un délai de deux ans pour la construction et des dates de règlement qui peuvent s'échelonner encore deux ans après la livraison du dernier wagon » : la plupart des établissements industriels « utiliseront le crédit à court terme en tirant des traites qu'ils trouveront facilement à faire escompter auprès de leurs banquiers grâce à leur propre crédit et parfois grâce au crédit du donneur de commandes [alors que] les sommes avancées en crédit à court terme seront en fait immobilisées jusqu'au moment où la commande sera livrée et ne répondront plus à la notion fondamentale de la traite qui a comme contrepartie une marchandise réalisable à tout moment. »⁴⁹

L'insuccès relatif du crédit à moyen terme ne s'expliquerait pas par l'insuffisance du dynamisme des banques, mais bel et bien, irons-nous jusqu'à le prétendre, par leur audace, leur punch, voire la pression concurrentielle, qui les poussent à étendre la pratique de l'escompte très au-delà des normes figées que l'on imagine rétrospectivement. C'est l'élasticité de l'escompte qui évite aux firmes de devoir recourir au crédit à moyen terme et rend la nécessité de l'innovation moins prégnante : la souplesse de fonctionnement et, finalement, la modernisation (par son adaptation aux besoins) du « système de crédit » rendent moins « nécessaire » la diffusion de l'innovation.

Pourtant, les règles de prudence que s'imposent les banques constituent un frein à la diffusion de ce crédit à moyen terme, dont les vannes ne sont pas ouvertes largement : nombre de réunions du conseil d'administration de l'Ucina ou du comité de direction de l'UBR aboutissent à des refus de prêt ; l'UBR rejette les petites affaires à gros risque ou celles qui manquent de garanties. Il s'agit, une fois de plus, que le banquier sache bien faire distinguer la nature de l'opération de crédit de la nature de commandite, d'autant plus que des prévisions de rentrées de fonds doivent être établies sur deux à cinq ans, ce qui incite à jauger la capacité de remboursement de l'emprunteur. Un autre motif de prudence est procuré par les incertitudes qui pèsent sur certaines créances quand la Crise ébranle la situation financière des firmes clientes ou candidates au crédit à moyen terme. à l'Ucina, les sommes consacrées au contentieux doivent augmenter fortement dans la première moitié des années trente. « Du fait même des circonstances et de la nature de ces opérations, le nombre de celles-ci s'est trouvé limité et leur examen a dû être fait avec circonspection. »⁵⁰ Le comité de l'UBR examine ainsi en 1934-1935 le sort de plusieurs crédits dont le remboursement devient aléatoire car le plan de trésorerie initial des débiteurs

a été déchiqueté par la Crise : il doit consentir au rééchelonnement des échéances, et ceci à plusieurs reprises parfois pour la même firme : soit c'est une échéance qui est étalée sur plusieurs mois ou plus (sur deux ans pour la Compagnie générale de navigation HPLM en novembre 1932), soit c'est l'ensemble du plan de remboursement qui est remanié, sur un an ou plus, jusqu'à trois à cinq ans pour certaines. Parfois même, la garantie hypothécaire est mise en jeu, les immeubles de la société mis en vente amiable ou en adjudication.

Le gel des investissements et la contraction des marchés rendent moins pressants les besoins de financement de firmes devenues attentistes : « On sait cependant que les organismes existants ne sont pas actuellement débordés par les demandes »⁵¹, déplore la Société lyonnaise de dépôts. L'action contra cyclique du crédit à moyen terme s'atténue vite ; comme toutes les banques, l'Ucina doit carguer la voile au fur et à mesure que se détériore la situation financière des entreprises qui constituent son vivier. Leur capacité de remboursement s'atténue et leur désir d'investir, de se rénover, d'acheter des consœurs, se réduit dans le même temps, ce qui ampute d'autant le marché de l'Ucina. « La politique adoptée pour des raisons de prudence pendant le second semestre de 1932 a été maintenue en 1933. L'encours des crédits utilisés [...] a été ramené de 379 [en décembre 1932] à 290 millions de francs [en décembre 1933] [...] puis à 225 millions en décembre 1934. »⁵² Les autorisations de crédit à moyen terme accordées par l'Ucina déclinent parallèlement :

440 millions de francs en 1932	342 millions de francs en 1933
270 millions de francs en 1934	182 millions de francs en 1935
188 millions de francs en 1936	203 millions de francs en 1937
193 millions de francs en 1938	

Le Crédit du Nord est déçu par son l'Union bancaire du Nord car, au bout de trois ou quatre ans, elle doit border ses opérations : « Nous nous sommes contentés de maintenir nos positions de crédit à long et moyen termes aux environs de leurs niveaux précédents en effectuant simplement le remploi de nos disponibilités et en exerçant un tri sévère entre les affaires qui nous ont été présentées. »⁵³ À partir de 1933, l'Union bancaire du Nord utilise ses rentrées de fonds à rembourser les bons venus à terme et effectue « de substantiels amortissements destinés à nous éviter tous déboires »⁵⁴.

D. Le refinancement du crédit à moyen terme : vers l'intervention de la Caisse des dépôts ?

La Crise suscite une situation paradoxale : les banques croulent sous les disponibilités car elles ont gonflé leur encaisse pour maintenir une liquidité propre à faire face à toute ruée des déposants, mais elles manquent de emplois à court terme. Cet argent oisif pourrait trouver à s'employer au service du « crédit industriel », à des taux inférieurs à ceux que pratiquent les organismes de crédit à moyen terme depuis leur création en 1919-1929

pour peu que le prix du risque puisse être abaissé et donc que le risque lui-même soit atténué, celui que prennent ces institutions quand elles engagent des fonds sur deux à cinq ans, sur la base de capitaux de durée moyenne (entre deux à dix ans) levés eux-mêmes à un prix relativement élevé. Il faudrait qu'ils puissent disposer d'un garant suprême qui les refinance à moindre coût en mobilisant le papier représentatif du crédit à moyen terme.

À cette époque, semble-t-il, la Banque de France ne peut prendre en charge de telles pratiques, contrairement à sa vocation de banque de réescompte des effets à trois mois, malgré la souplesse de son réescompte en faveur de papier de mobilisation de découverts, donc de papier financier. « Il n'apparaît pas que, dans l'état actuel du marché, de telles conditions puissent vraiment être améliorées, tout au moins tant qu'il n'existera pas pour les établissements de crédit à moyen terme un organisme de réescompte susceptible de jouer, vis-à-vis d'eux, le rôle de la Banque de France à l'égard des établissements de crédit à court terme. Or il apparaît que le concours que peut être appelée à donner à cet effet la Caisse des dépôts ne peut encore être envisagé que très exceptionnellement »⁵⁵. Le dilemme est ainsi posé : comment, en pleine crise du marché financier, relancer l'investissement, regonfler le fonds de roulement des firmes, notamment des sociétés de taille moyenne, sans porter atteinte au fonctionnement libéral de l'économie bancaire ?

a. L'intervention de la Caisse des dépôts en débat

Le débat est soulevé dès le second semestre 1931, quand le krach diffus suspend toute initiative de crédit qui pourrait porter atteinte à la perception de la liquidité bancaire par des déposants dont la sensibilité est devenue épidermique. Lors d'une réunion autour du ministre des Finances Flandin, « le ministre expose qu'il est l'objet, depuis un certain temps, de sollicitations de la part des industriels dont la trésorerie devient difficile par suite de l'impossibilité d'émettre des obligations ou de procéder à des augmentations de capital. La situation bancaire ne permet pas aux banques d'élargir les crédits qu'elles donnent à l'industrie et elle les oblige à de sérieuses restrictions. »⁵⁶ La solution du recours à la Caisse des dépôts est alors discutée, par le biais d'un refinancement sur trois ans des banques qui fourniraient leur garantie pour la même durée. Escallier suggère le recours au Crédit national pour les crédits inférieurs à dix millions de francs et à la Caisse des dépôts au-dessus. Si le ministre est prêt à lancer la Caisse des dépôts dans l'aventure, il convient que les banques en partagent le risque par le biais de leur garantie, ce qui les rend hésitantes : « Les risques seraient triés et acceptés par les banques intervenantes qui donneraient leur aval à la Caisse. »⁵⁷ Mais les banques percevraient une « commission de possibilité » pour le transfert à la Caisse des dépôts des positions débitrices des firmes industrielles dans leurs livres ; en outre, « le ministre fait remarquer qu'il serait à craindre que, si les banques ne se prêtaient pas à ses vues, le Président n'impose la création d'un organisme nouveau qui serait un organisme d'État »⁵⁸, donc

concurrent de l'Ucina, de l'Union bancaire du Nord ou de la Calif. Une somme de 500 millions de francs est alors jugée nécessaire par les Autorités pour une telle opération.

Deux obstacles se présentent qui enravent ce mouvement en faveur de la diffusion contra cyclique du crédit à moyen terme. Tout d'abord, les banquiers ne conçoivent pas que ces prêts industriels d'urgence soient accordés à des taux inférieurs à ceux des « avances », alors même que Tannery, le dirigeant de la Caisse des dépôts, envisage un tarif supérieur seulement d'un tiers au taux de la Banque de France, soit environ 4^{1/2} %, alors que les banques⁵⁹ n'imaginent pas un tarif inférieur à 6^{1/2} %. La seconde explication à l'inertie des milieux d'argent est apportée par la mobilisation de la Caisse des dépôts comme pompier volant de l'État (par le biais de la prise en pension de bons du Trésor) et de grandes firmes tertiaires : des banques (BNC), des sociétés de transport ferroviaire surtout, avec la prise en pension d'une grosse quantité des billets à ordre ou des obligations qu'elles émettent, ou des compagnies maritimes, avec des crédits consentis pour la construction de navires à la Compagnie générale transatlantique, tel celui de 140 millions de francs accordé en 1932-1934, à échéance au 31 décembre 1934 (pour le financement du paquebot Normandie). Un tel foisonnement d'interventions explique que les disponibilités de la Caisse des dépôts ne soient pas inépuisables. C'est pourquoi, à l'occasion de l'expression d'un besoin pressant de fonds de la part des Mines de Bruay et malgré l'exagération du propos, Enders, un dirigeant du Crédit lyonnais, indique que « la Caisse des dépôts semble à bout de souffle; elle supporte actuellement la trésorerie des Chemins de fer qui n'ont plus le sou et qui lui doivent trois milliards. Il est difficile, dans ces conditions, de compter sur un concours important, comme celui dont auraient besoin les Mines de Bruay »⁶⁰.

Le projet d'intervention de la Caisse des dépôts dans le refinancement du crédit à moyen terme se précise. Baumgartner, apparemment chargé d'y réfléchir au Trésor, indique que « la Caisse des dépôts ferait des avances aux organismes de crédit à moyen terme qui, en garantie, lui remettraient les traites signées par leurs débiteurs. Ces traites porteraient l'aval ou l'endos de l'organisme de crédit à moyen terme et seraient établies pour la durée du crédit, d'un à cinq ans. La Caisse des dépôts ne prêterait à une industrie qu'à concurrence de 25 millions de francs maximum. »⁶¹ « Le projet, tel que le directeur général [de la Caisse] l'avait envisagé, comportait l'octroi de crédit à des sociétés industrielles ou commerciales avec la double garantie de l'une ou l'autre des filiales des grands établissements de crédit [Ucina, Calif, UBR] et de l'un de ces grands établissements lui-même. »⁶²

Les réticences des établissements de crédit se maintiennent, surtout de la part du CNEP et de la Société générale, fort méfiants devant l'intervention de la Caisse des dépôts, qui leur semble un germe d'étatisation du crédit pervers à une époque où tout ce qui a un relent d'interventionnisme public suscite une réaction de rejet, des

ferments de l'« économie dirigée » : « M. Ardant me dit que, d'après son opinion personnelle et celle de ses confrères, il serait très dangereux de faire financer les crédits par la Caisse des dépôts et de la mettre en contact avec la clientèle ; il préfère, aux formules envisagées, celle qui consiste à faire une avance mobilisée à l'industriel qui a besoin d'argent, en s'assurant de la faculté de réescompte auprès de la Caisse des dépôts et d'user de cette facilité de réescompte, de crainte qu'en écartant le réescompte, on ne le demande ultérieurement, à un moment où la Caisse des dépôts n'aura plus le sou. Il préfère certainement cette formule à celle qui consiste à donner sa garantie pour des montants importants à la Caisse des dépôts, chose qui n'a jamais été faite jusqu'à présent et qui est d'autant plus dangereuse que cette garantie porte sur trois ans. »⁶³

On discerne les réticences des grands établissements de crédit devant la mise sur pied d'un nouveau circuit de l'argent qui inclurait la Caisse des dépôts : « À la suite des nouveaux pourparlers qui ont eu lieu, il est apparu que les établissements de crédit n'envisageaient pas de donner leur garantie personnelle. Dans ces conditions, le directeur général [de la Caisse] leur a fait connaître que les sommes que la Caisse des dépôts pourrait affecter aux opérations projetées seraient naturellement moins importantes. Il avait été parlé d'un crédit pouvant atteindre 500 millions au total et 25 millions au maximum par affaire. En l'absence d'une garantie personnelle des grands établissements de crédit, ces chiffres devraient respectivement subir une très sensible diminution. »⁶⁴

b. L'urgence d'expédients

Le gouvernement ne réfléchit pas à une « innovation » financière – la diffusion du crédit à moyen terme, son réescompte par la Caisse des dépôts, voire la bonification sélective des taux d'intérêt par celle-ci, selon des pratiques devenues usuelles après la Seconde Guerre mondiale –, mais à une solution pratique, immédiate, à un enjeu politique : il faut établir rapidement un contre-feu à la crise industrielle qui menace de développer les faillites et le chômage, à quelques mois des élections législatives. Sans véritable restructuration du circuit bancaire de l'argent, il semble que l'urgence de la Crise amène toutefois la Caisse des dépôts, renforcée par le grossissement de la collecte des Caisses d'épargne, à réescompter du papier financier au début des années trente, afin de desserrer quelque peu le carcan des incertitudes pesant sur la place parisienne. Or la Caisse est déjà devenue un intervenant-clé du marché de l'argent à court terme depuis qu'elle a accepté de prendre en pension à trois mois les bons de la Défense nationale puis les bons du Trésor à deux ans que les banques ont souscrits : elle les leur achète au comptant et leur revend à terme, moyennant une commission. Elle a acquis une bonne intimité avec les établissements dans la vie quotidienne du marché de l'argent interbancaire, en esquisse d'un véritable marché monétaire.

C'est une pratique semblable dans son principe que l'on se propose de faire adopter par la Caisse des dépôts ; comme la Banque de France ne peut accepter que des effets

commerciaux d'une durée inférieure à trois mois, l'on autoriserait la Caisse des dépôts à se transformer *de facto* en réescompteur des effets dépassant ce terme de trois mois, donc à réescompter le papier à court-moyen terme (le papier financier correspondant à des découverts accordés par les banques) ou à moyen terme. Toutes ces discussions parfois tendues débouchent sur la décision adéquate : après avoir décidé en avril 1931 de réescompter les effets représentatifs de crédits à moyen terme accordés lors de relations commerciales avec des clients étrangers⁶⁵, la Caisse accepte, en juin 1931, d'étendre ce réescompte aux crédits à moyen terme consentis par les banques aux entreprises, pour un montant maximal autorisé de 640 millions de francs⁶⁶. Désormais, la Caisse des dépôts peut « prendre en pension » de tels effets et contribuer à l'édification d'un véritable « système » de crédit à moyen terme, pour des tarifs alléchants par rapport à ceux des banques de crédit à moyen terme elles-mêmes, semble-t-il, puisque la Caisse propose des taux s'étageant entre 4 et 5 ¹/₄ %.

Dès décembre 1931, la Société générale et le CCF ne s'engagent dans une augmentation de leurs découverts à la Royale asturienne des mines que lorsqu'ils obtiennent la certitude que celle-ci a déniché d'autres ressources que leurs propres fonds, afin de ne pas porter à eux deux l'essentiel du risque. Comme l'Asturienne obtient de la Caisse des dépôts un faculté d'escompte de 15 millions de francs pour trois ans, par tirages sur une firme, Norkesing, avec l'aval de l'Union des mines, la Société générale accroît son découvert de 15 à 20 millions de francs et le CCF de 15 à 16,5 millions⁶⁷. Peu après, une faculté de découvert de 10 millions de francs accordée par le groupe du CIC aux Mines de Béthune entre janvier 1932 et février 1935 s'avère « mobilisable à la Caisse des dépôts » ; et, en février 1932, le CCF est amené à accorder sa garantie à un emprunt de 20 millions de francs d'Électrocuivre (Compagnie générale d'électro-métallurgie) effectué par tirages de billets à l'ordre du CCF effectués par la Compagnie générale d'électricité sur la Compagnie générale d'électro-métallurgie, car la Caisse des dépôts prend en pension ces effets pour trois ans et assume ainsi le risque par elle-même⁶⁸. Plus tard, en décembre 1934, un crédit de 4 millions accordé en décembre 1934 par Paribas aux Ateliers de constructions Schwartz-Haumont est lui aussi mobilisable à la Caisse des dépôts⁶⁹. Enfin, celle-ci intervient en caisse de refinancement ultime des banques qui sont impliquées dans le redémarrage de Citroën en décembre 1934-janvier 1935, puisqu'elle prend en pension pour trois ans les effets créés en représentation de leurs avances⁷⁰.

La Caisse des dépôts elle-même doit obtenir les garanties nécessaires pour engager l'argent qu'elle gère au nom de la « Foi publique », ce qui alourdit ce système de refinancement. On le constate à propos de l'affaire des Forces motrices de la Truyère ; la Caisse des dépôts est en effet appelée à assumer la fonction de filet de sauvetage ou de refinancement quand les Forces motrices de la Truyère, à la trésorerie asséchée par d'immenses travaux de construction de barrages sans pouvoir, en raison de l'état du marché, lancer l'émission d'obligations nécessaire, font appel à leurs banquiers. Ceux-ci, outre

un découvert de quelques millions de francs, suggèrent de recourir à la Caisse des dépôts ; on émettrait pour 25 millions de francs d'effets sur cinq ans, qui seraient déposés en pension à la Caisse. Trois signatures sont nécessaires : celle de la firme, celle des banques ou organes financiers (Union des mines, BUP, Société financière électrique-Sofina), celle enfin d'industriels parrainant l'entreprise. Or ceux-ci (Mines de Blanzy, Châtillon-Commentry, Compagnie générale d'électricité, Société générale d'entreprises), sans qu'on sache pourquoi, étant donné qu'ils en sont actionnaires, refusent d'apposer leur signature ; cela bloque aussitôt le processus⁷¹, qui révèle sa complexité.

Puisque nous n'avons pas encore trouvé d'autres éléments d'archives bancaires à verser au dossier, nous nous contentons d'évoquer ces formes de soutien du crédit à court-moyen terme. Nous pensons qu'il s'agit là de palliatifs transitoires destinés à faire face à la crise de 1931-1932, et non un système institutionnalisé de refinancement du crédit à court-moyen terme. Nous rappellerons ce propos d'un banquier, tenu en 1939, à propos de l'idée d'« un organisme de réescompte susceptible de jouer, vis-à-vis d'eux [pour les établissements de crédit à moyen terme] le rôle de la Banque de France à l'égard des établissements de crédit à court terme » : « Il apparaît que le concours que peut être appelée à donner à cet effet la Caisse des dépôts ne peut encore être envisagé que très exceptionnellement »⁷².

Le montant des encours de crédits à moyen terme bénéficiant de l'autorisation de mobilisation auprès de la Caisse des dépôts n'atteint pas des sommes élevées : celle-ci signale qu'un total d'autorisations de mobilisation de 429,7 millions de francs serait porté à la date de décembre 1932, concernant des décisions prises en 1931 et 1932. La mise en jeu de cette mobilisation paraît moins importante encore puisque le montant des prêts effectivement réalisés se chiffre respectivement à 278,5 millions de francs en 1931, à 215 millions de francs en 1932 et à 72,7 millions en 1933, mais des remboursements interviennent dès 1933 puisque la durée des crédits varie entre dix-huit mois et trois ans ; comme nous avons repéré une somme de 141,7 millions de crédits venant à expiration en 1933 et non prorogés, l'on peut penser que l'encours de décembre 1933 tourne autour de 424,5 millions de francs⁷³.

Bien que l'ampleur de l'intervention de la Caisse des dépôts ne puisse permettre de parler d'une « révolution », l'on peut penser que de telles pratiques ont procuré quelque souplesse au financement de certains besoins de trésorerie. Leur développement a été, semble-t-il, entravé par les réticences de l'État devant cette évolution des activités de la Caisse des dépôts, car elle pouvait tendre à une utilisation des fonds dont elle avait la disposition qui l'aurait détournée de sa mission fondamentale, le soutien des besoins courants du Trésor par la prise en pension de bons du Trésor. Les hésitations des banques devant l'intrusion de la Caisse publique dans le circuit du refinancement bancaire n'expliquent pas moins cette langueur : l'anti-étatisme de base des banquiers les empêche de définir un circuit de l'argent nouveau et efficace.

c. Vers l'intervention de la banque centrale?

Ce n'est, semble-t-il, qu'en 1937-1938 que le projet du réescompte du crédit à moyen terme commence à mûrir dans les esprits, notamment à la Banque de France elle-même : « L'octroi de crédits à court terme, s'il s'adapte facilement aux nécessités commerciales courantes, ne saurait suffire à remédier à l'insuffisance des fonds de roulement. L'élargissement de ces derniers qui apparaît nécessaire pour qu'ils s'accordent avec les nouvelles conditions de la production, ne semble pouvoir être réalisé, en attendant la reconstitution des ressources propres des entreprises ou la possibilité d'appels au marché financier, que par l'extension du crédit à moyen terme. Les mesures qui ont été récemment élaborées à cet effet prévoient, en première ligne, l'intervention d'établissements spécialisés, tels que le Crédit national, le Crédit foncier, la Caisse nationale des marchés [de l'État] et la Caisse des dépôts & consignations. Le concours éventuel de la Banque ne serait envisagé, en cas de besoin, que par la voie du réescompte, sans que soit affectée, dans notre bilan, l'indispensable liquidité de notre portefeuille commercial. »⁷⁴

En décembre 1937, la Banque de France émet une résolution en faveur du crédit à moyen terme; mais elle conçoit celui-ci encore comme un expédient, le temps que le marché des capitaux récupère son efficacité. D'ailleurs, la Banque n'est autorisée – le 9 décembre 1937 – qu'à réescompter les effets d'une telle nature que la Caisse des dépôts a préalablement pris elle-même en pension, ceci afin de limiter et de diviser au maximum les risques encourus par la Banque centrale. La réforme du Crédit national hôtelier, transformé en Crédit hôtelier, commercial & industriel, décidée par la loi de Finances de décembre 1937, va dans le même sens. Le projet de réescompte des crédits à moyen terme semble encore dans les limbes, ce qui justifie le rapport de Jacques Auboyneau, un inspecteur des Finances, sur le crédit à moyen terme, présenté au Conseil national économique en mars 1938 : « Si le crédit à court terme ne fonctionne normalement que par suite de la faculté de réescompte à la Banque de France, le crédit à moyen terme sera voué à une existence végétative tant que n'aura pas été réalisé quelque chose d'analogue en matière de réescompte des effets à échéance plus ou moins longue. »

L'on ne voit pas, avant la seconde moitié des années trente, s'enclencher une réflexion approfondie de toute la Place sur sa modernisation et la conception d'un « système de crédit » nouveau. L'on songe à colmater ce que l'on croit être de simples brèches conjoncturelles, alors que la digue maintenant le flux d'argent irriguant les trésoreries des entreprises s'est rompue. Il faut attendre des temps meilleurs et surtout l'après-Deuxième Guerre mondiale pour que le réescompte du crédit à moyen terme entre dans les mœurs bancaires françaises : le crédit à moyen terme ne peut, en 1932-1935, se métamorphoser en levier de la sortie de Crise, malgré l'assouplissement procuré par l'intervention de la Caisse des dépôts.

Conclusion

L'utilité historique de l'Ucina est à la fois indéniable et modeste. L'initiative du Crédit lyonnais et du CNEP enrichit considérablement la palette des crédits et des prestations offertes dans le cadre du métier de banque d'épargne. Les formules proposées par l'Ucina sont relativement souples car adaptables en volume, en durée, en nature, ce qui permet de combler des besoins fréquemment exprimés par les sociétés. Un interstice est rempli par ces diverses formules de crédit (escompte à moyen terme, découvert à moyen terme, le tout avec des durées fort élastiques, crédit à long terme). L'ampleur du mouvement reste modérée car ces formules peinent à se placer entre le financement par les découverts classiques et le recours au marché financier, et le coût de tels prêts s'avère élevé. Cela incite les firmes à soupeser la nécessité de grever leur budget pour payer le prix de telles ressources. Les hésitations des Autorités et les réticences des banques à concevoir un système de refinancement des organismes de crédit à moyen terme par le biais d'une mobilisation de leur papier à la Caisse des dépôts empêchent le crédit à moyen terme de s'ériger en clé de la sortie de Crise.

NOTES

1. Lorain, directeur général de la Société générale, exposé devant le Comité du crédit à moyen et à long termes, Conseil national du crédit, séance du 12 février 1946, archives de la Société générale.
2. Alexandre RIBOT, cité par M. Lescure, dans P. Baubeau, A. Lavit d'Hautefort et M. Lescure, *Le Crédit national. Histoire publique d'une société privée*, éditions J.-C. Lattès, 1994, page 25.
3. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 18 mars 1919; procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 14 mars 1919 et 14 novembre 1919.
4. Industrie sucrière, Métallurgie sinistrée, Grosse métallurgie, Reconstitution d'usines sinistrées (Cail, Fives-Lille, Thomson), Industriels alsaciens, Compagnies d'énergie électrique & d'éclairage du Nord & de l'Est, Industries textiles des régions sinistrées, Reconstitution immobilière dans les régions sinistrées, Reconstitution par l'industrie nationale de l'outillage sinistré. Puis d'autres groupements sont créés par la suite.
5. Dossier *Union financière du Nord et de l'Est*, août 1928, archives de la Société générale 28115/7522.
6. Nous renvoyons à la thèse de Michel Lescure, *Les Petites et Moyennes Entreprises industrielles dans la France des années 1920*, Université de Paris 10-Nanterre, 1992. Cf. M. Lescure, « Les banques et le financement des PME en France pendant les années 1920 », dans : *Entreprises et Histoire*, n° 2, décembre 1992, pages 65-81.
7. Hypothèque de premier rang, engagement de caution solidaire ou garantie-titres.
8. Note du Crédit lyonnais, décembre 1930, dossier *Notes et Articles de presse*, archives du Crédit lyonnais. « Il devenait indispensable de s'adapter aux besoins nouveaux sans se départir des règles de prudence auxquelles il est astreint par son rôle essentiel de banque de dépôts : souci constant d'éviter les immobilisations, nécessité absolue d'écartier toute opération qui pourrait se traduire par une inflation durable du portefeuille-titres et des participations financières », rapport annuel du conseil d'administration du CNEP, 20 avril 1920.

9. Réponse au questionnaire de la Commission des Finances de la Chambre des députés sur l'organisation du crédit, 10 février 1937, archives de la Société lyonnaise de dépôts.
10. Cf. Léon DELAMARCHE, « Le crédit à court, à moyen et à long terme », revue *Banque*, mai 1931, pages 351-356; Charles Corcelle, « Le crédit de banque à moyen terme et à long terme », revue *Banque*, mai 1934. Cf. procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 19 mars 1919, 11 juin 1919, 18 juin 1919, rapport annuel du conseil d'administration du CNEP, 20 avril 1920, procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 18 juin 1919.
11. Procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 1^{er} décembre 1929.
12. *Ibidem*, 10 mars 1927.
13. Léon DELAMARCHE, « Le crédit à court, à moyen et à long terme », revue *Banque*, mai 1931, page 352.
14. Procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 7 juillet 1927.
15. Cf. Pierre DE CHEVERT, « L'industrie et le commerce automobiles en France (étude économique et bancaire) », revue *Banque*, octobre 1928.
16. Dossier *Force et distribution*, 1932-1934, archives de la BUP 660/1229 & 1230. Ce n'est qu'en 1936 qu'une émission d'obligations lui procure 12 millions de francs (archives de la BUP 661/1238).
17. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 21 avril 1926; de l'Ucina, 20 mai 1926.
18. Cf. procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 18 octobre 1928.
19. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 27 juin 1928.
20. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 20 juillet 1927.
21. *Ibidem*, 21 juin 1928. Cf. aussi *Ibidem*, 18 octobre 1928.
22. Il entre peu après au Conseil de la Société générale, en février 1929. Escaut & Meuse (tubes d'acier), les Acieries de Longwy, la Compagnie générale d'électricité, la Société alsacienne de constructions mécaniques, la Compagnie française de matériel de chemins de fer participent également au tour de table, pour une part apparemment plus modeste.
23. Maurice Devies, vice-président de la BNC, Félix Brouard, l'un de ses directeurs, Maurice Boullier, directeur central au CCF, Georges Jouasset, administrateur délégué de l'Union des mines (et administrateur des Forges & fonderies de Montataire), entrent au Conseil. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 18 octobre 1928. Ils rejoignent Pierre Mirabaud et Henri Puerari, tous deux de la maison Mirabaud. Cf. Dossier *Calif*, archives de la BUP 627/974. La Calif est dirigée par Rossignol, l'un des directeurs de la Société générale.
24. Dossier *Émissions de la Calif*, 1931-1932, archives de la Société générale 10215/1946, 10040/1606 & 10039/1605.
25. Cf. « Le crédit à moyen terme », *La Vie financière*, 6 février 1933, article consacré à la Calif en 1929-1932.
26. Allocution de Sébire, lors de la réunion des directeurs d'agences, 26 avril 1939, archives de la Société générale.
27. Engagements de la Société générale avec le groupe Electro-Câble, 5 juillet 1931, dossier Électro-Câble, archives de la Société générale.
28. Allocution de Sébire, dirigeant de la Société générale, lors de la réunion des directeurs d'agences, 26 avril 1939, archives de la Société générale.
29. *Ibidem*.
30. *Ibidem*.
31. *Ibidem*.
32. Procès-verbal du comité de direction de la Sogenal, 19 novembre 1931, 12 mars 1932. Cochery est cliente de la Sogenal.
33. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 28 septembre 1929.
34. Procès-verbal du comité de direction de l'UBR, 24 janvier 1930.
35. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 26 février 1930.
36. Rapport annuel du conseil d'administration de l'Ofina pour les années 1930, 1931, 1932.

L'INVENTION DU CRÉDIT À MOYEN TERME

37. Inspection générale de la Banque de France de Roanne, juin 1932.
38. *Ibidem*, avril 1931, juin 1932 et décembre 1933.
39. Note des Études financières, dossier *Union financière du Nord et de l'Est*, 26 juin 1929, archives de la Société générale 28115/7522.
40. *Ibidem*.
41. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Douai, février 1933.
42. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 27 juin 1928 (à propos de l'Ucina).
43. « Le crédit à moyen terme », *La Vie financière*, 31 janvier 1933.
44. « M. Baratier de Rey [Société nancéienne] exprime le désir, pour que l'affaire n'échappe pas à l'UBR, qu'il soit fait certaines concessions sur les conditions primitivement engagées. Le comité, prenant en considération l'intérêt que présente une entrée en relations avec cette société [Salines de Varengeville], autorise le directeur à conclure cette opération au taux de 8^{1/4} », procès-verbal du comité de direction de l'UBR, 4 décembre 1929.
45. Procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 22 septembre 1927.
46. Allocution de Sébire, dirigeant de la Société générale, lors de la réunion des directeurs d'agences, 26 avril 1939, archives de la Société générale.
47. *Ibidem*.
48. « Le crédit à moyen terme », *La Vie financière*, 31 janvier 1933.
49. *Ibidem*.
50. Allocution de Sébire, dirigeant de la Société générale, lors de la réunion des directeurs d'agences, 26 avril 1939, archives de la Société générale.
51. Réponse au questionnaire de la Commission des Finances de la Chambre des députés sur l'organisation du crédit, 10 février 1937, archives de la Société lyonnaise de dépôts.
52. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 7 mars 1934 et 6 mars 1935 (à propos de l'Ucina).
53. Rapport annuel du conseil d'administration de l'Union bancaire du Nord, 28 avril 1933.
54. *Ibidem*, 21 juin 1935.
55. Allocution de Sébire, dirigeant de la Société générale, lors de la réunion des directeurs d'agences, 26 avril 1939, archives de la Société générale.
56. Réunion au ministère des Finances le 28 décembre 1931, avec Escallier et Masset (du Mouvement général des fonds), Moret et Fournier (Banque de France), Escarra (Crédit lyonnais), Ardant (Société générale), Céliet et Bizot (CNEP), Jahan (Paribas), Letondot (BUP), Gunthert et Rossier (CCF), André Meyer (Lazard), Deschamp et Lebée (CIC). Dossier *Financement du crédit à moyen terme par la Caisse des dépôts*, Archives du CIC de Houilles, carton 29.
57. Compte rendu de la visite de Lebée (CIC) à Tannery (Caisse des dépôts) le 8 janvier 1932, dossier *Financement du crédit à moyen terme par la Caisse des dépôts*, Archives du CIC de Houilles, carton 29.
58. *Ibidem*.
59. « Je lui fais remarquer que ces conditions sont ridiculement bon marché. Il ne s'agit pas de prendre comme bases le taux d'escompte de la Banque, mais bien le taux des avances. Si la Caisse ne veut pas être débordée, elle devra prendre au moins aussi cher que les organisations privées de crédit à moyen terme. Or, d'après les informations que je possède, le coût des emprunts faits auprès de ces organisations oscille entre 6^{1/2}, 7 et 9 % ; il ne peut être question pour la Caisse de faire meilleur marché », Compte rendu de la visite de Lebée [CIC] à Tannery [Caisse des dépôts] le 8 janvier 1932, dossier *Financement du crédit à moyen terme par la Caisse des dépôts*, Archives du CIC de Houilles, carton 29.
60. Visite d'Enders au CIC, 13 janvier 1932. Dossier *Financement du crédit à moyen terme par la Caisse des dépôts*, Archives du CIC de Houilles, carton 29.
61. Entretien de Baumgartner avec Lebée au CIC, 16 janvier 1932, *Ibidem*.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

62. Procès-verbal de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts, 29 janvier 1932.
63. Entretien d'Ardant avec Lebé au CIC, 19 janvier 1932, *Ibidem*.
64. Procès-verbal de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts, 29 janvier 1932.
65. Procès-verbal de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts, 17 avril et 4 décembre 1931 et 29 janvier 1932. A la date d'octobre 1931, 317,1 millions de francs de crédits ont été autorisés; un montant de 278,5 millions semble avoir été effectivement réalisé, dont la majorité en faveur de compagnies charbonnières (170 millions), loin devant des firmes sidérurgiques (62,5 millions).
66. Cf. « Les mutations d'une banque d'État », Caisse des dépôts & consignations, 1816-1986, dossiers *CDC, Service de l'information et de la communication internes*, Caisse des dépôts, 1988, page 127.
67. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 31 décembre 1931.
68. *Ibidem*, 11 février 1932.
69. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 25 décembre 1934.
70. Procès-verbal de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts, 15 février 1935 (document communiqué par J.-M. Thiveaud).
71. Notes des 13 juin et 19 juillet 1932, dossier *Forces motrices de la Truyère*, archives de la BUP 651/1160.
72. Allocution de Sébire, dirigeant de la Société générale, lors de la réunion des directeurs d'agences, 26 avril 1939, archives de la Société générale.
73. Malgré leur richesse, les procès-verbaux de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts (Cf. notamment ceux du 27 janvier 1933 et du 26 janvier 1934) fournissent des chiffres variables selon les séances et difficilement ajustables entre eux, à vrai dire. Nous sommes chaleureusement redevable envers Jean-Marie Thiveaud, alors conseiller historique de la Caisse, de nous avoir indiqué ces documents et ces références.
74. Compte rendu de l'activité de la Banque de France pour l'exercice 1937, cité par : André NETTER, *La Banque de France entre les deux guerres*, 5 volumes dactylographiés, 1972-1973, volume 5, pages 1931 et suivantes. Nous sommes redevables envers Dominique Lacoue-Labarthe, professeur à l'Université de Bordeaux 4, d'avoir attiré notre attention sur ce passage.

Chapitre 4

LA BANQUE DE CRÉDIT ET LE PRAGMATISME DU DÉCOUVERT

SI PLUSIEURS idées reçues portant sur l'inertie des banques ont été remises en cause dans les chapitres précédents, qui indiquent une certaine propension à l'efficacité, voire à l'innovation, par le biais d'un pragmatisme adaptant les types de crédit aux sollicitations du monde des entreprises, l'heure est venue d'aborder un débat brûlant au sein de la communauté des banquiers et des milieux d'affaires, celui qui concerne le découvert. Ce dernier est en effet un enjeu essentiel de la politique bancaire : les reproches les plus fréquents se sont concentrés sur la timidité des établissements à accepter de pratiquer avec assez de largesse un type de crédit que les sociétés auraient chéri tout particulièrement.

Deux accusations ont surgi avec vivacité : la communauté des banques dans son ensemble aurait été marquée d'une « tare » congénitale, d'un malthusianisme récurrent qui aurait bridé l'épanouissement de la croissance des sociétés ; les grands établissements de crédit auraient souffert d'une inertie qui les aurait nettement opposés aux banques provinciales, engagées plus courageusement dans le soutien des entreprises, au nom d'un « régionalisme » attaché à la mise en valeur des capacités de développement local. Le découvert peut-il vraiment servir de révélateur des qualités et des faiblesses de chaque type de banque ? est-il la clé qui ouvre la voie à la constitution de rapports de forces différents au cours des années 1919-1935 ? Notre projet consiste à déterminer les fonctions du découvert et son rôle dans l'entretien de partenariats entre les banques et les firmes clientes, afin de discerner pourquoi il est un recours si fréquent de la part des dirigeants de société. Il nous faudra apprécier si ceux-ci rencontrent une oreille attentive plutôt auprès des banques provinciales, animées de l'esprit du « régionalisme » bancaire, qu'auprès des grands établissements de crédit. Il nous faudra enfin essayer de reconstituer une chronologie dans le maniement du découvert afin de discerner l'évolution de son importance économique.

1. L'inutilité du découvert ?

Avant même de soupeser les qualités et les défauts des banques dans l'exercice de leur métier de banque commerciale de crédit, nous devons tout d'abord dénoncer l'obsession du découvert, du crédit à court-moyen terme. Il nous semble en effet que trop de

contemporains, d'historiens ou d'économistes ont entretenu une vision sombre du monde de l'entreprise : ils semblent avoir trop imaginé les sociétés comme étant sans cesse assoiffées de crédit ; les responsables de leurs finances comme des « pleureuses » suppliant des banquiers inflexibles de leur octroyer un prêt. En fait, nous sommes porté à croire, sur la base d'indices probants, que, dans le quotidien du monde de l'entreprise, la soif de crédit n'est pas malgré tout la préoccupation majeure de beaucoup de firmes.

En appui de cette assertion paradoxale, nous indiquerons d'abord que, dans les archives des banques, certaines sociétés apparaissent peu dans la rubrique du crédit, par exemple certaines compagnies ferroviaires, minières, industrielles. C'est que, tout simplement, beaucoup de sociétés nourrissent par elles-mêmes leur portefeuille de crédits interentreprises, leurs créances sur leurs clients ; elles alimentent leur fonds de roulement sur leurs propres ressources sans avoir besoin de recourir à un endettement bancaire fluctuant, au-delà de certaines opérations d'escompte ou d'avances sur stocks par le biais des crédits de campagne, au plus pour une poignée de mois. Finalement, faut-il se laisser aller à croire que le syndrome bancaire – c'est-à-dire la soif de crédits à court-moyen terme – ne concernerait que des firmes éprouvant des difficultés financières, en forte croissance, jeunes, ou de taille moyenne-petite, celles dont les capacités d'autofinancement sont limitées ou absorbées par d'amples investissements ? Certaines grandes entreprises regorgent d'argent, selon une stratégie de longue date privilégiant l'autofinancement, la constitution de réserves substantielles, l'accumulation de bénéfices non distribués aux actionnaires afin d'écarter les fluctuations des profits, ou grâce, tout bonnement, à la réussite de leur positionnement stratégique qui leur procure des revenus très importants, surtout dans les branches oligopolistiques ou organisées en « ententes ». Qu'elles correspondent « à des mentalités orthodoxes archaïques déjà rencontrées au XIX^e siècle, qui font regarder avec méfiance toutes les formes d'endettement », ou qu'elles reflètent l'épaisseur de leurs disponibilités financières, nombre de sociétés ne sont pas obnubilées par l'attitude de leurs banquiers face à des demandes de découvert puisqu'elles n'en sollicitent que peu.

C'est le cas de Saint-Gobain, dont J.-P. Daviet a souligné l'aisance financière : « Pour la plus grande partie des années 1920, en s'y tenant aux inventaires de 31 décembre, on constate que Saint-Gobain n'a pas de dette à court terme auprès des banques commerciales. La dette à court terme inscrite au passif du bilan est normalement une dette à l'égard de fournisseurs aux délais commerciaux habituels. Exceptionnellement, à partir de 1927, un endettement plus important se produit, mais avec des solutions de fortune : ainsi, en 1927, la Compagnie tire-t-elle 15 millions de francs de traites sur sa filiale Société hydroélectrique des Alpes, emprunte-t-elle 5 millions à sa filiale Grande Paroisse et 5 millions aux Magasins du Louvre, 20 millions à l'Union des Mines. Une augmentation de capital est aussitôt décidée pour rétablir un peu d'aisance »¹, constate J.-P. Daviet. « En un certain sens, le purisme financier de Saint-Gobain est une marque

d'archaïsme : c'est un peu le mépris du grand propriétaire à l'égard du banquier, dont on trouve d'autres manifestations. En un autre sens, on peut y voir un élément de solidité dans les crises ou les périodes incertaines, et aussi un atout de politique industrielle. Saint-Gobain, grâce à son trésor de guerre, peut consentir des avances à des participations ou à des maisons amies. »²

Deux périodes semblent propices au gonflement des disponibilités des entreprises. Vers 1918-1920, le boum de la Guerre et de l'immédiat après-guerre contribue à remplir les caisses des sociétés, comme à Lyon : « Les industriels et commerçants qui, soit directement, soit indirectement, ont largement profité de la guerre ont réalisé au cours des six dernières années des bénéfices dont l'accumulation leur a le plus souvent suffi à constituer le complément de fonds de roulement nécessaire à l'achat et à la transformation de matières premières cotées à hauts prix. Aussi, loin de s'adresser aux banquiers pour avoir du crédit, ils leur ont apporté l'argent qu'ils ne voulaient pas investir en placements financiers : c'est ainsi que, pour la seule place de Lyon, le chiffre des dépôts en banque dépassait 900 millions en janvier 1920. »³ La même appréciation surgit à propos des milieux textiles troyens : « La bonneterie avait réalisé pendant la guerre des bénéfices plantureux. Les gains accumulés devront permettre à toutes les maisons sérieuses de supporter sans défaillance la crise aiguë qu'elles traversent. Les fabricants ont fait subir à leurs stocks une dépréciation correspondant aux bas cours actuels du coton et diminuent leur prix de vente de 30 à 40 %, [mais] les appels au crédit sont restés jusqu'ici très modérés »⁴, tout comme à Sedan, où « les industriels n'ont eu qu'exceptionnellement besoin de recourir aux banques »⁵.

Malgré les soubresauts des années 1920-1926, ces « matelas » financiers restent épais chez certaines entreprises, qui abordent la seconde moitié des années vingt avec de confortables stocks d'argent ; ils rendent inutile le recours au découvert, sans que nous puissions dépasser la simple évocation de cas particuliers, comme par exemple celui de Dollfus-Mieg & C^{ie} : « Les disponibilités de certaines firmes sont énormes : Dollfus-Mieg aurait 80 à 85 millions de francs dans les banques de Paris, mais ne laisse presque rien à Mulhouse. »⁶ « La situation de trésorerie de cette affaire est actuellement très belle ; leur liquidité est d'environ 100 millions de francs supérieure à celle de l'année dernière à la même époque. »⁷

« En 1926, par suite de la hausse des devises et de la grève anglaise, les firmes ont réalisé des profits considérables. Les bilans des sociétés, gravement touchés par la crise de 1920-1921, sont maintenant satisfaisants [...]. Les entreprises ont réalisé en 1926 des profits inespérés qui ont ainsi bien des situations. Les réserves accumulées permettent de traverser sans difficulté la période de ralentissement d'affaires qui dure depuis trois mois⁸ », relève-t-on à Metz, où la sidérurgie et les charbonnages semblent vivre sereinement, avec « la meilleure situation depuis 1918 » : « La trésorerie des firmes est au large, plusieurs d'entre elles ont des comptes créditeurs en banque. »⁹ Grâce au boum suscité par la dépréciation du franc et la Reconstruction, la situation financière

des maîtres de forges du bassin de Longwy est « excellente [...]. Il n'existe pas de découvert en banque, malgré la théorie des métallurgistes « de ne pas laisser dormir d'argent en compte ». Les sociétés sont encore largement pourvues de devises étrangères conservées en comptes en livres, florins ou francs belges sur place ou dans des banques de la frontière belge ou luxembourgeoise. »¹⁰ Plus ponctuellement, Senelle-Maubeuge « a gagné son capital en trois mois [car elle] a réalisé sur ses opérations de change des profits inespérés »¹¹, que l'on peut jauger si l'on sait que son capital s'élève à 60 millions de francs et son bilan à 524 millions de francs...

Les années d'avant la Crise connaissent certes la croissance, malgré la récession suivant la stabilisation Poincaré et les prodromes de repli qui s'annoncent dans le textile ou les matières premières. Mais, sans parler de la satisfaction de la majorité des besoins par l'appel au marché financier, nombre de branches dans nombre de régions ne paraissent pas être affamées de crédit. Dans le bassin de Longwy, « les bilans du dernier exercice [1927] laissent apparaître de substantiels profits, après les larges retenues habituelles pour les réserves et amortissements. »¹² Une branche aussi traditionnelle que la rubanerie stéphanoise, riche en PME qu'on imagine avides de découverts, parvient apparemment à se moderniser en puisant dans ses ressources courantes : « La rubanerie et les fabriques de tresses et lacets subissent une véritable transformation qui leur est imposée par les variations de la mode : 60 % des anciens métiers continuent à chômer, tandis qu'il s'en monte un grand nombre de dimensions plus larges pour la fabrication des écharpes et des tissus. Les maisons qui abandonnent ainsi le ruban trouvent d'ailleurs facilement les capitaux qui leur sont nécessaires grâce aux bénéfiques considérables des années précédentes, et sans même avoir le plus souvent besoin de recourir au crédit. »¹³ Au moment même où se déclenche la Crise, « les sociétés métallurgiques qui, toutes, possèdent des réserves occultes considérables ont une situation financière qui les met à même [...] de supporter aisément les immobilisations entraînées par leur programme de développement et de perfectionnement. »¹⁴

Même le tableau lugubre généralement admis pour l'industrie textile, qui serait accablée d'une crise précoce dès 1928-1929 – dès avril 1927, signale même la Banque de France à Épinal – mériterait d'être nuancé car, malgré le repli des débouchés, les difficultés d'argent ne semblent pas concerner toutes les firmes. Certaines d'entre elles, mieux gérées probablement que leurs consœurs, paraissent moins fragiles, ainsi que nous pouvons du moins le discerner à propos de l'industrie cotonnière autour d'Épinal ou de Saint-Dié : « La plupart des entreprises supporteraient facilement une crise de plusieurs années. Il s'agit en effet d'affaires anciennes, ayant amorti leurs installations, ne possédant qu'un capital modeste en comparaison de leur capacité de production, généralement entre les mains de familles disposant de fortunes bien assises. Les pertes actuelles sont d'ailleurs peu de chose en regard des bénéfices énormes réalisés dans les années antérieures, alors que le gain par kg atteignait ou dépassait 8 francs. »¹⁵ « Les entreprises régionales, bien que constituées pour la plupart sous la forme de sociétés,

restent des affaires de famille, possédant de larges réserves et appuyées sur d'importantes fortunes personnelles. Elles peuvent donc supporter pendant assez longtemps, sans être fortement atteintes, les périodes de dépression comme celle qu'elles traversent en ce moment. »¹⁶ Cependant, les milieux d'affaires nordistes paraissent disposer de la même élasticité face aux épreuves : « Les fortes indemnités reçues pour dommages de guerre au moment de la reconstitution des stocks¹⁷ et les bénéfices très importants réalisés depuis – malgré la coupure de 1921 – par toutes les affaires lainières laissent de grandes possibilités de résistance. Une chose le prouve, c'est que les limites fixées dans les banques pour les découverts et les crédits divers d'acceptation n'ont nulle part été atteints. »¹⁸ Enfin, même au plus vif de la Crise, « les compagnies houillères (Aniche, Azincourt, L'Escarpelle) possèdent de riches réserves et leur aisance de trésorerie les dispense d'avoir recours aux banques »¹⁹.

L'on pourra remarquer qu'une mosaïque d'indices ne fournissent qu'une présomption et que seule un recensement quantitatif des disponibilités des entreprises, par branche, par région et par période chronologique, permettrait de fournir la preuve de nos assertions. Nous nous contenterons toutefois de penser que la convergence de ces indices permet d'affirmer sans trop de risque d'erreur que des responsables financiers se placent hors du champ des préoccupations de ce chapitre et n'éprouvent nul ressentiment vis-à-vis de banquiers dont ils n'ont guère besoin en fait.

2. Les fonctions essentielles du découvert

Malgré les remarques précédentes à propos des nuances que nous jugeons nécessaire d'apporter à la perception de la situation financière des entreprises, puisqu'elle nous semble moins propice à une quête impatiente de crédit qu'on ne le prétend parfois, l'on ne peut nier l'évidence, c'est-à-dire le recours étendu au découvert, dont les fonctions semblent essentielles au bon fonctionnement du capitalisme, en parallèle avec le lubrifiant apporté par l'escompte. Autorisations, engagements, mouvement des comptes : telles sont les trois bases des relations entre la banque et l'entreprise cliente pour le métier de banque commerciale de crédit. Un plafond d'utilisation des crédits est défini, dont l'entreprise profite à son gré et à son rythme, selon ses besoins mais aussi selon la place qu'elle accorde à chaque banque dans ses relations d'affaires, ce qui explique que le mouvement des comptes révèle cette plus ou moins grande intensité du lien entre les deux partenaires.

Certes, la majorité de ces autorisations, de ces engagements et du mouvement de compte est consacrée à l'escompte; mais notre propos est d'identifier la prise de risque des banques au-delà des opérations d'escompte elles-mêmes : la cible de notre étude est

donc le fameux « découvert », la facilité de caisse, le compte courant débiteur, le crédit en blanc permanent, l'avance, d'une part, et, parfois, les avances sur nantissement de titres ou de marchés. Bien entendu, d'autres formes de soutien apparaissent, comme les cautions (pour soumission de marchés publics, pour paiement des droits de douane ou des impôts, etc.), mais nous laisserons de côté des engagements « hors-bilan » qui n'entrent que très rarement en jeu et qui, avant cette mise en jeu éventuelle, ne donnent lieu à aucun décaissement et ne constituent qu'un risque virtuel.

Les vertus du découvert sont vantées fréquemment par les contemporains, qui y voient un levier essentiel de la croissance, l'« outil à tout faire » des entreprises. « Comparé à l'avance de fonds pure et simple, le découvert présente sur elle un triple avantage : il est plus souple, plus commode et plus économique. Il est souple parce qu'il permet l'utilisation du crédit au fur et à mesure des besoins du bénéficiaire. Il est commode parce que, combiné avec le fonctionnement d'un compte courant, il donne au titulaire la possibilité d'alterner les mouvements de débit, les retraits, avec les mouvements inverses de crédit, les remises. Enfin, il est économique pour le débiteur parce qu'il ne rapporte d'intérêt au prêteur qu'au fur et à mesure des réalisations successives. »²⁰ La qualité évidente du découvert est la liberté qu'il procure au client, liberté dans son usage, liberté dans le rythme et la durée de l'appel au compte courant débiteur.

A. Le découvert pour réduire le risque du hasard

Le paradoxe de notre reconstitution est que nombre de négociations, parfois tendues, et de dossiers concernant des demandes d'autorisation de découvert ne servent à rien : le crédit autorisé reste inutilisé ; l'on peut se demander pourquoi gaspiller une telle énergie... Nombre de firmes en excellente santé financière, qui regorgent de réserves et autres fonds d'autofinancement et de soutien de leur fonds de roulement, estiment nécessaire de disposer de lignes de crédit, d'autorisations de découverts, qu'elles n'utilisent pratiquement jamais, mais qu'elles entretiennent par simple souci de sécurité en cas de coup dur que tout manager doit envisager tout en agissant en sorte de les éviter. Elles aiment disposer, sur le râtelier de leurs armes financières, d'un outil disponible en cas de besoin, de décaissement subit, de coup dur à cause d'un retournement de la conjoncture ou de la défaillance d'un gros client. En outre, toute firme a intérêt à négocier une ouverture de crédit – notamment pour une « facilité de caisse » – quand elle est en bonne santé, car elle peut obtenir de meilleures conditions de montant et de coût que si elle attend d'être confrontée à une situation périlleuse et urgente, voire d'être aux abois. Ce sont autant de lignes de crédit qui grossissent ainsi les statistiques des autorisations de crédit pouvant être reconstituées à partir des procès-verbaux des séances des conseils d'administration, ce qui fausse les évaluations du volume des crédits.

Les Mines de Béthune sollicitent par exemple auprès du CIC une « faculté de découvert » de 25 millions de francs en 1919 (jusqu'en 1921), puis à nouveau en décembre 1931-janvier 1932 (et jusqu'en février 1935), pour seulement 10 millions de francs, sans en avoir vraiment besoin puisque, généralement, elles animent chez leurs divers banquiers de larges comptes créditeurs et ne puisent jamais – apparemment après 1920 – dans leur facilité de caisse... Une telle autorisation est destinée à enrichir leur dispositif financier de façon permanente, puisqu'elles négocient l'attribution de ce découvert sur une durée de deux à cinq ans²¹, et à leur procurer une porte de secours aisément franchissable au cas où les stocks de charbon, déjà élevés (35 millions de francs en décembre 1931) viendraient à grossir encore, d'autant plus que ce découvert est « mobilisable » (auprès de la Caisse des dépôts). Mais « cette facilité n'a jamais été utilisée. On constate au contraire l'importance des soldes créditeurs. Le solde moyen de 1933 est de 5,4 millions de francs, le mouvement du compte atteint 60 million. »²²

B. Le découvert pour écrier les rythmes d'exploitation

Plus concrètement, la fonction de banquier-maison auprès d'une société consiste de prime abord à lui permettre d'assurer ses fins de mois, de faire face à ses échéances. Outre la souplesse de l'escompte, il s'agit de mettre de l'huile dans les rouages du cycle d'exploitation, de compléter le fonds de roulement²³ dans son rôle, notamment, de financement d'une partie des stocks : « Il est bien certain que, dans une industrie où le coût de la matière première est élevé, où le cycle de transformation dure de neuf à dix mois, le fonds de roulement est trop considérable pour ne pas être constitué en partie par des découverts en banque, les crédits commerciaux accordés par les fournisseurs de laines en étant d'ailleurs une manifestation »²⁴, analyse ainsi la Banque de France à propos des activités lainières d'Elbeuf. De même, au profit de A. Kiener & C^{ie}, « il est décidé d'accorder un crédit exceptionnel et passager [sur huit mois] de 10 millions de francs pour achat de laine en France. La maison Kiener achètera et vendra cette laine pour notre compte ; elle devra nous garantir – pour nous mettre à l'abri des fluctuations de cours – la vente à son prix d'achat plus commission et frais. »²⁵ La malléabilité des pratiques de crédit est confirmée dans le développement de l'escompte des avances sur marchandises.

Au-delà de l'usage fréquent de l'escompte des warrants, devenu banal depuis la seconde moitié du XIX^e siècle, les étapes du traitement des textiles sont ponctuées d'opérations d'escompte : si le négociant-importateur n'a pas encore revendu la laine importée et ne peut rembourser ses banquiers, porteurs sur lui d'une créance de crédit documentaire, celle-ci se transforme en avance sur marchandises, placées en magasin. Mais le négociant peut les confier rapidement à un peigneur façonnier : « Le peignage qui reçoit la laine en qualité de simple façonnier accepte en contrepartie un tirage fourni par le négociant. Ce tirage est remis au banquier en paiement de la marchandise brute.

Le négociant s'engage envers le peigneur à faire les fonds la veille de l'échéance de la traite et lui constitue en gage son lot de laines qu'il lui a déposé pour transformation [...]. Avant l'échéance de la traite, le propriétaire peut retirer tout ou partie de ces laines peignées, soit en versant la couverture anticipée, soit en les remplaçant par de la laine brute [...]. Ces laines ne sont pas entrées au peignage au nom du banquier. Leur propriétaire, ayant obtenu sur elles une avance de sa banque, invite le peignage à les tenir à la disposition de celle-ci. En vertu de ces instructions, le peignage avise la banque qu'il est détenteur de tel lot qui lui a été remis par telle maison et prend l'engagement de ne s'en dessaisir que sur les ordres de la banque. »²⁶

Dans les industries lourdes dont le cycle de production est étalé sur plusieurs mois, voire plusieurs semestres, il faut également prendre en compte le rythme de paiement des commandes (acomptes, règlement par tranches, paiement final lors de la réception du matériel ou après des délais ultérieurs), ce qui exige un préfinancement bancaire – toujours en complément de l'escompte (ou du crédit à moyen terme) – afin de financer les stocks de matériaux ou de produits semi-finis. Thomson a besoin par exemple de 35 millions de francs « pour attendre les importants paiements qu'il lui reste à percevoir de sa clientèle en 1924 », d'où un crédit sur six mois à un an²⁷.

Il faut tenir compte des larges mouvements saisonniers puisqu'une majorité des branches fonctionnent au rythme d'une demande (pour le textile, pour l'automobile, en particulier) ou d'une livraison (dans l'agroalimentaire, par exemple) saisonnière, ce qui implique un surstockage pendant quelques mois. C'est ainsi que les banques octroient une avance de 21 millions de francs en 1920 à la Société du gaz de Paris pour ses achats de charbon²⁸, le fonds de roulement étant asséché à cette époque, dans l'attente d'une augmentation du capital. Couramment, les « crédits de campagne » ponctuent le rythme saisonnier de plusieurs industries, notamment pour l'agroalimentaire laitier, oléagineux ou sucrier. Les huiliers de Marseille et de Bordeaux sont de gros consommateurs de tels crédits de campagne.

Les firmes de négoce bordelaises ont elles aussi besoin de crédits de campagne pour « faire leurs échéances ». Chez Peyrissac, la Société bordelaise de CIC accorde des découverts et apporte sa caution pour des « traites à 120 jours de vue que la Société Peyrissac (agence d'Afrique) pourra tirer sur la Société Peyrissac (siège social) pendant la campagne 1924-1925 » ; le même comportement est adopté à l'égard de Vézia²⁹ en 1926 ; Devès & Chaumet obtient par exemple en 1927 un crédit de campagne de 2 millions par avance de caisse, tout comme Soucaïl. Leader sur ce marché, la Société bordelaise de CIC se trouve engagée dans un vaste circuit de financement du négoce africain ; certes, elle agit aux côtés de ses consœurs bordelaises – la seule Chavanel entretient dans les années trente un courant annuel de 25 millions de francs de crédits des banques de Bordeaux –, ainsi que marseillaises et parisiennes ; mais elle entretient une intimité étroite avec les plus grandes sociétés de la Place. Ces relations nourrissent un volume d'affaires substantiel ; en 1932-1933 ou en 1936-1937, c'est un risque d'une

douzaine de millions de francs qui est porté par la banque vis-à-vis de la demi-douzaine de maisons africaines qui sont ses plus grosses clientes. Si ces crédits de campagne sont remboursés chaque année, ils sont renouvelés et même accrus chaque année, ce qui les rend plus ou moins permanents, en un élément clé du fonds de commerce de la Société bordelaise de CIC.

**Crédits de campagne de la Société bordelaise de CIC
aux maisons de négoce franco-sénégalaises**

<i>millions de francs</i>			
pour la campagne 1932-1933			
Peyrissac	2,5	1	1,5
Maurel & Prom	1,5	1	0,5
Maurel Frères	3,5	1,5	2
Vézia	2,5	0,5	2
Martre & Vézia	0,3		0,3
Devès & Chaumet	1,375		1,375
	total du risque = 11,675	crédit de caisse = 4	aval auprès de la BAO = 7,675
en 1936 et 1937			
Maurel & Prom	2	1	7
Maurel Frères	2	1,5	7
Soucaïl	1		3
Chavanel	3		7
Vézia	2	1	2
Peyrissac	1,937		
	aval chez BAO puis endossement octobre 1936 = 12	crédit de caisse octobre 1936 = 3,5	aval chez BAO puis endossement octobre 1937 = 26

Le secteur alimentaire est gros consommateur de crédits de campagne. La firme Rödel & frères obtient ainsi un découvert sur six mois de 500 000 francs, « correspondant à la période de fabrication des conserves »³⁰. Le Crédit nantais s'est fait la réputation de « banque de la conserve » grâce à ses agences situées dans les ports bretons, qui vivent au rythme de la pêche hauturière ; ainsi, en 1924, il anime un encours de 8 millions de francs de découverts et réclame 10 millions de francs de facilités de refinancement (par moitié à la Banque de France et au CIC) « pour la période de pointe des vacances, mois pendant lesquels la campagne de pêche, puis des primeurs bat son plein » : « Les découverts sont beaucoup plus importants cette année parce que les prix de la sardine, du thon et des primeurs sont en augmentation de 50 % sur ceux de l'an

dernier. Il en résulte qu'une maison comme Amieux frères qui avait 1,2 million au crédit de son compte il y a deux mois, est maintenant débitrice de 0,8 million. »³¹ Mais le Crédit de l'Ouest le rejoint dans cette activité de soutien du monde de la pêche, tandis que, au nord, c'est à Saint-Malo que la Société normande de banque & de dépôts-Leherpeur s'est constituée une clientèle d'armateurs et exportateurs en accordant des découverts – du « papier d'armement – à 23 armateurs armant 41 bateaux³², et elle la complète par un second volet d'activité, les crédits de campagne pour les primeurs.

Au sud-est, la banque Bougère, d'Angers, « soutient les maisons de la place et de la région en ouvrant des crédits saisonniers »³³ aux fabricants de boîtes de conserves, aux minotiers, aux industriels de la machine agricole, aux huiliers, aux liquoristes, aux grainetiers, aux commerçants en fruits et légumes, à la firme de distribution alimentaire de gros, L'Alimentation économique de l'Anjou, etc., et vit intimement au rythme des saisons, « une partie de cette clientèle ayant besoin de crédit pendant les campagnes d'achat »³⁴. Toujours dans une branche traditionnelle et riche en PME, les découverts fleurissent pour procurer aux mégissiers d'Annonay les crédits de campagne nécessaires, car il leur faut bien financer les stocks de peaux remis par les commissionnaires-négociants. Certes, ce sont des traites qui sont émises en représentation de telles cessions, mais la prolongation de leur durée les oriente vers une nature de crédit en découvert : « La vente des marchandises fabriquées, qui, grâce à des contre-lettres, demeurent la garantie du principal obligé [le mégissier], permet ensuite le règlement de ces effets, mais leur renouvellement est devenu la pratique courante en raison des délais de préparation ou de négociation atteignant ou dépassant souvent 120 jours. »³⁵ Cependant, une branche apparemment dénuée de toute relation avec les cycles naturels comme l'automobile a elle aussi besoin d'amples crédits de camp. En effet, comme nombre de véhicules sont encore décapotables et que leurs ventes s'effectuent en majorité en préparation de la belle saison, les industriels doivent constituer des stocks abondants au cours de la mauvaise saison et ainsi recourir à des prêts bancaires de quelques mois, comme nous le verrons plus bas.

Lorsque le CIC entreprend de resserrer la conduite de la gestion de ses banques désormais filiales, il doit admettre des compromis résignés entre sa conception de la banque d'escompte restant fortement liquide et les exigences de places provinciales vivant de découverts nécessaires. C'est le cas essentiellement au Havre où le Crédit havrais s'efforce de convaincre sa maison mère de lui laisser la marge d'autonomie requise par la nature des activités économiques locales et par la concurrence – notamment celle de la BNC et de la Société générale, remarquablement ouvertes à la pratique du découvert. « Si l'on voulait, comme le font certaines banques de Paris, posséder une grande liquidité, c'est-à-dire se borner surtout à faire de l'escompte, une banque travaillant dans ces conditions n'aurait pas sa place au Havre et se trouverait immédiatement réduite à néant. Toutes les maisons importantes au Havre font des opérations de genres très différents et ne donnent leur papier à l'escompte qu'aux

banques qui de temps en temps, peuvent leur faire, sans aucun préavis, un assez gros découvert, avances sur marchandises, etc. C'est dire que, nécessairement au Havre, la banque doit être une banque d'affaires et sa trésorerie se trouve par là même soumise à de grandes fluctuations. »³⁶

Le Crédit havrais revendique par conséquent auprès du CIC des facilités de refinancement plus grandes et plus élastiques. « Je ne conteste nullement que nous pourrions facilement atteindre un pourcentage de liquidités beaucoup plus considérable que celui qui ressort au 30 juin 1929. Il faudrait alors que nous renoncions complètement à effectuer des opérations sur marchandises. Or j'insiste sur ce point que, par suite de ces opérations, nous ressortons chaque année, sous la rubrique « commissions », des bénéfices égaux, sinon supérieurs, aux agios Portefeuille et Comptes courants, et que, d'autre part, une banque qui, au Havre, se refuserait à traiter ces affaires, se trouverait rapidement sans clientèle aucune, les comptes courants et l'escompte étant en proportion directe avec le chiffre d'importation ou dégagement de marchandises. Nous nous trouvons donc enfermés dans un dilemme »³⁷, confie le Crédit havrais à son tuteur, mécontent de la stabilité des découverts, qui se chiffrent à 19,6 millions de francs en juin 1927, 22,4 millions en juin 1928 et 19,9 millions en juin 1929.

C. Le découvert comme béquille financière

L'on peut dire que le caractère transitoire du découvert est prouvée par cette fonction de béquille financière au service d'entreprises qui attendent de pouvoir émettre des titres sur le marché financier pour assainir ou rééquilibrer leur bilan. La seule façon pour la firme de s'alléger du poids de son banquier est d'élargir ses ressources longues permanentes; inversement, le banquier ne peut plus continuer à laisser grossir sa créance, qui devient disproportionnée par rapport à ses fonds propres. Le découvert exerce une fonction d'attente, le temps que de l'argent frais regonfle les caisses de la société. L'environnement monétaire, politique, diplomatique ou boursier, la conjoncture économique, les états d'âme des épargnants et des investisseurs sont autant de facteurs qui contribuent parfois à suspendre toute émission dans l'attente d'une amélioration apte à garantir la réussite de l'appel au marché. Beaucoup de « découverts d'attente » de ce type, comme nous pourrions les surnommer, sont accordés par les banques, à quatre reprises notamment : durant la récession de 1920-1922, durant les émois des années 1924-1926, durant la récession de 1926-1927 et lors du repli boursier de 1929-1931. Le pari du banquier porte sur la proximité et la rapidité de la reprise du marché financier, qui doivent faciliter la levée de fonds dont une bonne part doit contribuer au nivellement du découvert.

C'est ce qui se passe pour l'Énergie électrique du Nord de la France en 1921 : les banquiers (Crédit lyonnais, BUP, Banque transatlantique, Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie) ont accordé un découvert de 15 millions de francs (pour un capital de

20 millions), soldé en partie par l'émission d'un emprunt gagé sur les dommages de guerre; 5 millions sont maintenus dont la moitié par le Crédit lyonnais, qui gage la somme sur un certificat de dommage de guerre³⁸: « L'importance relativement faible du montant de l'emprunt Société de reconstruction des usines sinistrées a un peu limité les disponibilités de la trésorerie. Malgré les prêts temporaires qui pourront être consentis par des sociétés amies, il faudra recourir d'ici la fin de l'année à une ouverture de crédit en banque. De nouveaux titres d'annuités susceptibles de service de gage à cette avance qui devra être augmentée au fur et à mesure des besoins [l'extension d'une usine de production électrique], jusqu'à l'émission d'un nouvel emprunt [par le biais de la Société de reconstruction des usines sinistrées et pas avant la fin de 1923] ont déjà été obtenus. »³⁹ Encore en 1924-25, le déficit de trésorerie est estimé entre 15 et 16 millions de francs, en raison des investissements en cours (31 millions), bien supérieurs aux 15 millions disponibles. Puis des augmentations du capital⁴⁰ en rafale permettent de consolider les finances de la firme, en février 1923 (10 millions), en janvier 1925, mars 1926, avril 1927, ce qui lui permet de grossir de 20 à 95 millions entre janvier 1922 et octobre 1927. Dès son augmentation de capital de mars 1926, « la société disposera de fonds supérieurs à ses besoins »⁴¹ et en assure le placement : elle n'a plus besoin de découvert, dont la fonction s'est achevée, celle d'un compagnon de route de la croissance d'une firme dans l'attente de la levée des vannes du marché financier.

L'éclatement d'une récession et les soubresauts du marché financier expliquent la multiplication de ce genre de « crédits d'attente » en 1920-1922 : le PLM et le Paris-Orléans recourent par exemple à deux crédits temporaires dans l'attente de l'émission de bons : 100 millions de francs pour le premier, 30 millions pour le second⁴², sous forme de billets à 90 jours. Peu après, les deux compagnies de transport, les Messageries maritimes et la Compagnie générale transatlantique, consomment chacune en 1922 un gros crédit en attendant l'une une émission d'obligations, l'autre une augmentation de capital : 20 millions de francs sont accordés à la première, 30 millions à la seconde⁴³. De même, Électro-Câble doit nourrir une grosse « dette flottante » car, « de juin 1920 à juin 1921, les immobilisations et le fonds de roulement ont crû de 22,5 millions de francs, alors que le capital n'a gagné que 11,8 millions; la dette flottante atteint alors 17,9 millions de francs ». Si une émission d'obligations de 12 millions en a comblé une partie en mars 1921, « jusqu'au 31 décembre 1921, les immobilisations diverses (y compris les comptes à amortir) et le fonds de roulement accusent une nouvelle augmentation globale de 10,4 millions de telle sorte que la dette flottante ne peut être remboursée que pour une somme insignifiante et qu'elle dépassait 16 millions à cette date. Le développement de la société⁴⁴ a devancé de beaucoup ses possibilités financières et, actuellement, elle sollicite une avance des banques de 6 millions, ce qui fait supposer que son fonds de roulement qui, au 31 décembre 1921, dépassait de 13 millions sa dette flottante, en dehors des 12 millions d'obligations, ne se trouve pas aussi facilement réalisable que l'exigeraient certaines exigibilités et dépenses immédiates. »⁴⁵ Le découvert doit être consolidé sous forme d'une

avance de 6 millions de francs, la BNC lui ajoute un découvert de 1,5 million, tandis qu'une augmentation de capital de 14 à 20 millions intervient au second semestre 1922. Finalement, la situation financière de la société semble assainie au fur et à mesure que des augmentations élèvent le capital de 20 millions en 1925 à 82,5 millions de 1929, complétées par une émission d'obligations de 50 millions en novembre 1929; les avances nécessaires sont alors de simples à-valoir sur les fonds réunis par ces opérations.

3. Les limites du découvert

Les qualités intrinsèques du découvert et ses fonctions diversifiées pourraient justifier une diffusion large de ce produit bancaire dans le monde des entreprises. Pourtant, du côté des sociétés, deux obstacles doivent être surmontés.

A. Le coût des découverts

Comme pour un crédit à moyen terme ou une avance (sur titres ou sur nantissement divers), le coût d'un tel crédit est relativement élevé par rapport à l'escompte. Généralement, le banquier ajoute plusieurs points au taux d'escompte, sans parler des commissions « d'éventualité » (ou « d'ouverture ») – payée chaque trimestre tout au long de la validité de l'autorisation de puiser dans le compte à découvert – et « d'engagement » – proportionnelle au montant réellement utilisé. Une faculté de découvert de 4 millions de francs pour un an est ainsi accordée en juillet 1930 au taux de 6,5 % alors même que l'escompte tourne autour de 3 à 4 % au maximum; c'est le surcoût de la liberté d'utilisation et le prix du risque bancaire. La Banque de France relève ainsi, à propos des Tanneries de France à Strasbourg, que la société « a travaillé surtout pour les banquiers », en utilisant d'ailleurs une expression couramment employée dans le monde des affaires : il est vrai que « quelque amélioration pourrait être obtenue si les banques consentaient à ne pas exiger un taux de découvert de 13 % »⁴⁶ qui asphyxie plus ou moins une trésorerie déjà défailante, même si ce taux correspond au prix de l'argent dans ces années d'inflation 1924-1926.

B. La nécessaire élasticité du découvert

Le second handicap du découvert est sa fragilité : son utilisation concrète est conçue comme un recours non permanent contre une situation financière exceptionnelle, d'une durée de quelques mois ou trimestres, et ce flux d'argent ne peut être considéré comme permanent : c'est seulement une « facilité de caisse » accordée dans le cadre d'un plafond d'utilisation et non un prêt destiné à être utilisé à son maximum de façon permanente. Aussi le banquier exige-t-il une bonne élasticité du compte courant, afin

d'éviter toute tendance à l'immobilisation prolongée de son argent. La société emprunteuse agit donc sous la menace de la suspension de l'autorisation au terme de la durée du crédit initialement prévue (généralement six mois ou un multiple de ces six mois) ou du moins de l'abaissement subit du plafond fixé au montant du prêt.

Le banquier peut éprouver quelque réticence à hasarder son argent dans des crédits qu'il peut juger téméraires. Son risque réside dans l'éventualité de l'oubli par l'emprunteur qu'il s'agit officiellement d'un crédit à court terme, certes dépassant les 90 jours fatidiques de l'escompte classique, mais cantonné dans l'espace de quelques mois, généralement un semestre : les procès-verbaux des conseils d'administration fourmillent des renouvellements semestriels des autorisations de découvert, ce qui précise de façon bien explicite le cadre de déploiement d'un tel instrument de crédit : « La banque a posé comme principe que le crédit demeurant nécessaire ait un caractère strictement saisonnier et que le compte soit, en conséquence, créditeur pendant une période assez longue de l'année »⁴⁷. Un tel oubli de la nature même du découvert ouvrirait la voie à l'immobilisation, voire à la « commandite », c'est-à-dire à la fourniture de capitaux quasi permanents, ce qui serait contraire à la vocation de la banque de dépôts. « Il ne faut pas que le concours du banquier soit le principal moyen d'action d'une entreprise, il ne doit constituer qu'un appoint, qu'une facilité pour certaines opérations. Le rôle du banquier ne doit jamais être celui d'un commanditaire parce qu'il ne peut pas, sans danger, en assumer les risques, mais surtout parce qu'il travaille avec les fonds de ses déposants qui peuvent être, à chaque instant, l'objet de demandes de retraits. Il ne doit jamais accorder son concours à une entreprise dont la trésorerie est perpétuellement gênée, car il irait au devant d'une immobilisation certaine. »⁴⁸ Ces obstacles contribuent à freiner l'usage du découvert qui doit cantonner son rôle dans des circonstances extraordinaires (effets de la conjoncture) ou peut-être récurrentes mais transitoires (cycle d'exploitation de commandes ou de stocks).

C. Limiter le risque bancaire

D'autres obstacles sont constitués par les exigences du banquier, sans cesse en mal de garantie, de sécurité, pour atténuer l'ampleur de son risque. Il recherche des gages, des moyens de récupérer son argent au cas où son client serait défaillant. Certes, il est souvent contraint d'accorder des découverts « secs », c'est-à-dire sans aucune garantie, ce qui fait l'originalité du découvert par rapport à l'escompte, lié à un échange de marchandises. Mais il préfère adosser ses découverts à un élément lui procurant quelque chance de revoir sa créance.

a. Le banquier en quête de sûretés

Cela explique la quête de « sûretés », de garanties diverses, puisque le support papier procuré par les effets lors des opérations d'escompte est (théoriquement) absent des engagements de découvert. Il ne s'agit plus d'un « crédit réel », appuyé sur un échange commerciale, mais d'un « crédit personnel », qui repose sur le talent managérial des

dirigeants de la firme, sur la seule solvabilité de celle-ci. De multiples formules de garantie du découvert sont pratiquées : avances sur marchandises déposées dans des lieux de stockage qui permettent au créancier de s'assurer de leur sauvegarde (Magasins généraux, entrepôts de la Douane, réels ou fictifs, magasins privés soumis aux contrôles des banquiers, dépôts d'un commissionnaire-consignataire ; crédits documentaires gagés par les documents maritimes afférents aux marchandises). D'autre part, « très souvent, un banquier qui accorde un découvert juge prudent de ne pas s'en remettre à la seule solvabilité de son emprunteur et se fait accorder, soit lors de l'ouverture du crédit soit postérieurement, des sûretés accessoires, réelles (nantissement ou hypothèque) ou personnelles (caution), susceptibles d'ailleurs de s'adapter à toutes les créances, quelles que soient leurs formes »⁴⁹. La Société bordelaise de CIC n'accorde ainsi un crédit de 600 000 francs à la Société bordelaise de conserves que contre la garantie hypothécaire de l'usine de Mérignac, et la mainlevée de l'hypothèque n'est décidée qu'« en présence de la balance créditrice actuelle »⁵⁰, quand le gros du risque s'est dissipé.

b. Le découvert en quête d'avalistes

La pratique la plus usuelle est celle de l'aval, contrepartie fréquente de la prise de risque du banquier. Les avalistes sont généralement les membres de la famille propriétaire de l'entreprise cliente, soit ceux qui y sont actifs, soit ceux qui, devenus « capitalistes », vivent des dividendes versés par la firme ou des revenus de leurs propriétés mobilière, immobilière ou foncière : en Basse-Normandie, Lucien Dior, ancien ministre du Commerce, avale, de son château du Manoir, le papier de la Société des usines Dior (engrais chimiques) escompté par les banques Gilbert et Leherpeur⁵¹. Les avalistes sont également ceux qui, exerçant leur profession par ailleurs ou jouissant de leurs rentes, interviennent néanmoins en arc-boutants de la firme dont leur famille est actionnaire. Ce sont aussi les administrateurs de la société cliente qui, animateurs d'autres firmes ou notables du cru, parrainent l'entreprise dont ils sont les responsables suprêmes. Le papier de campagne créé par exemple par Rocca, Tassy & de Roux, la première huilerie marseillaise, est avalisé par les administrateurs, Tassy, Émilien Rocca, « l'un des plus gros capitalistes de Marseille »⁵² et De Roux ; le capitalisme familial de ces entreprises moyennes-grandes n'est pas « anonyme », ni la responsabilité « limitée » ; même quand la filature de coton Boutry-Droulers, de société en nom collectif, devient société anonyme au 1^{er} janvier 1921, ses découverts continuent d'être avalisés par Georges Boutry et Michel Boutry⁵³.

Toute place qui est un fief d'un tel capitalisme familial regorge de tels circuits d'aval. Sur Roubaix-Tourcoing, la firme textile Flipo voit ses quatre administrateurs importants avaliser les engagements : 6 millions de francs par Pierre Flipo-Segard, le père, 2 millions par Pierre Flipo-Masurel, un fils, 2 millions par André Toulemonde-Flipo, le gendre, et 2 millions par Noël Flipo-Six, un fils⁵⁴. Trois frères Motte – Georges Motte-Watine, président de la chambre de commerce et d'industrie de Roubaix, Gaston Motte-Mulliez, Paul Motte-Desteny – et deux cousins, administrateurs de Motte-Bossut

et disposant d'une « surface » estimée par la Banque de France à 20 millions de francs, avalisent eux aussi les présentations à l'escompte de leur société⁵⁵. De façon connexe, quand la famille Motte a essaimé dans la brasserie, celle-ci tire des traites sur René Motte-Voreux (fils de Motte-Cordonnier), son patron, son propriétaire ainsi que celui des Huileries de Valenciennes et Tournai, avec l'aval des neuf autres administrateurs, qui sont tous des membres de la famille ou des alliés, et certainement des actionnaires, parmi lesquels Paul Motte, veuf d'une dame Voreux et l'un des dirigeants de Motte-Bossut, Charles Dansette-Thiriez, animateur de la société Louis Colombier⁵⁶, et Alfred Breuvart-Delattre, filateur linier d'Armentières, fort de ses 8 000 broches et de sa respectabilité.

Dans le sucre, c'est « la veuve Béghin mère, riche propriétaire », qui apporte son aval à la grosse sucrerie de Thumeries⁵⁷. Les veuves fortunées jouent donc un rôle clé dans les circuits de l'argent, non seulement, on l'a vu, comme actionnaires fréquentes des entreprises cotées, mais aussi grâce à leur « signature », garante de la bonne fin des crédits par découvert : la veuve Wallaert et la veuve Delebecque, née Wallaert, « millionnaires », procurent de concert leur signature à la filature de coton lilloise Wallaert frères⁵⁸. Des pratiques pouvant paraître caractéristiques d'un capitalisme bien traditionnel s'avèrent par conséquent adaptées à l'essor des entreprises moyennes-grandes qui dominent nombre des industries légères.

Les avalistes peuvent aussi se trouver au sein des familles propriétaires de la banque elle-même, quand elle a besoin d'une signature supplémentaire pour accéder au réescompte de la Banque de France et notamment lui présenter des effets de mobilisation de crédits à court-moyen terme, du « papier financier » : juste avant-guerre, la veuve Charpenay, la mère du gérant Georges Charpenay, avalise les présentations de la banque grenobloise Charpenay, jusqu'à un montant global de 100 millions de francs... De même, Victor Nicolet, l'un des commanditaires de Charpenay, plusieurs fois millionnaires, est l'un des avalistes de cette maison⁵⁹. Après la Guerre, Charpenay a élargi le système de garantie, en l'étendant à l'ensemble de ses actionnaires, proclamés co-avalistes en tant qu'associés à la bonne fin des affaires qui leur procurent finalement les bénéfices qu'ils attendent : « Sur 5 millions de francs [de découverts mobilisés par la Banque de France], la troisième signature est faite par des avals généraux. C'est une méthode à la banque Charpenay, que de demander aux actionnaires un aval général – pour lequel il leur est servi 2 % d'intérêts – égal au montant de leur souscription. 58 personnes donnent ainsi leur aval [...]. La réalisation de ces garanties, étant donné leur nombre, est presque moralement impossible. »⁶⁰

c. Les limites des garanties

« Aussi pratiques et utilisées que soient ces formules, elles ne sauraient concerner la majorité des opérations de découvert, qui prennent la forme d'un découvert en blanc, d'une facilité de caisse, et donc de l'attribution à l'emprunteur d'une ligne de crédit qu'il consomme en toute liberté, sans l'intermédiation d'un échange ou d'un gage. D'autre part, que valent des garanties lorsque le banquier rechigne à les utiliser ? Toutes

les banques peuvent-elles se montrer aussi inflexibles que Piérard, qui participe intimement à l'activité économique de la région, particulièrement sous la forme d'ouvertures de crédits à long terme [mais] sait s'entourer dans ces opérations de nombreuses et valables garanties, et n'hésite pas à les réaliser, le cas échéant, avec décision⁶¹ ?

Faut-il par conséquent penser que la diffusion du découvert, si pratique malgré son coût, aurait pu être freinée par la communauté bancaire? que celle-ci aurait été par trop victime d'une forme de malthusianisme, de son attachement excessif à l'escompte et aurait limité son offre de découverts? que la Banque de France serait rigide et n'aurait consenti à réescompter que des effets de commerce nettement dépourvus de tout lien avec une immobilisation de fonds par les banques au profit des firmes clientes? Doit-on opposer, en une dichotomie stricte, le système du découvert, limité car manquant de garanties et de refinancement, et le système de l'escompte, victime de ses règles figées? Cela confirmerait alors les réflexions initiales sur l'éventualité d'une confrontation entre deux « systèmes » fondés sur deux comportements différents : aux grands établissements de crédit timides car trop prudents s'opposeraient des banques régionalistes courageuses car proches des entreprises clientes, mais manquant de possibilités de refinancement de leurs découverts.

4. Le lien contre nature mais naturel du découvert et de l'escompte

Or notre objectif est précisément de prouver que cette dichotomie a été illusoire. Certes, consacrer à l'escompte une section d'un chapitre traitant du découvert peut sembler aberrant. Pourtant, une analyse lucide de la pratique de la banque d'entreprise et de la banque d'escompte conduit à penser que la séparation entre « papier commercial » et « papier financier » est souvent quelque peu artificielle... Nous pouvons prétendre que la vitalité et la plasticité de l'escompte, donc d'une forme de crédit à court terme, et sa capacité à couvrir des opérations à moyen terme expliquent la lenteur relative de la diffusion du crédit à moyen terme et la propension des firmes et des banques à se satisfaire d'un produit bancaire « à la française » qui, finalement, comble, pour les unes, leurs besoins d'un crédit à mi-chemin entre le crédit à court terme et le crédit à moyen terme, et, pour les autres, leur désir de concilier sécurité et prise de risque.

A. Des pratiques dépassant le formalisme

Dans la réalité quotidienne bancaire, l'on voit surgir du papier sain émis par des entreprises correctes et solvables mais qui ne correspond que de loin à de réels échanges interentreprises, alors même que de vastes volumes sont en jeu et que l'escompte, voire le réescompte, consacre la validité de ces traites et la légitimité de ces usages. Croire que l'escompte dessert les firmes constituant le tissu du *Mittelstand* français est fallacieux, car celles-ci, en le détournant de sa fonction initiale, le financement du crédit-fournisseur,

en assouplissent considérablement le fonctionnement et le placent au service du financement de leur fonds de roulement. De son côté, la banque dispose des garanties qui lui sont nécessaires – les deux signatures, le support de la traite, l'apparence de la représentation d'un échange commercial – et même d'une possibilité de « mobilisation » d'un tel papier financier, ce qui pourrait sembler *a priori* inimaginable ou contre nature.

C'est dans les pratiques de l'escompte bancaire qu'il convient de détecter les facteurs d'une efficacité plus grande du système, dans la discrétion des opérations quotidiennes des banques. Une question vient spontanément : celles-ci sont-elles aussi rigides, voire bornées, qu'on l'a prétendu ? ont-elles figé l'escompte dans un archaïsme stérile ? Beaucoup d'indices d'une grande souplesse peuvent être discernés ici et là au détour des archives : dans beaucoup de cas, la frontière entre escompte et découvert s'est estompée car le métier de la banque commerciale comporte l'art de transformer du crédit à moyen terme en crédit à court terme. Une « zone grise » du crédit s'est constituée qui facilite la « transformation » de l'argent long en argent court, c'est-à-dire la mobilisation éventuelle du crédit. Le vœu de tout banquier est de pouvoir s'assurer la possibilité d'un refinancement, qui ne peut être envisagé qu'au travers de l'émission de papier mobilisable. Le pragmatisme prévaut donc : l'efficacité – obtenir un fonctionnement souple d'un système de crédit traditionnel – l'emporte sur l'innovation – remplacer l'escompte du découvert par le crédit à moyen terme, mais est-ce vraiment aux dépens des entreprises clientes ? Celles-ci n'obtiennent-elles pas finalement le même service bancaire ?

Sans vouloir procéder à une nomenclature, nous relèverons seulement quelques éléments en guise d'états de nos affirmations. Quand De Wendel lève un découvert de 50 millions de francs en 1924 sur dix-huit mois, le crédit est organisé en trois tranches d'un crédit de six mois renouvelable, « transformable en effets mobilisables à la demande »⁶² : le Crédit lyonnais et le CNEP (chacun pour 15 millions) savent assouplir les « Règles d'or d'Henri Germain » et prouvent que la banque de dépôts « pure », c'est-à-dire respectueuse d'une liquidité forte, est suffisamment malléable pour combler les besoins de ses clients. Semblablement, quand la Compagnie générale transatlantique obtient en 1926 un crédit d'exploitation destiné à compléter le financement d'un navire (pour 150 millions de francs), sous la forme d'une avance de 40 millions de francs, ce crédit à court-moyen terme prend l'apparence d'un tirage de traites sur Penhoët, la firme de constructions navales. Ce crédit d'escompte apparent est renouvelable, les traites revêtent l'aspect d'une chaîne de traites destinées à permettre au crédit de se conformer à la durée initialement incertaine de ce qui constitue un véritable découvert⁶³.

Plus tard, la Banque des pays du Nord monte un crédit d'un million de francs à la SOMUA sur dix-huit mois (de février 1933 à juillet 1934, par des billets à six mois renouvelables⁶⁴), destiné à préparer une commande d'autobus. Les compagnies de chemins de fer sont friandes de tels découverts et y recourent souvent dans l'entre-deux-guerres : ainsi, le Paris-Orléans bénéficie auprès de Davillier et de la Banque des pays du Nord d'un découvert de 10 millions de francs par billets à trois mois, renouvelables

deux fois⁶⁵. Même le prude CIC est impliqué dans de telles méthodes : quand la confédération du CIC accorde un crédit par caisse de 25 millions de francs aux Mines de Béthune, pour deux ans (l'autorisation se déploie entre mars 1919 et août 1921), destiné à la reconstruction d'habitations ouvrières, l'on prévoit sa mobilisation par traites à 50 jours tirées par les banques sur les Mines de Béthune et acceptées par elle⁶⁶. De même, le CIC a noué un partenariat avec les Aciéries de France et les fait bénéficier d'un gros découvert, à la structure souple : 19 millions de francs correspondent à des crédits à trois mois renouvelés qui « sont réalisés par l'escompte de billets aux échéances »⁶⁷, tandis qu'un découvert de 6 millions en compte courant est gagé sur marchandises (et utilisé seulement pour 900 000 francs en octobre 1929).

B. Les découverts et la circulation de papier entre filiales

La soif de crédit par découvert semble s'exprimer si fortement ou correspondre à une forme si évidente de financement des fonds de roulement et des cycles d'exploitation que l'essor des firmes s'appuie sur ce lien intime entre découvert et escompte. Aussi voit-on se multiplier, durant les années 1919-1935, l'ingéniosité des responsables fins et des banquiers pour construire des circuits de financement souples et efficaces.

a. Les entreprises moyennes-grandes et le papier de filiales

Nous ne prétendons pas bien sûr que cette chronologie n'ait d'autre valeur ou base que la couverture de notre période d'étude, mais l'on peut penser que la croissance de la première étape de la Seconde Industrialisation, le passage de nombreuses PME à la grande entreprise ou à la moyenne-grande entreprise a exercé des tensions violentes sur le mode de fonctionnement classique du capitalisme productif : la diffusion pragmatique du lien entre escompte et découvert peut passer pour une réponse transitoire à cette pression, dans l'attente soit de la métamorphose des firmes en véritables grandes entreprises plus largement ouvertes sur le marché financier, soit du crédit à court-moyen terme en véritable crédit à moyen terme.

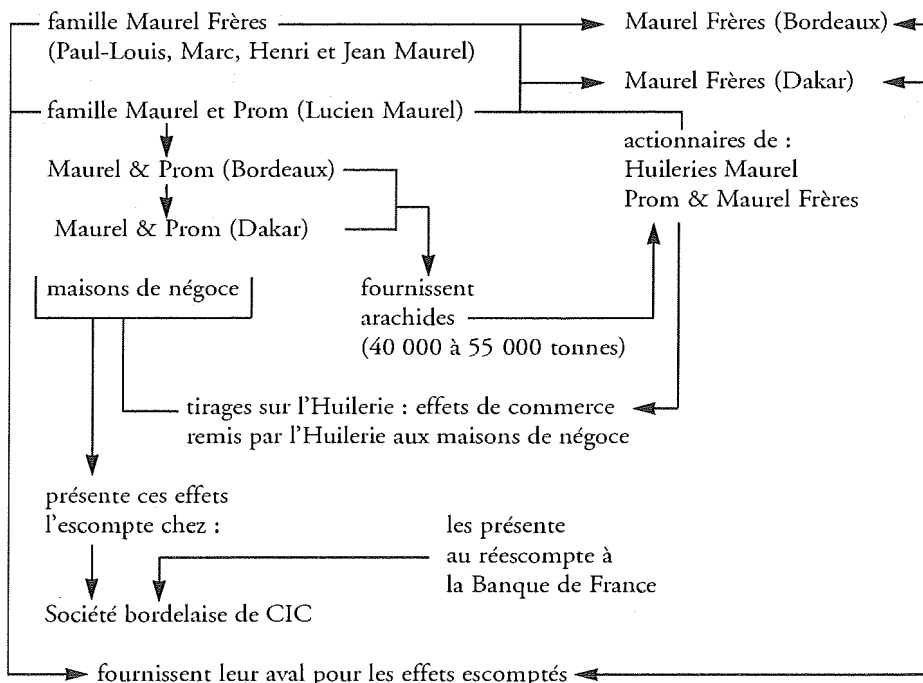
Quoi qu'il en soit, une formule de crédit à court-moyen terme particulièrement répandue dans l'entre-deux-guerres s'appuie sur la structuration des entreprises moyennes-grandes en entités autonomes, en filiales ou sociétés sœurs, entre lesquelles peuvent se nouer d'importants flux de papier de crédit. L'on voit les succursales de la banque de dépôts décrypter les circuits de crédit d'escompte qui relient entre elles les sociétés d'un même « groupe » : nombre d'entreprises, notamment dans le textile, ont filialisé leurs entités productives ou commerciales, de grosses usines par exemple, des étapes de leur processus d'élaboration, et disposent alors d'un « groupe » informel. Entre ses unités, du papier peut par conséquent être émis, dont le montant ne correspond pas nécessairement au volume des échanges réels de marchandises au sein du groupe. Un processus identique est adopté par des firmes qui sont reliées par des intérêts financiers, des prises de participation, notamment

dans des structures d'intégration verticale, même si l'indépendance financière et juridique sépare apparemment ces entreprises de façon indiscutable : au-delà des multiples occasions de crédit-fournisseur surgissent des possibilités d'émettre des traites correspondant au financement de besoins de trésorerie plus qu'à des mouvements effectifs de marchandises. De nombreuses sources de papier mi-commercial, mi financier et souvent de papier seulement « financier » apparaissent, qui alimentent des flux d'effets à escompter, ce qui indique l'élasticité du système d'escompte et du métier de banque d'escompte.

Des circuits traditionnels

Des branches traditionnelles ont échafaudé avec talent et efficacité de tels circuits d'échanges de papier mêlant les opérations d'escompte, de crédit et de campagne. Le financement du négoce franco-africain en est un symbole déjà depuis la fin du XIX^e siècle quand les banques en sont devenues la clé de voûte. La place bordelaise met à profit la fragmentation des sociétés de négoce exotique entre leur Siège girondin et leurs comptoirs africains (ou, pour Denis frères, certaines filiales spécialisées, comme la Compagnie franco-indochinoise, qui importe du riz). L'avantage de la création de deux sociétés indépendantes pour chaque entreprise, l'une à Bordeaux, l'autre outre-mer, est que celle-ci émet des effets à l'ordre de celle-là, qui peuvent ensuite être escomptés.

Schéma de la circulation de papier de découvert et de crédit de campagne, puis de l'escompte entre la Société bordelaise de CIC et ses clients Maurel



D'ailleurs, en 1901, se monte la Banque de l'Afrique occidentale, filiale de plusieurs banques et maisons de commerce françaises qui se charge de procurer cet escompte ; mais les banques métropolitaines fournissent leur aval, c'est-à-dire garantissent ces crédits à court terme, puis, tout simplement, refinancent ces traites en les endossant et en les faisant circuler pour leur propre compte, en en assumant le risque ultime : « Presque tous les achats d'arachides sont payés par l'intermédiaire de la Banque de l'Afrique occidentale dont les opérations se trouvent garanties par des acceptations de banque. C'est elle qui donne ici, à Bordeaux, tous les renseignements pour les crédits à ouvrir et elle se montre d'autant plus large dans ses appréciations que c'est le banquier qui endosse tous les risques »⁶⁸.

Les banques alimentent de surcroît la trésorerie des huileries. Elles leur accordent d'énormes crédits de campagne, sous la forme d'escompte des effets représentant les crédits octroyés par les négociants aux huileries, dont ils sont actionnaires et dirigeants par ailleurs. On voit que ce papier apparemment commercial est une « circulation de papier financier » entre deux filiales du même groupe, qui, en fait, permet de rembourser le crédit de campagne accordé au négoce par le crédit de campagne destiné à l'huilerie. C'est une prise de risque assez grande, qui traduit les coutumes de la Place bordelaise et sa plasticité : malgré leur réputation de banques d'escompte strictes, les banques du cru ont bien su s'adapter aux besoins des firmes locales. Elles prennent toutefois certaines précautions pour essayer de « border le risque », tant les comptes de ces groupes sont complexes à apprécier en raison de l'enchevêtrement des affaires et d'un type de gestion familial⁶⁹. Lorsque, par exemple en 1932, Maurel frères-Bordeaux effectue des tirages sur les Huileries Maurel, ils sont garantis par les titres de ces Huileries détenues par la maison de négoce, et, de surcroît, obtiennent l'aval – la garantie de paiement en cas de défaillance – de Maurel & Prom, de Maurel frères-Dakar et de cinq administrateurs de Maurel frères. Le système peut se compliquer encore quand l'huilerie a monté en aval une filiale de distribution car c'est une occasion supplémentaire de créer une circulation de traites : la Grande Huilerie bordelaise l'a fait sur Paris en 1924 en créant sa filiale commerciale Huilor.

Bien entendu, le mode de fonctionnement du textile explique que, sur beaucoup de places, la circulation de papier entre filiales ait évité de devoir faire appel au marché financier et donc facilité le maintien du contrôle familial si courant. Il faudrait s'appuyer sur des histoires régionales de l'industrie textile, malheureusement encore rares, afin d'obtenir la confirmation de notre appréciation sur le rôle déterminant des banques dans le financement des fonds de roulement des firmes par le biais de ce papier de crédit interfamiliale. Nous ne pouvons nous appuyer que sur la juxtaposition d'indices : faut-il penser que la déconcentration juridique qui se maintient et se renforce même dans l'industrie textile vise seulement à satisfaire les intérêts immédiats des divers héritiers ? La stratégie de ces structures ne nous semble pas seulement patrimoniale, mais bien plutôt financière : des possibilités de « signatures » supplémentaires apparaissent

avec cette fragmentation apparente, ce qui facilite la création et la circulation du papier entre ces firmes et dans les circuits d'escompte et même de réescompte.

Nous soulèverons l'hypothèse à propos de la société Ch. Tiberghien qui éclate ainsi en octobre 1921 en trois entités autonomes : Peignage & teinturerie Tiberghien, P. & J. Tiberghien (filature, tissage), Ch. Tiberghien (filature, tissage)⁷⁰. Ou mieux encore à propos d'un cas plus évocateur car il concerne une famille plus réputée encore, les Motte : fidèles à une tradition d'essaimage industriel nordiste, les Motte ont multiplié les firmes à Roubaix et Tourcoing, essentiellement dans le textile, mais aussi dans des branches complètement différentes, comme la brasserie. « Le groupe Eugène Motte »⁷¹ rassemble une demi-douzaine de sociétés : Les Fils d'Alfred Motte [Eugène Motte père et Fernand Motte], une filature de coton et une fabrique de velours et de guipures, Alfred Motte & C^{ie}, un peignage de laine (avec Eugène Motte et Edouard Meillassoux), Motte, Meillassoux & Caulliez, un peignage et une filature de laine, Motte frères & J. Porisse, une filature de laines peignées, et Motte Eugène & C^{ie}, filature de laines pour bonneterie, animée par Eugène Motte, le président du Crédit du Nord.

Sur Armentières, le patriciat textile⁷² manie lui aussi un tel papier de crédit. La famille Dufour, par exemple, fait circuler des traites entre ses différentes entités : Dufour-La Cotonnière armentéroise (Les Fils d'Edouard & Eugène) [Paul Dufour-Rouzé, fils d'Edouard Dufour-Nollet, Léon Dufour-Coisne et ses cinq frères, fils d'Eugène Dufour-Lescornez], une filature de coton de 70 000 broches (I), Dufour Hubert, Gaston, Daniel, une filature de coton de 30 000 broches accueillant des associés de la précédente (II), Dufour-Lescornez fils, une fabrique de toiles de 380 métiers (III), Dufour frères, une filature de lin à Halluin (IV), Paul & Eugène Dufour, une filature de lin (V), le tout pour du papier de campagne bénéficiant de l'aval classique de membres de la famille, escompté par le Crédit du Nord (et la Banque de France)⁷³. Huit millions de francs d'effets de campagne sont par exemple tirés par Dufour-La Cotonnière armentéroise sur Dufour-Lescornez en 1931 pour des achats de coton⁷⁴, avec de bons avals. Léon Dufour-Coisne, Maurice Dufour-Lambert et Léon Dufour-Delesalle avalisent régulièrement les présentations de Dufour-Lescornez à l'escompte ou au réescompte, mais l'ensemble des membres de la famille est impliqué dans un enchevêtrement d'intérêts qui exprime la solidarité financière de ce pan du patriciat linier.

Le textile oriental n'échappe pas à certaines structures identiques de fonctionnement et de financement. Le Comptoir de l'industrie cotonnière, organisme d'achat et de vente pour le compte de maisons textiles vosgiennes, ajoute à la remise d'effets sur sa clientèle celle de papier de crédit interfiliaire car il est devenu la clé de voûte d'un mini-groupe de plusieurs firmes, dont des fournisseurs : Filatures & tissages de Noméxy, Filatures de Thaon-les-Vosges (72 000 broches), Tissus de laine des Vosges. Marcel Boussac sait dénicher de l'argent pour asseoir son essor en pratiquant une telle circulation entre les sociétés de son groupe touffu.

Des circuits nouveaux

Dans l'entre-deux-guerres, le recours à de tels échafaudages de papier de crédit devient quasiment systématique dans les schémas de financement de multiples branches en cours de modernisation et de concentration. La percée du gros groupe minotier alsacien des Grands Moulins de Strasbourg, possédé et animé par un homme d'affaires dynamique et redouté par son talent financier, Henry Lévy (rejoint plus tard par Achille Baumann), s'effectue également par son mode de financement, puisque ces minotiers contrôlent aussi les Grands Moulins de Pantin, les Minoteries alsaciennes ; ce groupe soumet à ses banquiers d'amples volumes de papier créé entre ses diverses pièces, au-delà même du gros découvert obtenu en Alsace qui assurerait le financement des trois quarts du fonds de roulement⁷⁵ des Grands Moulins de Strasbourg en 1922. En une seconde étape, Lévy devient l'animateur d'un cartel des minoteries qui lève de l'argent avec habileté pour financer des importations et des stocks. « Le groupe Henry Lévy, à la demande du gouvernement qui désire intensifier l'importation de blés étrangers, a constitué la Société française de meunerie qui tire sur les différents Moulins pour la contre-valeur du blé acheté en même temps qu'elle se couvre par des ventes de farine à terme. Pour se procurer les devises nécessaires, cette société négocie ses tirages. Étant donné le déficit de notre récolte, le groupe Lévy a demandé aux banques de bien vouloir augmenter leurs encours. Une demande a été faite à la Banque de France en vue d'avoir tous apaisements sur l'escompte éventuel de ce papier dont la façade n'est évidemment pas strictement commerciale puisqu'il s'agit de constituer le fonds de roulement nécessaire au règlement de la matière première, achetée au comptant et vendue à terme simultanément comme produit fabriqué. »⁷⁶

« La Société française de meunerie, société d'achats, fournirait en outre une signature qui permettrait l'escompte de tirages Société française de meunerie sur Grands Moulins de Strasbourg, à un taux inférieur à celui consenti jusqu'ici pour les découverts de Grands Moulins de Strasbourg. »⁷⁷ Les tirages de la Société française de meunerie sur les Grands Moulins de Strasbourg, les Minoteries alsaciennes et les Minoteries de Pantin constituent le cœur de ce crédit, mais les Grands Moulins du Nord (ou Meunerie lilloise), complétés par les Grands Moulins de Valenciennes, les Grandes Minoteries dijonnaises, les Grands Moulins lyonnais, les Grands Moulins de Toulouse et les Grands Moulins de Marseille (ou Moulins de la Joliette), d'autres filiales ou sociétés proches du groupe, sont inclus dans cette chaîne de prêt, qui débouche finalement sur un escompte d'une durée d'une année, produit bâtard mêlant escompte et découvert, par le biais de super-crédits de campagne.

Les Papeteries de Navarre, de Grenoble, sans cesse poussées dans leurs retranchements financiers dans les années vingt tant il leur faut financer à la fois leurs investissements et leur gros fonds de roulement, s'organisent elles aussi autour d'une structure de groupe, l'Union française de papeteries, une organisation commerciale qui, outre ses affaires d'escompte avec sa clientèle, peut servir de relais pour la création de papier de

crédit. De même, elles disposent d'une Union financière pour le commerce & l'industrie, propre à fournir une « signature », ou, comme l'Union française de papeteries, un aval⁷⁸. Cette dernière donne ainsi son aval pour un tirage de 13 millions de francs sur la précédente, ce qui crée un papier de crédit permettant de mobiliser un découvert accordé par les banques à Navarre, tandis que Navarre effectue 35 millions de francs de tirages sur l'Union française de papeteries⁷⁹. Mais Navarre ajoute à ces traites un ensemble d'effets tirés sur diverses filiales (Manufacture française d'enveloppes, Papiers Favor, Papeteries de Raynal & Brienne, Papiers Simond) « pour assurer la trésorerie de ces dernières »⁸⁰. Sur la même place grenobloise, l'on voit les Gants Perrin tirer des traites sur Valisère, une filiale lancée pour des gants d'étoffe et des sous-vêtements, ou sur une filiale, La Dauphinoise : « Croisement de signatures avec La Dauphinoise, société de fermoirs et objets métalliques, et la Société grenobloise de gants d'étoffes, l'une et l'autre entre les mains de Perrin. Mobilisations qui fournissent un fonds de roulement à ces différentes entreprises, particulièrement aux époques des achats de peaux. »⁸¹ Ajoutons que le cinéma introduit lui aussi le principe des tirages interfiliale : Pathé conclut ainsi de nombreuses opérations de papier de crédit avec les sociétés de distribution cinématographiques, souvent ses propres filiales.

b. Un circuit de financement pragmatique pour un capitalisme en transition ?

Tant d'indices peuvent être rassemblés dans les archives des banques et de la Banque de France à propos du montage de tels circuits entre filiales que nous sommes conduit à penser qu'il s'agit d'une forme désormais structurée du capitalisme des moyennes-grandes entreprises françaises, avec l'appui des banques, ainsi particulièrement associées à ces circuits de financement pragmatiques. Les banques y gagnent un volume de emplois substantiel, donc des recettes; elles améliorent leurs relations avec leur clientèle d'entreprises; elles leur accordent de telles libertés parce qu'elles sont conscientes de leurs besoins de trésorerie, parce qu'elles disposent de la garantie des signatures des dirigeants de la société mère, voire de leur aval, en autant de « sûretés »; parce qu'elles connaissent la richesse de l'actif productif du « groupe » de sociétés ainsi constitué de façon artificielle et savent bien qu'il conserve en fait son unité de fonctionnement et de gestion. Sécurité, volume d'affaires, recettes d'intérêts, telles sont les avantages obtenus par le banquier qui sait pratiquer son métier de banque d'escompte en fonction des sollicitations de son métier de banque d'entreprise.

D'autre part, comme le soulignait le Crédit havrais à l'adresse de sa maison mère à propos des affaires du Havre, toute banque qui se cantonnerait dans une conception rigide de l'escompte verrait partir non seulement d'amples marchés, mais aussi l'escompte lui-même! Les firmes clientes n'acceptent d'effectuer des remises de papier commercial « normal » chez un banquier que si celui-ci consent à escompter par surcroît l'ensemble du papier mi commercial mi financier, du papier créé sur opérations de découvert. En outre, ces découverts sont souvent remboursés grâce au dénouement

des opérations d'escompte classiques elles-mêmes : financée dans son cycle d'exploitation par le découvert, la société effectue ensuite ses livraisons contre remise de traites commerciales qu'elle remet à sa banque, qui peut à la fois dénouer l'opération d'escompte et niveler le compte débiteur par l'encaissement des effets à leur échéance, puisque le client sera parvenu au terme du circuit productif. De telles méthodes de financement semblent par conséquent bien représentatives d'une forme de « capitalisme à la française ». Nous n'y mettons nulle qualification péjorative car, au contraire, nous pensons que cela indique plutôt la malléabilité d'un système bancaire capable de s'adapter au mode de propriété et de vie des firmes qui construisent le cadre de ses activités.

c. La grande entreprise impliquée dans le papier de filiales

De telles pratiques sont-elles limitées au monde des sociétés moyennes-grandes à structure familiale? Nombre d'indices conduisent à penser que le monde de la grande entreprise recourt lui aussi couramment à ces méthodes souples et efficaces. Nous serions tenté de suivre J.-P. Daviet dans son appréciation sur les circuits de financement interentreprises édifiés dans la mouvance de Saint-Gobain, tels qu'il les discerne avec doigté : « Si des entreprises qui sont des filiales, des participations ou de simples alliées ont besoin de ce service que peut leur rendre Saint-Gobain [par des crédits internes], surtout en France et en Italie, c'est que les banques ne jouent pas correctement leur rôle dans le financement de l'économie, pour des besoins à court terme ou à moyen terme. Si archaïsme il y a, ou plus exactement modèle original de capitalisme aux réseaux financiers mal irrigués, cela ne tient pas seulement à l'identité culturelle de Saint-Gobain : il faut tenir compte de l'environnement économique général. »⁸² Pourtant, si l'expression « modèle original » attire notre attention, il nous semble que le jugement porté sur les banques ne correspond pas à la réalité, car une large partie des crédits interentreprises ainsi accordés dans l'entre-deux-guerres révèlent un engagement des banquiers en appui de ces financements qui impliquent une tentative pragmatique et peut-être efficace aux besoins des grandes entreprises.

Celles-ci recourent en effet usuellement à la création de papier interfiliale. Dans les années vingt, le partenariat entre Schneider et la BUP comprend l'escompte de telles opérations de crédit : des facilités de caisse accordées par la BUP à Schneider s'appuient sur du papier interne au groupe, par « remise par MM. Schneider & C^{ie} de traites à leur ordre sur la Société d'optique & de mécanique de haute précision [une filiale] acceptées par cette dernière et endossées à notre ordre »⁸³, tandis que d'autres filiales bénéficient du même concours, comme les Ateliers & chantiers de la Gironde. Un pan du crédit octroyé à la filiale Société normande de métallurgie (découvert sur neuf mois de 3 millions de francs) passe par la biais de traites tirées par la firme sur sa propre filiale, les Mines de Soumont (1 million, acceptées par Soumont et endossées en blanc) et par sept effets (1,7 million) souscrits à l'ordre de la banque. Quant au découvert des Ateliers & chantiers de la Gironde (13 millions puis 6 millions), il prend la forme d'un effet tiré

par le Comptoir sidérurgique de France, accepté par les Ateliers & chantiers de la Gironde et escompté par la BUP, puis, en 1923, par l'escompte de 7 millions de francs de traites tirées par les Ateliers & chantiers de la Gironde sur Schneider.

Autant qu'on puisse les saisir par les « instantanés » révélés par les archives, nombre de sociétés sidérurgiques et métallurgiques recourent à ces pratiques de crédit interfiliale, dont la souplesse facilite les décisions positives des banquiers. Ainsi, quand les banques accordent un crédit de 25 millions de francs à Marine-Homécourt en décembre 1926, pour neuf mois, une fraction du crédit correspond à un tirage de Marine-Homécourt sur l'une de ses filiales, la société Saint-Chamond-Granat, nouvellement créée en 1927 : « Cette formule a l'avantage de permettre la mobilisation des avances effectuées et de pouvoir en déléguer en quelque sorte la propriété par les tirages effectués. Ce serait bien réellement du papier commercial bien que d'une nature un peu spéciale. »⁸⁴ Semblablement, Pont-à-Mousson tire plus de 10 millions de francs d'effets de campagne sur la Société anonyme de participations et d'études, chargée de gérer les intérêts fins du groupe, qu'elle fait avaliser par la Société financière lorraine, qui centralise la trésorerie de Pont-à-Mousson et dont le répondant est fourni par « un gros portefeuille de titres de premier ordre »⁸⁵.

Parallèlement, De Wendel & C^{ie} (Joeuf) tire des effets sur Les Petits-Fils de François de Wendel (Hayange, Moyeuve), avec l'aval de Maurice de Wendel, puis de la banque Demachy⁸⁶. Sans qu'on puisse détecter si cette pratique est courante dans le monde de l'électricité, l'on peut supposer que la complexité des échafaudages juridiques et financiers qui y règnent a pu susciter de multiples occasions de création de papier de crédit, comme celui qui apparaît lors du gros découvert (6 à 12 millions de francs en 1934-1936) accordé par la BUP et la Banque nationale pour le commerce & l'industrie à Force & Distribution (firme du Limousin) par l'émission d'effets et tirages croisés entre la société mère et ses filiales⁸⁷.

d. La création de papier de crédit pour les stocks de voitures

Les graves difficultés financières de Peugeot justifient le recours à des expédients permettant de lever des fonds courants et d'apporter garanties et signatures nécessaires. Rosengart, impliqué étroitement dans la gestion de l'entreprise en 1923-1928, nous semble notamment être le « prestidigitateur » qui fait apparaître des crédits comblant magiquement les besoins de fonds. En fait, il imagine, comme tant d'autres à cette époque, d'appuyer sur les leviers procurés par des filiales. « Président délégué de la Société d'extension de l'industrie automobile SEDIA, qui a pour principal objet d'accorder des avances sur gages à la société Peugeot, dont il est également administrateur délégué »⁸⁸, Rosengart dispose des deux signatures aptes à étayer les avances fournies par un groupe de banques. « Rosengart a indiqué qu'il a tout récemment rendu visite à M. Mollie à la Banque de France et que ce dernier a déclaré que la Banque de France avait refusé des effets SEDIA pour bien marquer qu'elle ne voulait

pas commanditer l'affaire, mais qu'elle était disposée à l'aider pour des besoins de campagne en escomptant par exemple des effets à neuf fois tirés par Peugeot sur SEDIA, pour un montant de 50 à 60 millions »⁸⁹: des effets seraient émis par Peugeot et tirés sur SEDIA, portés à la signature de la Société générale puis réescomptés; quelles que soient la procédure et les arguties juridiques, l'essentiel est que les fonds parviennent dans les caisses de la firme...

Rosengart conçoit un second circuit d'emprunt en scindant la société en deux blocs, l'automobile et les cycles : « Rosengart et Robert Peugeot viennent demander à la Société générale sa réponse au sujet du crédit d'escompte de 30 à 40 millions qu'ils ont demandé pour mobiliser la créance de la Société des automobiles Peugeot sur la nouvelle Société des cycles [usine de Beaulieu]. Ils expliquent que cette créance représente la valeur d'immeubles et de matériel cédés par la première à la seconde des deux sociétés et qu'elle doit être remboursée dans un délai de huit ans par versements échelonnés au fur et à mesure des réalisations de stock et des encaissements de bénéfices par la Société des cycles ». Mais il se heurte à un refus : « Leblanc expose les raisons de principe pour lesquelles la Société générale ne peut pas consentir un crédit d'escompte d'une telle importance qui aurait, du reste, un caractère d'une commandite en raison de sa durée certaine. » « Une opération financière de la Société des Autos est indispensable », avec une émission d'actions et, en attendant, une émission de bons courts ayant la garantie de Peugeot frères »⁹⁰. Malgré ce refus, rien n'a empêché les deux sociétés de tirer du papier l'une sur l'autre, en deçà de la durée envisagée initialement. C'est peu après, en 1928-1930, que Peugeot entreprend de créer des filiales qui reprennent ses garages et peuvent désormais fournir une signature supplémentaire, utile à la mobilisation de traites correspondant au financement des stocks livrés à ces distributeurs⁹¹. À coups de tels expédients, des ressources complémentaires ont ainsi pu étayer le fonds de roulement du groupe, sans que nous puissions en mesurer les flux⁹².

Le système de financement connexe a été lancé chez Citroën dès l'après-guerre. Sans cesse assoiffée de liquidités⁹³, la firme se fait tirer des effets par les Engrenages Citroën. D'autre part, Citroën a bénéficié de l'appoint de la Société auxiliaire de l'industrie française⁹⁴ (ou SADIF), lancée en 1919 apparemment par Rosengart, pour du crédit gagé sur des stocks de marchandises puis, très vite, de voitures : « En 1920, l'entreprise se trouvant dans une situation financière critique, Citroën obtint l'aide de la SADIF, à concurrence de 17 millions, garantis par des hypothèques, et il obtint en outre des avances sur voitures finies et matières premières. Au 1^{er} janvier 1923, les avances atteignaient 28 millions. »⁹⁵ Mais, après son rachat en 1923 par Citroën, mécontent des taux d'intérêt élevés que cette firme imposait, sa vocation évolue à partir de 1924-1925 puisqu'elle apporte sa signature à des traites tirées sur elle pour des stocks de voitures en fait conservés chez Citroën. Les sommes grossissent vite, en quasi-découvert de campagne pour la morte-saison hivernale : 20 millions de francs en octobre 1924, 30 millions en novembre, 60 millions en décembre, sinon plus, puisque le montant de

80,1 millions de francs⁹⁶ est atteint par exemple au 1^{er} novembre 1924. C'est alors qu'entrent en jeu les agents de distribution et les garagistes, qui signent eux aussi des traites pour de pseudo-livraisons : 30 millions de francs en octobre, 52 millions en novembre, 60 millions en décembre 1924. Tout ce papier de crédit est alors escompté par des banques – dont la BUP, la Banque du Rhin, des banques britanniques, Morgan, la BNC, etc. L'expédient revêt une dimension plutôt spectaculaire, mais ces artifices bancaires ou cette ingéniosité permettent à la firme de passer l'hiver face à ses douze dizaines de millions de francs d'exigibilités... Le volume de ce papier escompté par la BUP en décembre-janvier de chaque année en 1922-1924 oscille entre 25 et 50 millions de francs, ce qui est appréciable et permet à la firme de surmonter la « morte-saison »⁹⁷.

« Le total escompté sur les agents se montera à 45 millions environ de traites acceptées sur janvier, février et mars [1925], non renouvelables, qui seront certainement toutes payées à leur échéance, comme elles l'ont toujours été puisque, entre-temps, toutes ces voitures auront été vendues. Sur les sociétés filiales Citroën Cars, etc., les tirages s'élèveront à fin janvier à 15 millions environ correspondant à 1 000 voitures, pour une vente annuelle de voitures anglaises seules qui dépassera 6 000 au cours de l'année 1925, stock qui sera donc extrêmement vite absorbé et dont la vente permettra le retrait des effets. Sur SADIF : 70 millions correspondant à 6 500 voitures, soit la production d'environ cinq semaines. Ce stock sera donc extrêmement vite absorbé si les affaires augmentent au printemps comme les autres années, et serait également absorbé très vite avec un très faible ralentissement de l'usine. »⁹⁸ Après la réorganisation financière de 1926-1927, Lazard transforme la SADIF et fait émerger une filiale spécialisée dans le financement des stocks de voitures, la SOCIA, la Société de crédit à l'industrie automobile, créée en août 1927, jusqu'à sa transformation en juillet 1928 en SOVAC, Société de vente d'automobiles à crédit : aux tirages sur les garagistes s'ajoute désormais un circuit de warrantage plus classique.

e. La création de papier escomptable : la technique des billets à ordre

Plus généralement enfin, les banques ont soutenu les entreprises dans leurs besoins de crédit à court-moyen terme en admettant qu'elles créent du papier de crédit sans même l'appui d'une filiale ou d'une société amie, mais seulement en tirant des traites sur elles-mêmes, par le biais des « billets à ordre ». « Soit à l'origine de l'avance, soit en cours d'utilisation du crédit, le client emprunteur souscrit un billet à l'ordre du banquier prêteur, lequel a désormais la possibilité d'escompter sa propre créance dont le titre est devenu transmissible, à la seule Banque de France, à l'exclusion du marché hors Banque, ce dernier n'admettant pas la négociation des effets de commerce rédigés sous forme de billets à ordre [...]. Le but des dirigeants des grandes sociétés françaises de crédit a été parfaitement atteint, puisque la mobilisation des billets à ordre laisse entre leurs mains des effets immédiatement négociables. »⁹⁹ « Il apparaît bien qu'il faille voir

la genèse des procédés de mobilisation du crédit de banque dans le souci des dirigeants d'éviter toute immobilisation. Tous ces mécanismes se résolvent en une incorporation en un titre facilement négociable, traite ou billet à ordre, de la créance née du prêt bancaire, sans rien changer au fond : tous se ramènent, en un mot, à l'opération d'escompte. »¹⁰⁰

Il semble bien que ce procédé – « l'avance en banque » sous forme de mobilisation de billets à ordre – soit utilisé quand les banques accordent un gros crédit de 25 millions de francs à Marine-Homécourt en septembre 1923 : ce prêt est octroyé pour une année et prorogé de trois mois en trois mois à partir de 1925, mais pour dix millions, montant abaissé à 6 millions à partir d'octobre 1926, puis trois millions, avant une remontée à 25 millions en décembre 1926-mai 1927, certainement à cause de la récession et dans l'attente d'un appel au marché financier. Ces crédits successifs sont accordés pour plusieurs mois (neuf mois par exemple de janvier à septembre 1927) notamment « sous la forme de billets directs à trois mois »¹⁰¹ : aussi, « nous croisons nos billets avec la Société nancéienne qui participe pour un même montant dans le crédit »¹⁰², confie le CIC, qui fournit initialement 2,5 millions. De même, la confédération du CIC apporte un crédit de 25 millions de francs aux Acieries de France, dont chaque banque du groupe prend une partie, telle la Société lyonnaise : « Ce crédit est réalisé sous forme de billets à trois mois, souscrits à notre ordre et par la Société des aciéries de France et que nous croisons avec le CIC. »¹⁰³ Ces « croisements » procurent aux billets ainsi émis la troisième signature indispensable au réescompte : lorsque les Forces motrices du Haut-Rhin obtiennent un découvert de 18 millions de francs, le CCF y participe pour 3 millions, « mobilisés par billets qui seraient croisés entre les banques participantes : Banque d'Alsace-Lorraine, Banque de Mulhouse, BNC, Comptoir d'escompte de Mulhouse, Sogenal et CCF »¹⁰⁴. Quand se crée la Société des aciéries & usines à tubes de la Sarre, un vaste crédit d'escompte lui est consenti par un groupe de banques, avec la garantie des sociétés françaises qui ont participé à sa création : la firme « souscrit des billets à l'ordre de chacune des sociétés garantes pour le montant garanti par chacune d'elles. Ces billets sont endossés à l'ordre des différentes banques intervenant dans le crédit, qui les escomptent et qui sont d'accord pour mettre en commun les risques d'endos »¹⁰⁵ Le montant de ce crédit est de 25 millions de francs, réduit ou remonté au fur et à mesure de son renouvellement créé en octobre 1920 ; il est encore actif en mai 1924 sous l'égide de la Banque transatlantique et de la BNC (qui en a hérité de la Banque française pour le commerce & l'industrie), avec une participation de la BUP. Les banques (BNC, CCF, BUP, CIC, Banque transatlantique, Société nancéienne) épaulent cette jeune firme pendant près de quatre ans, le temps qu'elle puisse faire appel au marché par une émission d'obligations de 30 millions de francs en juin 1924 ; mais il doit être alors renouvelé (au taux de 10^{1/4} %) pour 20 millions à cause de l'échec du placement de celles-ci.

Ce procédé des billets à ordre semble fleurir tant à Paris que dans les régions. Le Crédit nantais brasse un tel papier qui mêle le crédit de campagne, l'aval et le billet à ordre : « Amieux ou Saupiquet [des firmes de conserves] souscrivent des effets à l'ordre du Crédit nantais et les font avaliser par des membres de leur famille ou par des administrateurs du Crédit nantais, ou contre des garanties de titres. Les effets sont à trois mois et généralement renouvelables une fois pour la moitié de leur montant »¹⁰⁶, le temps de la saison de la pêche et des légumes frais. Les industriels du textile semblent eux aussi ici et là financer une partie de leurs stocks par de tels billets à ordre de leur banquier : « La maison Kiener [filature et tissage à Colmar], en couverture de ces achats, nous remettra des traites à trois mois tirées à notre ordre par son commissionnaire acheteur de laine, sur elle-même et acceptées par elle, que nous lui escompterons à 7 % »¹⁰⁷ pendant huit à neuf mois.

f. Le pragmatisme : « vivre avec son temps »

Il semble incontestable que l'économie du découvert s'est épanouie grâce à une souplesse dans l'utilisation des méthodes d'escompte qui permet de diversifier les financements et de mieux répondre aux besoins des entreprises. Au-delà des principes, c'est bien le pragmatisme qui règne, comme l'indique l'attitude du CIC lui-même. Arc-bouté sur ses règles de liquidité, cet établissement ressent les assauts de la concurrence et surtout la montée des aspirations de ses clients alors que le financement de la Reconstruction et de la croissance ouvre à la fois la voie à des besoins plus grands et à des rivaux plus imaginatifs, comme la BNC ou le CCF qui viennent narguer la confédération du CIC en achetant des banques provinciales.

L'économie libérale bancaire secrète ses propres antidotes aux tendances à l'immobilisme et une banque aussi attachée à l'escompte classique que le CIC se résout à un *aggiornamento* pragmatique en 1919 : « C'est dans le même ordre d'idées et par suite de l'importance considérable des besoins à satisfaire que nous jugeons indispensable de faire disparaître de nos statuts les clauses restrictives des articles 5, 6, 7 concernant les découverts en compte courant, le nombre des signatures et la durée des effets admis à l'escompte, la durée des avances et des crédits consentis. Il n'est pas question de répudier la prudence du passé. Il s'agit de vivre avec son temps, de s'adapter aux conditions nouvelles du crédit et de relâcher les entraves qui paralysent parfois les opérations les plus sages. »¹⁰⁸ L'article 5 : « Le montant des découverts en compte courant ne pourra dépasser la moitié des réserves inscrites au bilan, non compris la réserve légale » devient : « [...] ne pourra dépasser le montant des réserves et provisions », tandis que l'article 6 – « La Société n'admettra à l'escompte que des effets de commerce revêtus de deux signatures au moins, dont l'échéance ne pourra excéder 105 jours. » – et l'article 7 – « En ce qui concerne les crédits et les avances, la Société ne pourra jamais être engagée pour plus de six mois, sauf prorogation. » – sont purement et simplement rayés des statuts.

5. La mobilisation de l'argent immobilisé : le réescompte des découverts ?

Toutes ces initiatives, tous ces expédients, toutes ces pratiques, n'ont qu'un seul but : transformer l'argent immobilisé par le découvert ou l'avance pendant six à dix-huit mois, voire plus, en argent liquide, ou du moins redonner quelque mobilité à l'argent. L'objectif est donc de disposer d'un support papier apte à permettre la « mobilisation » de ce papier de crédit, alors que les règles du réescompte fixées par la Banque de France sont réputées rigides et consacrées essentiellement aux réescomptes du papier commercial à trois mois d'échéance maximale.

A. Le refinancement bancaire de l'escompte des découverts

Tout d'abord, l'ensemble des effets n'a pas à être mobilisé à la Banque de France et certains d'entre eux peuvent présenter des caractéristiques de qualité ou de durée qui les placeraient au-delà des critères requis par la banque centrale ; c'est alors du papier qu'on peut qualifier de « hors Banque », c'est-à-dire hors des normes de réescompte habituelles et qu'il faut refinancer par les circuits bancaires eux-mêmes. Une occasion d'ouverture de l'escompte au-delà des normes traditionnelles est fournie par le refinancement réciproque des banques, généralement sur les places provinciales. Sans qu'on puisse en délimiter précisément les contours, un marché de l'effet à longue échéance fonctionne sur plusieurs places : des banques font refinancer des effets auprès de « capitalistes » locaux, négociants, rentiers, gros épargnants, qui placent ainsi une partie de leurs fonds, sans grand risque, en prenant en pension des traites pour le compte de la banque partenaire.

Juste avant-guerre, nous voyons ainsi apparaître dans un document Numa Médeville, ancien banquier, qui vit de ses rentes et prend en pension du papier de la Société bordelaise de CIC¹⁰⁹ ; de même, « un commerçant en vins et tissus prend en pension du papier concernant d'excellentes maisons de vins de la place »¹¹⁰, tout comme un « capitaliste de Bordeaux, ancien négociant en vins, possesseur d'une grosse fortune [...] s'intéresse aux affaires de la place à l'occasion ». Or cette pratique a encore cours à Bordeaux – comme sur d'autres places – dans l'entre-deux-guerres puisque la banque Soula réussit à loger 9,2 de ses 11,8 millions de francs de billets de mobilisation de découverts « en pension chez des capitalistes »¹¹¹, cette opération correspondant en fait au poste du passif Dépôts à échéances fixes, dont le montant s'élève à 26 millions de francs en 1929, à 22,4 millions en 1930 et à 6,4 millions en 1930, soit respectivement 36 %, 35 % et 19 % du total réel des encours de découverts...

Plus couramment, ce sont des banques locales qui s'apportent l'une à l'autre des effets qu'elles soumettent à leur signature réciproque, en « croisant » leurs effets ; ces

traites obtiennent ainsi une troisième signature leur permettant éventuellement l'accès au réescompte alors même que leurs qualités intrinsèques s'éloignent peut-être des normes rigoureuses de la banque centrale, notamment en ce qui concerne la représentation d'une réelle opération commerciale. Plus largement encore, des banques s'escomptent l'une l'autre du papier qui, là aussi, peut échapper aux normes contraignantes de durée et de représentation d'un échange commercial : « Quand celui-ci [le banquier] les [les tirages indirects portant plusieurs signatures par endossements successifs] escompte sur une large échelle, c'est : ou sous forme de réescompte fait à d'autres banquiers qui ont déjà étudié leur papier en en rejetant la partie douteuse, ou encore à de grosses maisons de confiance qui reçoivent de leurs clients du papier en paiement dont elles sont à même d'apprécier la commercialité. »¹¹²

Un vaste mouvement de mobilisation des effets échappe ainsi aux règles strictes imposées par la Banque de France : des banques d'affaires, riches en capitaux à court terme en mal de emploi, assument le réescompte pour des banques de province, telles la BUP vis-à-vis de ses correspondantes comme Tarneaud, Courtois ou la Banque du Dauphiné. La confédération du CIC brasse un vaste mouvement d'escompte de « papier de mobilisation », essentiellement entre le CIC et ses banques filleules, tel le Crédit de l'Ouest, dont la « trésorerie est parfois un peu serrée, du fait des besoins toujours croissants de la clientèle », alors que la banque vient de consommer des fonds importants pour ses investissements, ce qui impose de mobiliser des découverts au CIC¹¹³, pour 32 millions de francs au maximum en novembre 1923. En 1931, le Crédit nantais dispose d'une autorisation de réescompte de 10 millions de francs : « Le CIC réescompte au Crédit nantais l'ensemble des billets souscrits par Amieux, soit 6 millions, dont 3 millions dans un crédit saisonnier de 6 millions consenti par le Crédit nantais à Amieux valable fin mars 1932 »¹¹⁴, mais aussi un million de francs de billets souscrits par Delory, un autre gros conserveur local. Parallèlement, la Société normande de banque & de dépôts remet au CIC trois types de papier : des effets classiques à trois signatures, des effets à deux signatures (donc non « acceptés » par le tiré), et enfin du papier de mobilisation dont les deux banques assument seules le risque :

Escompte de la Société normande de banque & de dépôts au CIC

<i>(en millions de francs)</i>	au 15/1/1931	au 10/9/1931
papier commercial	25,6	12,7
papier à deux signatures	8,15	8,6
papier de mobilisation	23	16

La Sogenal refinance elle aussi du papier auprès de sa maison mère, comme en 1925 quand la Société générale lui donne son accord pour la présentation « de 20 millions de francs de mobilisations : De Dietrich (10 millions), A. Kiener & C^{ie}

(6 millions), Manufactures Hartmann fils (4 millions). »¹¹⁵ La Banque de Mulhouse, isolée au sein du système bancaire, s'efforce de trouver des relais à Paris : « Comme toujours vers la fin de l'année, la banque doit prévoir de grosses sorties de fonds [...]. Nous aurons à prévoir pour la fin d'année la mobilisation d'une partie de nos comptes courants débiteurs pour trouver la combinaison nous permettant d'obtenir l'escompte éventuel des billets de mobilisation sans troisième signature »¹¹⁶, confie-t-elle en 1923. Par chance, le CIC admet son papier au réescompte, bien qu'elle ne soit aucunement liée à lui par des rapports de propriété ou de surveillance : c'est une cinquantaine de millions de francs d'encours de réescompte que la Banque de Mulhouse fait porter ainsi par le CIC en octobre¹¹⁷, sans parler des 2 à 3 millions de francs de « bon papier commercial », tandis que son encours de réescompte auprès de la Banque de France grossit de 28 à 43 millions de francs durant le même mois avant d'atteindre 70 millions en décembre.

La mobilisation des découverts est presque aussi importante que le réescompte des effets courants, ce qui indique le poids de l'escompte « anormal » par rapport à l'escompte normal. La banque nivelle ensuite son compte au CIC, puisque son solde débiteur y décline à 31,5 millions de francs à la mi-janvier 1924 et à 7,5 millions au début de février¹¹⁸. Chaque année, semble-t-il, un mouvement identique se déroule, avec des besoins parfois plus élevés même, comme en mai 1922 où l'encours au CIC s'élève à 63-64 millions de francs, dont 11 par compte débiteur et 51 par réescompte ; la banque apporte en garantie « les signatures des maisons figurant sur le papier escompté et divers nantissements de marchandises et de titres cotés et non cotés »¹¹⁹.

En interne, la majorité des grands établissements de crédit assurent par eux-mêmes le refinancement de leurs agences, en « nourrissant » seuls le papier qui leur est remis : ainsi, note-t-on en 1921, la Sogenal « a consenti d'importants découverts, notamment 20 millions à André Hartmann, qu'elle n'a jamais cherché à mobiliser, ce qui prouve ses larges disponibilités »¹²⁰. Ces maisons peuvent donc très bien admettre à l'escompte du papier dont les qualités ne sont pas irréprochables au point de vue durée et représentation d'une opération commerciale. La Société générale et le Crédit lyonnais recourent fort rarement au réescompte du Siège central de la Banque de France, bien que plusieurs de leurs agences sollicitent ses succursales pour des refinancements ponctuels et éphémères, en fait afin d'obtenir des facilités courantes et immédiates de trésorerie ou de faire encaisser les traites remises à quelques jours de leur échéance. Parfois, les grands établissements de crédit ont besoin d'atténuer le poids du risque et le partagent avec une filiale financière, à qui ils font assumer une fonction de « portage » : c'est le cas de la mystérieuse Société financière & mobilière du CCF¹²¹, de l'Ucina, pour le Crédit lyonnais et le CNEP – cette filiale dépasse ainsi son rôle de crédit à moyen terme statutaire pour des opérations de crédit à court-moyen terme –, ou de Valorind pour la Société générale.

B. L'incroyable réescompte du découvert par la Banque de France

Cependant, les capacités des banques ne suffisent souvent pas au refinancement de ces immobilisations de crédit à court-moyen terme. Les établissements, notamment provinciaux, se tournent alors vers la banque centrale. Or nous pouvons penser que les remarques souvent proférées à propos de la rigidité des règles qu'elle entretiendrait en un conservatoire de traditions d'escompte désuètes sont destinées à une sérieuse remise en question. La Banque de France est largement impliquée dans les circuits du crédit à court-moyen terme : son portefeuille de réescompte accueille une bonne quantité de « papier de crédit » tant honni aux côtés de ce bon « papier commercial » tant choyé.

« Les crédits ouverts par les banques donnèrent lieu à la création de billets dits "de mobilisation", qui représentaient une reconnaissance de la dette du client vis-à-vis de la banque, et que ces banques croisaient entre elles de façon à avoir sur effets les trois signatures qui leur permettaient de les présenter en réescompte à la Banque de France. L'Institut d'émission escomptait largement ces effets, bien qu'ils ne présentassent pas toutes les qualités que les statuts de cet établissement imposent dans le choix du papier qu'on lui présente à l'escompte. Il est bien certain que le fait, par la Banque de France, de prendre ces effets de crédit à l'escompte, permettait la mobilisation facile des découverts accordés par les banquiers et, par conséquent, incitait ceux-ci à faire de telles opérations qui n'immobilisaient pas leurs capitaux qui auraient été insuffisants. »¹²²

La Banque de France réescompte plutôt largement les billets à ordre ou les effets correspondant à des découverts et à des échéances de plus trois mois. Certes, dans de nombreux cas, les apparences sont sauvées et les règles respectées, puisque ces opérations de crédit à court-moyen terme sont exprimées sous la forme d'effets ou de billets à trois mois – que les banques renouvellent, on l'a vu, de trois mois en trois mois, en une « chaîne de traites » négociables, « bancables ». Mais, comme la Banque de France doit aussi examiner la nature de ce papier, son lien avec de véritables opérations d'échange commercial, elle doit bien accepter de déroger à ses principes si elle admet un tel papier de crédit à son réescompte.

a. Le papier financier admis à la Banque de France?

C'est pourtant ce qu'elle choisit de faire, en une stratégie continue durant la Guerre et dans l'après-guerre entre 1919 et 1926 : gagner le conflit et réussir la Reconstruction sont les priorités. Un large refinancement du papier de crédit est alors consenti aux banques escompteuses en mal de capitaux. Certes, comme celles-ci, elle tente d'exiger une bonne rotation de ses engagements, un nivellement des crédits par les établissements et leur remplacement par d'autres effets, afin d'éviter de paraître s'associer à la « commandite » d'un client précis de la banque : il faut que le portefeuille tourne, même si une quantité d'argent stable est procurée aux banques. « La succursale a attentivement veillé à obtenir les dégagements possibles ou à assurer un roulement constant

des mobilisations que les banquiers ne pouvaient ou ne voulaient réduire. Toutes ces causes laissent aux engagements, malgré leur composition, une bonne élasticité. »¹²³ Face aux remises d'une Banque de Strasbourg nettement orientée vers les découverts, la Banque de France obtient que ses engagements sur ce papier de crédit soient « maintenus, d'accord avec le banquier, à un mois d'échéance ; il présente par roulement la plus grande partie de ses mobilisations de découvert, la plupart anciennes, mais ne figurant ainsi dans le portefeuille de la succursale que pour peu de temps. »¹²⁴

« Malgré leur composition », précise-t-on ci-dessus, car le papier de crédit constitue les deux tiers de ce réescompte par la succursale strasbourgeoise (67 % en 1924, 62 % en 1925). Et la Banque de France s'efforce de faire couvrir une large partie de ce réescompte par des dépôts de titres détenus par les banques, en une garantie approximative de cet engagement. L'on voit même la succursale mobiliser un découvert consenti par la banque Staehelin « pour aider la Société d'entreprise électrique dans la construction d'une usine »¹²⁵... Il est vrai que, comme une banque locale, la succursale de la Banque de France dispose d'un « conseil », par le biais de son comité d'escompte, où siègent des notabilités des milieux économiques de la place ; ceux-ci peuvent, par conséquent, exercer une influence certaine en incitant le directeur à défendre favorablement le dossier qu'il doit soumettre à la Direction de l'escompte parisienne ; certains de ces notables se retrouvent parfois à la fois dans ce comité d'escompte et au Conseil d'une banque locale. Nous pouvons relever le cas du Havre dans les années vingt, où Cremer, gros négociant en cuirs, de la société Bergerault-Cremer (40 % des affaires de cuirs du Havre), et Masquelier, solide négociant en cotons, sont respectivement président et vice-président du Crédit havrais tout en étant conseillers d'escompte de la succursale de la Banque de France. Les intérêts du négoce et de la banque peuvent converger pour plaider la cause d'un réescompte souple.

C'est ainsi que la Banque de France assouplit son mode de fonctionnement sur cette place au tout lendemain de la Guerre, quand « les exportateurs américains exigent, à présent, le paiement effectif à remise des documents, alors qu'ils recevaient autrefois des acceptations à 60 et à 90 jours sur Londres et sur Paris ou Le Havre, acceptations d'ailleurs négociées hors Banque le plus souvent. Nos importateurs, dans ces conditions, ont dû renforcer d'autant leur trésorerie et recourir au papier de crédit, la ressource du warrant leur ayant fait de plus en plus défaut au fur et à mesure que les stocks de marchandises s'épuisaient »¹²⁶. Cela explique la diffusion de billets causés sur documents en vue du paiement des achats à l'importation, avec réescompte à la Banque de France : « Conformément à la méthode instaurée au Havre depuis quelques années, les effets sur importations de marchandises [...] ont l'appui des signatures de deux banques qui endossent réciproquement le papier de leur clientèle (Banque de Mulhouse, Chalot, Crédit havrais). »¹²⁷ La succursale accentue sa prise de risque, mais elle s'appuie sur le « crédit » des intervenants : « S'il manque à ces risques l'excellente garantie du warrant, il leur reste celle qui s'attache à la fortune acquise et à l'expérience commerciale

de la plupart des obligés [les importateurs], comme aussi à la valeur des cédants tels que la BNC, la Banque de Mulhouse, le Crédit du Nord et le Crédit havrais. »¹²⁸

« Je crois qu'il est nécessaire de faire remarquer qu'en agissant ainsi, la Banque de France a aidé le commerce et l'industrie du pays, car, du fait de la fuite des capitaux devant la dépréciation du franc, les dépôts n'auraient pas permis, pendant cette période, aux banques, sans leur faire courir de gros risques d'immobilisation, d'apporter au commerce et à l'industrie l'aide qui leur était nécessaire. Il est bien certain que le fait, par la Banque de France, de prendre ces effets de crédit à l'escompte permettait la mobilisation facile des découverts accordés par les banquiers, et, par conséquent, incitait ceux-ci à faire de telles opérations qui n'immobilisaient pas leurs capitaux qui auraient été insuffisants. Les banquiers gagnaient ainsi – le taux des intérêts et des commissions étant naturellement assez élevé – des sommes très fortes qui représentèrent certainement, pendant la période que nous envisageons, une des plus grandes sources de leurs bénéfices. »¹²⁹ Cette souplesse même justifie la multiplication des prises de garantie par la succursale : elle sollicite des dépôts de titres auprès des banques ; elle demande plusieurs signatures de banquiers, un vif renouvellement des effets de mobilisation pour éviter toute immobilisation de commandite, on l'a vu, et enfin une très large palette d'avals : la Banque de France est en quête de « crédit » pour asseoir ses crédits et consolider sa participation à ces circuits de refinancement du crédit à court-moyen terme. La banque Bougère fait par exemple réescompter ses crédits saisonniers à la succursale d'Angers de la Banque de France grâce aux « avals particuliers souscrits par des personnes notoirement solvables ».

Comme les petites banques qui travaillent avec la succursale de Roanne, la Banque régionale du Centre et le Comptoir d'escompte de Cours, soutiennent hardiment les industriels de leur terroir, elles recourent amplement, à leur échelle, au réescompte de la banque centrale. Les engagements du Comptoir d'escompte de Cours – modestes à l'échelle du pays, avec 2,2 millions de francs d'encours en avril 1931 – bénéficient des avals solidaires de Chaize, un gros industriel de Thizy (5 millions de francs de chiffre d'affaires, 2,5 millions de capital, 5 millions de fortune), président de la banque, et de Dussert, un autre industriel éminent de Thizy (1,2 million de francs de chiffre d'affaires, 5 millions de « surface »)¹³⁰. De son côté, en décembre 1930, la Banque régionale du Centre a un portefeuille effets de 77 millions de francs dont 12 millions de papier de crédit, 36,3 millions de comptes débiteurs et 10,2 millions d'avances sur garanties, soit 58,5 millions de crédit à court-moyen terme. L'on voit alors les propriétaires mêmes de la banque apporter leur aval à ses engagements auprès de la succursale, tout comme nombre d'industriels de la place et des membres des familles (ou des belles-familles) actionnaires des firmes. Une vaste circulation des « signatures » exprime une sorte de solidarité de place pour solliciter le réescompte de la Banque de France.

Vadon-Hermitte, proche des Vadon propriétaires de la Banque régionale du Centre, « donne sa garantie personnelle en deuxième signature en qualité d'avaliste pour les

billets de mobilisation (embouche ou crédits industriels ou commerciaux) souscrits par un seul obligé et appuyés à la Banque régionale du Centre par des sûretés difficilement transmissibles : souscriptions hypothécaires, nantissements de titres, cautions, avals par actes séparés. Il possède diverses propriétés : 110 hectares de bois (500 000 francs), 112 hectares de bois (400 000 francs), une propriété de 92 hectares (800 000 francs), un cheptel de 300 000 francs et 600 000 francs de valeurs mobilières. »¹³¹ Une place à la Balzac, presque celle évoquée par *Les paysans*, surgit ainsi au détour de notre analyse technique rébarbative, mais, une fois de plus, nous devons remarquer que la France de l'entre-deux-guerres permet l'entremêlement de deux mondes, celui de la tradition rurale et « capitaliste », et celui de l'industrie moderne, l'argent, la fortune, de l'un épaulant l'essor du second. Plus que le sort des places de Thizy, Tarare ou de Roanne, au-delà du destin des Monts du Lyonnais, ce sont des pratiques des marchés de l'argent qui sont confirmées : leur évolution s'effectue sans rupture et par une solidarité entre les différents possesseurs et manieurs d'argent.

b. L'inflexion des pratiques de la Banque de France

Pourtant, la Banque de France prend en été 1926 la décision de ne plus escompter le papier de mobilisation créé en contrepartie des opérations de découverts et d'avances. Le nouveau gouverneur Moreau lance une énergique politique de déflation du crédit et de réduction des risques de la Banque centrale. En septembre 1926, la Banque de France fait connaître aux banquiers qu'elle n'accepterait plus dorénavant à l'escompte les effets de crédit. « Sans perdre de vue notre rôle essentiel d'ordre monétaire, qui continuera d'accueillir très favorablement les effets dont l'origine, la nature et les signatures fournissent les garanties exigées par nos statuts, nous écarterons, par contre, de nos escomptes, le papier de commandite qui ne peut, statutairement, engager les billets de banque. »¹³² Si la Banque de France continue de prendre à l'escompte le papier saisonnier, elle refuse le papier de crédit dit « de commandite ». Toutefois, l'on ne peut parler d'une suppression complète du réescompte de papier de crédit, mais plutôt seulement de la suppression de son réescompte quasiment automatique, puisqu'une succursale ou le siège central peut toujours demander l'autorisation de la direction générale de l'escompte pour accueillir du papier de crédit. Toutefois, l'inflexion de la Banque de France est nette car Moreau se veut exigeant, dans le cadre de la politique monétaire alors engagée.

Cependant, la suppression du réescompte automatique intervient juste quand s'ouvre une période d'abondance d'argent : des flux de devises se dirigent vers la France et les banques peuvent nourrir suffisamment de papier de crédit grâce au gonflement de leurs ressources. D'autre part, le boum ultime des années 1927-1930 – selon les branches – grossit les revenus des entreprises, dont la capacité d'autofinancement s'est améliorée, ce qui réduit d'autant leurs besoins en découverts. Enfin, l'on peut penser que ce gel du réescompte du papier de crédit n'a pas été sans influencer la décision des

plusieurs banques de se doter, précisément à cette époque, d'organismes de crédit à moyen terme (Union des banques régionales, Calif, Union bancaire du Nord), pour prendre le relais du réescompte et alléger les risques du refinancement des découverts par les banques de dépôts. Il ne semble pas, par conséquent, que la nouvelle stratégie de la Banque de France ait porté atteinte au bon fonctionnement du crédit à court-moyen terme, désormais de plus en plus « nourri » par les banques elles-mêmes, voire par les crédits interbancaires.

6. De l'efficacité sans innovation ?

L'on constate finalement que le système du crédit à court terme dispose d'une souplesse qui lui permet de soutenir un quasi-crédit à moyen terme, par le biais de formules variées : l'efficacité de la banque commerciale de crédit passe par ce pragmatisme et cette adaptation aux besoins des firmes clientes. Sans innovation majeure, mais par une série de retouches apportées au couple escompte-découvert, les banques ont prouvé que les « Règles d'or d'Henri Germain » peuvent être contournées en respectant toutes les apparences nécessaires à l'entretien de bilans corrects sous le rapport de la liquidité.

A. Du pragmatisme sans institutionnalisation

Cependant, nous devons avouer qu'une question reste sans réponse : ce couple escompte-découvert ainsi ragaillardisé a-t-il permis d'insuffler suffisamment de dynamisme et d'efficacité dans le circuit de l'argent à court-moyen terme ? Comme aucune statistique ne permet de discerner dans les comptes – et pour cause – de telles distinctions entre les crédits à court terme véritables, les crédits à court-moyen terme ou les découverts durables, l'on ne peut identifier le poids respectif de ces formules courageuses de crédit et du pur crédit à moyen terme. D'autre part, les archives ne fournissent pas d'appréciation des banquiers eux-mêmes – ni des firmes clientes d'ailleurs – sur le mode de fonctionnement de telles adaptations ; l'on n'a trouvé aucune évaluation à la fois globale et précise des circuits des crédits court et court-moyen à cette époque ; et les débats des années 1936-1937 ne procurent que des études trop générales pour nourrir notre évaluation.

L'on peut penser une fois de plus que, comme nous l'avons discerné en ce qui concerne le crédit à moyen terme ou le découvert lui-même, un obstacle certain se présente qui freine la diffusion massive de ces types de crédit : leur coût, notoirement élevé, puisque les marges de prise de risque, les commissions d'autorisation, d'ouverture et d'utilisation, le prix du traitement administratif et juridique de tout ce « papier » de crédit, doivent déterminer un surcoût appréciable par rapport à l'escompte classique (deux

à quatre points au-dessus selon les époques, les branches et la surface des entreprises clientes). Le coût porte bien évidemment à terme sur le client, mais, entre-temps, la banque a supporté le lourd poids du refinancement de ces crédits courts-moyens; le Crédit havrais signale par exemple en 1929-1930 que, faute de pouvoir faire accéder son papier de mobilisation au réescompte de la Banque de France, il doit passer par le CIC, la Société lyonnaise, le Crédit nantais et la Société nancéienne, mais à un tarif élevé : « Sur 9,2 millions de bénéfices bruts, il a fallu retirer 5,1 millions d'intérêts et commissions »¹³³, charge qu'il faut bien reporter sur les clients ou qu'il faut tenter d'alléger en comprimant ce genre d'engagements difficiles à refinancer sans surcoût.

Pourtant, la cherté de tels crédits permet aux banques d'engranger de substantiels revenus car elles peuvent faire payer des taux d'intérêt élevés aux clients désireux d'accéder au crédit à court-moyen terme. Bien que réputée maison d'escompte classique, la Société lyonnaise engrange par exemple, au premier semestre 1929, 3,641 millions de francs de bénéfices bruts sur ses opérations d'escompte (de Portefeuille), mais 1,426 million sur ses opérations de crédit à court-moyen terme (comptes débiteurs, comptes débiteurs garantis, avances sur titres, etc.), somme qui pèse donc les deux cinquièmes du montant des profits de l'escompte et qui dépasse les bénéfices procurés par les opérations financières (1,254 million)¹³⁴. Cette surcharge de coût, en prix du risque et en prix du service rendu, jugé exceptionnel par rapport au crédit à court terme, a pu réduire la propension à emprunter de firmes désireuses de ne pas être asphyxiées par les charges d'intérêts.

Au coût d'un tel système, qui en limite les avantages aux yeux des entreprises, s'ajoutent les risques auxquels les banques sont confrontées; cela contribue à susciter chez elles des réticences à multiplier de telles formes de crédit au-delà d'un cercle de clients plutôt sûrs ou de circonstances considérées comme assez rares, malgré leur récurrence, en tout cas non régulières et échappant à l'ordinaire, même si nous avons prouvé qu'elles n'étaient aucunement extraordinaires. De telles inquiétudes surgissent notamment lorsque le banquier est confronté à la nécessité d'effectuer la sélection de ses clients, d'en apprécier les qualités et les défauts, comme le note un spécialiste évoquant le système de la mobilisation des découverts par billets à ordre, qui repose sur un lien de confiance très fort entre le banquier et son client : « Malheureusement, force nous est de reconnaître que, pratiquement, cette mobilisation n'a pas un champ d'application aussi étendu qu'on le désirerait, parce qu'elle ne convient qu'à des crédits importants et parce qu'elle ne présente pas autant de souplesse que l'avance par caisse. »¹³⁵

Le premier risque est celui de l'immobilisation, comme cela se produit d'ailleurs au fur et à mesure que les récessions s'installent, vers 1920-1922, vers 1926-1927 et, plus gravement, vers 1931-1933. Le second risque procède des errements de certaines firmes qui peuvent être tentées de considérer que la souplesse de création de « papier financier » peut déboucher sur celle de « papier de complaisance ». La revue *Banque* rapporte en 1929 qu'« on signale actuellement, de divers côtés, une circulation intense de papier

de cavalerie qui émeut à bon droit le monde de la banque»¹³⁶ : papier de complaisance, papier de circulation, papier en l'air, tirage en l'air, papier de cavalerie, sont autant d'expressions pour caractériser de telles pratiques louches, où un compère joue le rôle de tireur et négocie les effets tandis que son complice joue le rôle du tiré-accepteur, des tirages croisés amplifiant le mécanisme. Or de grands établissements de crédit se sont laissés prendre par de telles opérations, réalisées par des clients qu'ils croyaient solides et sains alors que le retournement de conjoncture de 1930-1931 les a incités à tromper leurs banquiers.

N'aurait-on pas pu concevoir une modernisation du système du crédit qui aurait prévu un circuit de refinancement du découvert? Comme pour le crédit à moyen terme, une telle innovation est esquissée mais ne se transforme pas en une véritable restructuration du circuit bancaire de l'argent. C'est dans l'urgence de la Crise, on l'a vu à propos du crédit à moyen terme, que la Caisse des dépôts est conduite à réescompter du papier financier afin de desserrer quelque peu les règles que la Banque de France s'est imposées à nouveau depuis la seconde moitié des années vingt sous l'égide de Moreau. Mais ce sont là des palliatifs transitoires, pour faire face à la crise de 1931-1932 et à ses séquelles ou au démarrage du réarmement, et non un système institutionnalisé de refinancement du crédit à court-moyen terme.

Certes, l'efficacité a été le fruit de ce pragmatisme, qui a permis au système bancaire de satisfaire globalement les besoins des entreprises, comme le confie le Crédit du Nord : « Notre puissance de placement nous permet – tout en sauvegardant entièrement notre caractère essentiel de banque de dépôts et d'escompte – d'assurer le crédit à long terme aux entreprises les plus puissantes, en même temps que nous contribuons aussi, suivant notre rôle, à rendre plus active, plus profitable et mieux réglée, la circulation des capitaux. »¹³⁷ Mais la succession et le cumul de ces améliorations n'apportent pas de véritable mutation d'ensemble au système de l'escompte; ce sont des inflexions à la marge, facteurs d'efficacité et de souplesse, voire de sécurité, mais non des innovations ou des bouleversements significatifs. Malheureusement, nous n'avons pas (encore?) trouvé dans les archives d'analyse des besoins de refinancement à moyen terme, de débats entre les banquiers et les Autorités sur cette question, et nous ne savons donc pas comment les contemporains ont évalué la contribution des banques à l'amélioration du système de crédit, leurs lacunes, leur manque éventuel d'imagination.

B. Une innovation : vers l'assurance du crédit

L'innovation essentielle a surgi en fait non au cœur du système d'escompte, mais à sa marge. Au lieu de concevoir des règles constantes permettant au crédit à court-moyen terme de disposer d'un réescompte ample, les professionnels ont tenté de limiter les risques du système « bâtard » en place, de colmater les brèches de l'insécurité. Faute d'une Banque de France résolument engagée dans le refinancement du papier de

crédit et d'un organisme central de réescompte du crédit à court-moyen terme, et tout en concevant des banques de crédit à moyen terme, les milieux d'affaires ont cherché à améliorer la sécurité des pratiques pragmatiques alors en cours. Le maillon faible réside dans la qualité du tiré : l'inquiétude de la banque à son égard peut déclencher chez elle une rétention de crédit si elle craint excessivement des déboires pour le recouvrement de sa créance. Dans l'incertitude sur la surface financière et commerciale du client de son cédant, elle peut être ramenée à carguer sa voile, à refuser d'escompter le papier présenté par ce dernier sur des tirés suspects et ainsi à brider l'expansion des échanges et l'expansion tout court, en fournissant des arguments aux contempteurs des banques qui voient en elles des adeptes du malthusianisme.

a. La préhistoire de l'assurance-crédit

Pourtant, la profession dans son ensemble médite sur la mise en place de procédés permettant de réduire le risque de l'escompte de papier quelque peu long. L'assurance-crédit est au cœur des réflexions de plusieurs cercles des milieux d'affaires. Si les objectifs qu'on lui assigne concernent largement le soutien de l'exportation, une bonne part de ses avantages portent sur la consolidation des échanges intérieurs et du crédit inter-entreprises. Il serait fallacieux d'imaginer des professionnels arc-boutés sur leurs méthodes poussiéreuses ou sur des formes de crédit jugées désuètes. Un escompte « long » existe bel et bien, qui cadre mal avec la proclamation de la nécessaire liquidité apparente, affichée dans le poste du bilan Portefeuille effets, considéré traditionnellement comme un compte de court terme, alors qu'il peut recouvrir en fait des échéances beaucoup plus lointaines... Le CCF indique ainsi, au détour de ses registres, qu'il dispose d'un taux d'escompte « pour le papier long : 6,5 % de trois à six mois, 7 % au-dessus de six mois, c'est-à-dire le taux des avances de la Banque de France »¹³⁸.

Or le CCF semble être le premier établissement à prendre le problème à bras le corps, à tenter de déceler une méthode d'accès à une sécurité meilleure. Il participe par conséquent en pionnier à la promotion de l'assurance-crédit. À propos de ses crédits courts-moyens, il note ainsi : « Dans la plupart des cas, ce genre de crédit d'escompte est garanti par la compagnie La Nationale à concurrence de 85 % du montant des effets »¹³⁹. De même, le CCF fait assurer par La Nationale la moitié des crédits d'un montant global de 60 millions de francs qu'il octroie aux maisons de négoce bordelaises¹⁴⁰ pour la campagne d'arachides au Sénégal en 1926-1927 ; un dernier exemple est fourni par un crédit d'un montant de 5,5 millions de francs accordé « aux Automobiles Delage pour stockage de châssis pendant la morte-saison »¹⁴¹, qui est assuré par La Nationale pour trois millions. Nous nous situons alors bel et bien dans la préhistoire de l'assurance-crédit française : « Nous tenons à vous signaler tout spécialement la fondation de la première grande compagnie d'assurance-crédit qui a été créée en France par la compagnie La Nationale avec notre concours »¹⁴², annonce le CCF. Cette banque est ainsi partie prenante de cette innovation essentielle qu'est la conception de La

Nationale-Compagnie d'assurance-crédit & de réassurance de toute nature, initiative qui suit de trois ans un premier débat au Parlement sur ce thème, conduit en 1921.

Le terme d'assurance est d'ailleurs trompeur car La Nationale donne son aval à ces crédits à court-moyen terme plus qu'elle ne les assure, à moins de considérer qu'un tel aval constitue, pour la banque escompteuse et pour la Banque de France réescompteuse, une sorte d'assurance, à laquelle correspond d'ailleurs le paiement d'une prime, d'un pourcentage proportionnel au montant de la traite ainsi avalisée. Aussi l'idée d'une véritable assurance-crédit a surgi dans la profession : La Nationale, L'Union, les Assurances générales et le Phénix réfléchissent ensemble à un tel système en 1924¹⁴³, mais, tandis que La Nationale maintient son procédé d'aval, il semble que ce soit L'Urbaine¹⁴⁴ qui prenne finalement le projet en mains, avec la fondation de L'Urbaine-crédit en 1924, avec le concours de la firme anglaise Trade Indemnity.

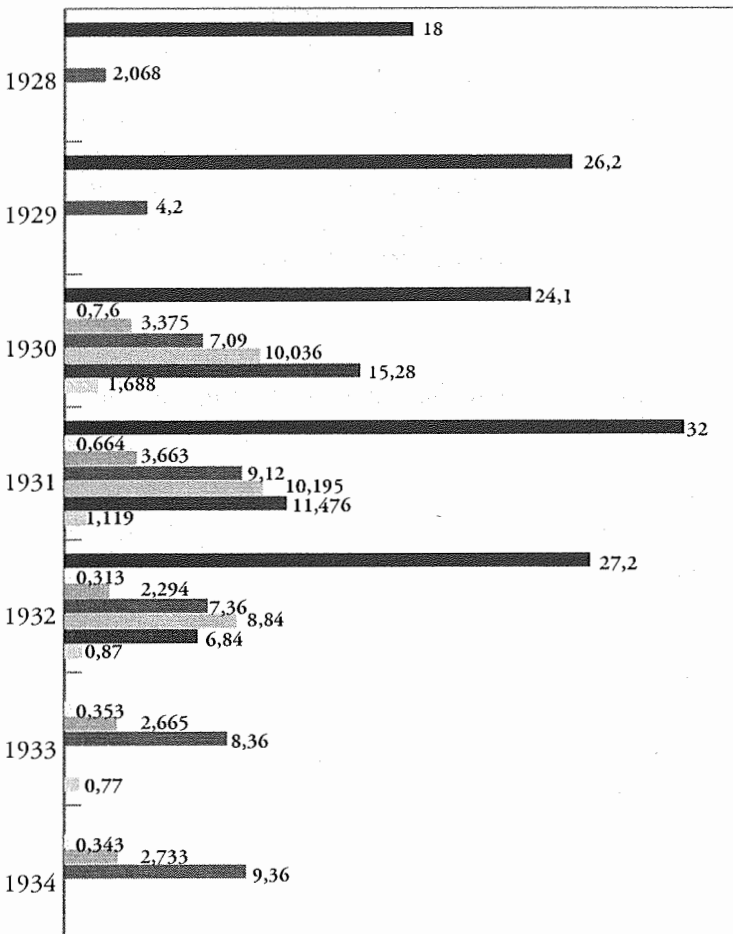
La France semble plutôt en retard par rapport à de multiples initiatives modernes, développées par des firmes anglo-saxonnes, mais essentiellement pour le soutien du commerce extérieur : après plusieurs tentatives souvent fragiles, l'Excess Insurance a été lancée en 1904, tout comme la London Guarantee & Accident Company, une dizaine d'années après l'American Credit Indemnity Company of Baltimore. En France, aucune société ne prétend assurer un tel risque : à quoi servirait-il d'assurer des crédits accordés à des clients sains et solvables ? comment assurer des crédits octroyés à des clients dont on sait qu'ils sont insolubles et fragiles ? D'autre part, l'on voit mal encore un cédant, un tireur, révéler à une tierce société des détails sur la composition de sa clientèle, son chiffre d'affaires, etc., ouvrir son bilan, révéler des « secrets » qu'il n'étaie même pas à ses propres banquiers... Ce capitalisme à la française, c'est-à-dire constitué de centaines de milliers de « mottes féodales » difficiles à investir par l'armée de la modernisation financière et bancaire, est confronté aux « modèles » étrangers pendant la Guerre et l'immédiat après-guerre puisque plusieurs pays d'Europe décident de monter des compagnies d'assurance-crédit entre 1917 et 1927.

b. La création de la Société française d'assurance pour favoriser le crédit

Des motivations de « guerre économique » à l'extérieur expliquent en réalité la création d'une véritable compagnie d'assurance-crédit d'envergure, mais aussi certainement, du moins peut-on le supposer, la conscience des milieux professionnels qu'il devient nécessaire de mieux garantir la sécurité des crédits courts-moyens, désormais dépourvus du réescompte automatique de la Banque de France. Quoi qu'il en soit, Edmond Rimbert, directeur général des Assurances générales, prend la tête du groupe d'hommes d'affaires désireux de doter le pays d'un tel organisme, sans emprise de l'État, alors que certains cercles de l'appareil économique d'État envisagent une entité publique.

Onze compagnies d'assurances multibranches françaises et suisses s'associent en 1927 pour lancer la Société française d'assurance pour favoriser le crédit, en une sorte

d'« établissement de place », d'outil communautaire, pour « assurer et réassurer en France et en tous autres pays les risques de crédit et la bonne fin des opérations commerciales, industrielles ou bancaires »¹⁴⁵. Un large tour de table d'actionnaires prestigieux fournit sa caution morale à la jeune entreprise, créée en mars 1927 : les Assurances générales – qui délèguent Rimbert à la présidence –, l'Abeille, La Paix, La Nationale – qui conserve toutefois sa Nationale-Crédit –, La Prévoyance, la Société de



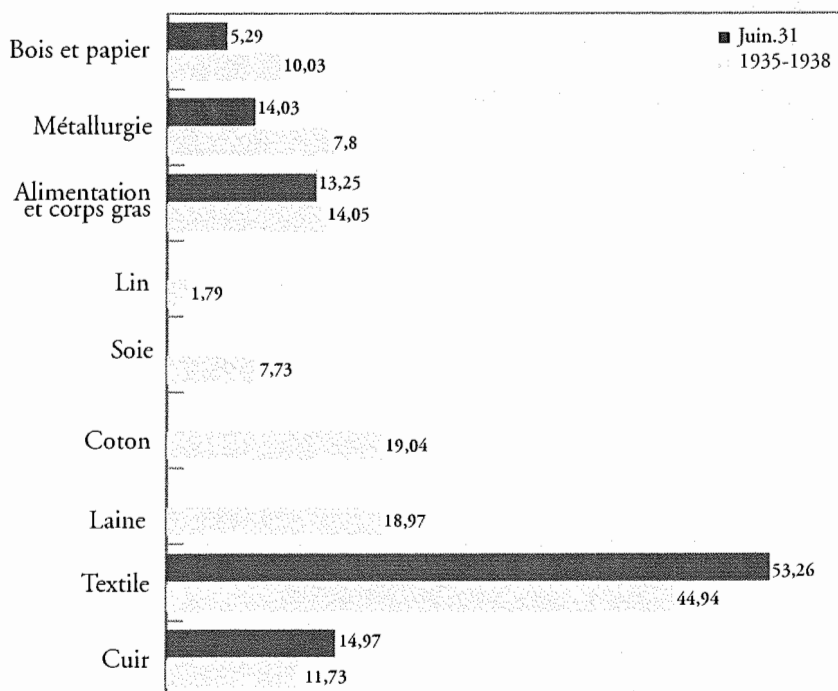
Les activités de l'assurance-crédit dans ses premières années

- Montant (en milliards de francs) des transactions commerciales avec contrat d'assurance-crédit
- Montant (en milliards de francs) des transactions ayant bénéficié d'une assurance de la SFAC (sans l'exportation)
- ▨ Montant des exportations couvertes par la SFAC (en milliards de francs)
- Primes encaissées par la SFAC (en millions de francs)
- ▨ Primes encaissées par l'Urbaine-Crédit
- Primes encaissées par la Nationale-Crédit
- ▨ Primes encaissées par L'Assurance française du crédit

réassurance contre l'incendie & autres risques, accompagnées par deux Suisses, la Zurich et la Compagnie suisse de réassurances¹⁴⁶. Toutes ces firmes réassurent les risques de la Société française d'assurance-crédit, ainsi bien protégée contre les déconvenues éventuelles.

La Société française d'assurance pour favoriser le crédit¹⁴⁷ (connue sous le raccourci : Société française d'assurance-crédit, devenu son intitulé officiel dans les années soixante-dix) entre en fonctions en février 1928 à l'émergence de l'ultime boum de croissance, ce qui explique le démarrage rapide de ses opérations : elle assurerait un mouvement d'affaires¹⁴⁸ tournant autour de 17-18 milliards de francs en 1928, de 34,1 milliards en 1930, de 32 milliards en 1931 et de 27,2 milliards en 1932. Avec ses consœurs qui sont une simple branche spécialisée de groupes multibranches (L'Urbaine-Crédit, La Nationale-Crédit, l'Assurance française du crédit, lancée par les négociants lyonnais en 1923, ainsi que la filiale française de zurichoise La Fédérale), elle garantit un volume croissant de transactions commerciales et elle développe une activité qui sert d'étai au plein épanouissement du métier de banque d'escompte¹⁴⁹.

Répartition par secteurs d'activités des primes perçues par la SFAC au milieu des années trente (en pourcentage)



« À égalité de prix, c'est à celui qui offre les plus longs délais de paiement qui obtient la commande. Mais le commerçant ne peut pas immobiliser pendant longtemps son fonds de roulement. Il devra recourir à l'escompte, aux avances des banques. Or ces dernières n'accorderont des crédits longs et importants que si elles ont confiance dans la solvabilité de leur client et de ses débiteurs. Il faut donc éliminer le risque, c'est-à-dire organiser l'assurance-crédit »¹⁵⁰, dont le principe même – division et compensation des risques – permet d'envisager et d'amenuiser le risque de crédit pour le créancier du crédit-fournisseurs puisque l'indemnisation de la majorité d'une créance en péril ou irrécouvrable limite ses pertes.

Conçue dans les dernières années de l'expansion des années vingt, l'assurance-crédit ne suffit pas à elle seule à soutenir la croissance des échanges dans les années de dépression et son repli. L'Assurance française du crédit et L'Urbaine-Crédit ferment leurs portes dès 1934 tant le bond des faillites renchérit leurs primes et donc contracte excessivement leur marché, et L'Urbaine entre dans le groupe des actionnaires partenaires et réassureurs de la Société française d'assurance-crédit. Même si La Nationale-Crédit continue son activité d'avaliste, la Société française d'assurance-crédit subsiste seule sur son créneau spécifique ; mais elle est victime de ses propres difficultés financières, qu'expliquent un certain laxisme dans l'exigence de primes et l'octroi des indemnités et la concentration de ses activités sur l'assurance des crédits distribués dans la branche du textile, en mauvaise posture dès 1928-1929.

Comme elle doit verser plus d'indemnités qu'elle ne perçoit de primes, sa santé est ébranlée car ses comptes s'avèrent déficitaires pour ses premières années de fonctionnement, en 1928-1931. Sous l'égide d'un nouveau directeur général, Jacques Merlin, le principal courtier de la Société française d'assurance-crédit, bien implanté dans les milieux textiles du Nord, qui est nommé en octobre 1930, elle doit donc enrayer son dynamisme au tournant des années trente. Préoccupée de reconstituer son équilibre financier et de colmater ses pertes, elle n'a pu devenir dans l'entre-deux-guerres le grand outil au service d'un escompte épanoui, bien que Merlin ait réussi à rétablir ses finances et sa santé dès 1933-1936.

Globalement, l'initiative innovatrice n'a pas servi de levier puissant : le volume de transactions assuré par la Société française d'assurance-crédit tourne autour de 2 à 4 milliards de francs dans les années 1928-1935, c'est-à-dire une partie modeste de l'ensemble des transactions d'escompte, puisque, sur la seule place de Paris, c'est une somme de 300 à 400 milliards de francs qui est présentée à la chambre de compensation dans ces mêmes années... Il est vrai que son activité se concentre essentiellement dans le monde du textile et dans certaines régions (Nord, Lyon), ce qui a pu la rendre plus efficace qu'il n'y paraît. Mais, avant-guerre, la société n'a pu encore mettre sur pied ce qui constitue plus tard son instrument de clé de réduction des risques, un vaste système de renseignements sur les firmes, notamment sur les PME.

Conclusion

En nous appuyant sur des preuves, parfois trop répétées mais irréfutables, nous prétendons avoir contesté de fausses évidences. Évoquer le classicisme des banques françaises pour en dénoncer la rigidité ou le conservatisme nous semble désormais une erreur manifeste d'appréciation. Les établissements bancaires, d'ailleurs épaulés en cela par la Banque de France jusqu'en 1926 – puis encore pendant la crise de 1930-1932 – ont su déployer une grande ingéniosité pour offrir aux entreprises le crédit à court-moyen terme dont elles avaient besoin, en particulier pour faciliter leur cycle d'exploitation et leurs campagnes saisonnières.

D'ailleurs, c'est en restant « classiques » que les banques sont devenues originales, puisque toute leur tactique a consisté à transformer au maximum les crédits durables en billets ou en effets escomptables et surtout réescomptables, auprès de la Banque de France ou seulement auprès de la communauté interbancaire. Il leur fallait éviter que l'argent engagé entre quatre et dix-huit mois – durée maximale la plus communément fixée, mais des échéances plus longues sont possibles – soit immobilisé et, au contraire, faciliter sa mobilisation, lui restituer sa liquidité apparente. De même, c'est pour atténuer le risque né de telles opérations que les milieux professionnels ont commencé à mettre sur pied des processus d'assurance-crédit.

Cependant, si elle est indéniablement efficace, il manque à cette économie bancaire libérale l'innovation qui stabiliserait de façon institutionnelle le circuit du financement et du refinancement du crédit à court-moyen terme. Les initiatives prises par la Caisse des dépôts et la Banque de France en plein cœur du krach bancaire rampant de 1930-1932 ne peuvent se substituer à un véritable système de refinancement – par le biais de la Banque de France ou du Crédit national –, qui consacrerait le crédit à moyen terme comme un outil à part entière, comme une pratique « noble » – au lieu d'un expédient –, voire comme un instrument lui aussi « classique », comme l'escompte courant.

L'on peut penser en outre que l'efficacité même du système du découvert et de sa mobilisation a pu jouer contre la diffusion du véritable crédit à moyen terme : puisque les banquiers se montraient aussi ingénieux et généreux dans l'offre de crédit à court-moyen terme et que la Banque de France apportait sa légitimité à ces pratiques pragmatiques, les responsables financiers des entreprises ne pouvaient que se satisfaire d'un tel système et l'on conçoit fort bien qu'ils ne se soient pas pressés aux guichets de l'Ucina, puis des autres banques de crédit à moyen terme lancées au tournant des années trente.

La stratégie des banquiers et de la banque centrale nous semble par conséquent contradictoire : d'un côté, l'on pressent les réticences devant une extension jugée parfois excessive du système des découverts, amenés à financer même parfois des immobilisations et à acquérir une certaine « permanence » contre nature, à la limite de la

fameuse « commandite » tant redoutée; d'une autre côté, nous n'avons discerné aucune réflexion commune, par exemple au niveau de la « Place », de la profession bancaire, en vue, par exemple, d'un projet qui aurait pu engager une forte déflation des découverts autres que les simples crédits de campagne au profit de la promotion du véritable crédit à moyen terme, à qui l'on aurait désormais attribué la mission de combler à lui seul les déficiences du fonds de roulement des sociétés.

Il aurait fallu, nous semble-t-il, adopter partout la même attitude que celle suivie par la Société nancéienne en 1932 : en effet, celle-ci incite la fabrique de draps de Sedan Stackler, pourvue d'un découvert par crédit de campagne de 2,5 millions de francs, à le solder et le transformer en crédit à moyen terme auprès de l'Union des banques régionales du groupe CIC, car, est-il alors noté, le crédit de campagne s'était en fait transformé en crédit permanent en raison d'un défaut de trésorerie. Mais, pour reprendre l'expression pertinente de J.-P. Daviet, « il faut tenir compte de l'environnement économique général »¹⁵¹, des mentalités de l'époque, des coutumes, des pesanteurs.

NOTES

1. J.-P. DAVIET, *Ibidem*, page 638.
2. J.-P. DAVIET, *Ibidem*, page 638.
3. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Lyon, juin 1920.
4. *Ibidem*, succursale de Troyes, février 1921.
5. *Ibidem*, succursale de Sedan, juin 1923.
6. Lettre de la Banque d'Alsace-Lorraine à la BUP, 18 juin 1925, archives de la BUP 466.
7. Compte rendu de la visite d'A. Rossier chez DMC, procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 22 septembre 1922.
8. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Metz, avril 1927.
9. *Ibidem*, succursale de Metz, avril 1927.
10. *Ibidem*, succursale de Longwy, décembre 1926.
11. *Ibidem*, succursale de Longwy, décembre 1926.
12. *Ibidem*, succursale de Longwy, mai 1928.
13. *Ibidem*, succursale de Saint-Étienne, février 1929.
14. *Ibidem*, succursale de Longwy, avril 1930.
15. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Épinal, mai 1929.
16. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, octobre 1930.
17. « Grâce au mode de calcul qu'ils avaient adopté – d'accord avec [le Fisc] – pour l'estimation de leurs stocks, ils ne se sont pas trouvés en situation alarmante. Leurs laines avaient pu être évaluées par eux, dans leurs bilans fiscaux, à 80 % du cours moyen, multiplié par cinq, des trois plus mauvaises années d'avant-guerre (de 1890 à 1914). Les réserves

importantes qu'ils avaient ainsi constituées leur permettent, actuellement, de traverser la crise sans qu'il se produise de défaillances. Le gros négoce a pu, d'ailleurs, compenser à temps, par des ventes massives à terme, une partie des moins-values survenues sur ses achats », *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, mars 1930.

18. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, mars 1930.

19. *Ibidem*, succursale de Douai, janvier 1934.

20. Charles CORCELLE, « Le crédit de banque à court terme », revue *Banque*, mars 1934, pages 222-225.

21. Entretiens entre les Mines de Béthune et le CIC, 24 décembre 1931, 25 janvier 1932, dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 & 5.

22. Note du 28 mars 1934, dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 & 5.

23. Cf. Henri GAMBÉRO, « La trésorerie des entreprises et le crédit bancaire », conférence faite le 20 novembre 1929 devant l'École spéciale de préparation aux banques, revue *Banque*, décembre 1939, pages 865-876.

24. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Elbeuf, 1927.

25. Note d'une banque, 17 avril 1925. Kiener rassemble en 1928 environ 45 000 broches et 1 500 métiers, avec 2 200 ouvriers.

26. Julien LEDAN, « Les avances sur laines en cours de transformation », revue *Banque*, avril 1932, pages 315-316.

27. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 23 janvier 1924.

28. *Ibidem*, 16 juin 1920, puis 15 juin 1921, l'avance étant élevée à 36 millions de francs.

29. Crédit de deux millions. Garantie de bonne fin à la Banque française de l'Afrique pour deux millions de francs de tirages des agences africaines de Vézia sur leur siège social de Bordeaux

30. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC, 18 avril 1921.

31. Compte rendu de la visite du directeur du Crédit nantais Caradec au CIC, 18 juillet 1924, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC 68.

32. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Rennes-Saint-Malo, mai 1922.

33. *Ibidem*, succursale d'Angers, décembre 1923.

34. *Ibidem*, succursale d'Angers, 1921.

35. *Ibidem*, succursale d'Annonay, janvier 1931. Le chiffre d'affaires de la mégisserie d'Annonay est estimé à 120 millions de francs par an en 1930, en amont de la ganterie de Grenoble. Les mêmes pratiques doivent se retrouver dans la mégisserie de Millau.

36. Lettre du Crédit havrais au CIC, 30 juillet 1929, Dossier Crédit havrais, archives du CIC 60.

37. *Ibidem*.

38. Procès-verbal du conseil d'administration de l'Énergie électrique du Nord de la France, 28 octobre 1921, dossier *Énergie électrique du Nord de la France*, archives de la BUP 572/464.

39. *Ibidem*.

40. Archives de la BUP 581/543, 600/720, 600/721.

41. Rapport annuel du conseil d'administration de l'Énergie électrique du Nord de la France, 24 février 1926, archives de la BUP 563/402.

42. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 8 décembre 1920.

43. *Ibidem*, 2 novembre 1922, 29 mars 1922.

44. Construction en 1921 d'une nouvelle usine à Amfreville, en Seine-Maritime, modernisation de l'usine d'Argenteuil pour assurer les fournitures pour l'électrification des voies ferrées. Cf. dossier *Électrocâble, DEEF*, archives du Crédit lyonnais.

45. Note sur Électro-Câble du 5 avril 1922, dossier Électro-Câble, archives de la BUP 575/489.

46. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Strasbourg, 1925. L'année précédente, « les conditions de découvert que fait la Banque du Rhin sont de 10 %. Elles ne doivent pas être moindres pour les autres banques [Banque Renauld, Banque Bauer-Marchal, Renauld]. Il paraît bien que des économies pourraient être faites de ce côté, au moins pour ce qui est mobilisé à 6 % à la Banque de France » [d'où une marge de quatre points pour les banquiers...], *Ibidem*, 1924.
47. Note de la BUP, 30 juin 1926, dossier *Clause*, archives de la BUP 641/1088.
48. Revue *Banque*, 1928, page 285.
49. Charles CORCELLE, « Le crédit de banque à court terme », revue *Banque*, mars 1934, pages 222-225.
50. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC, 18 février 1921 et 17 avril 1928.
51. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Saint-Lô, 1927.
52. *Ibidem*, succursale de Marseille, 1928. La société a un chiffre d'affaires de 400 millions de francs en 1928 et a besoin d'acheter pour 150 à 200 millions de francs de graines oléagineuses, afin de produire 75 000 tonnes d'huile, 11 000 tonnes de savon, 25 000 tonnes de végétaline et 60 000 tonnes de tourteaux.
53. *Ibidem*, succursale de Lille, juillet 1921.
54. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, mars 1930. La firme a un chiffre d'affaires autour d'un milliard de francs.
55. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, mars 1930.
56. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Armentières, avril 1930.
57. *Ibidem*, succursale de Lille, juin 1920.
58. *Ibidem*, succursale de Lille, juillet 1921.
59. *Ibidem*, succursale de Grenoble, novembre 1912.
60. *Ibidem*, succursale de Grenoble, octobre 1921.
61. *Ibidem*, succursale de Valenciennes, octobre 1920.
62. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 30 janvier 1924.
63. *Ibidem*, 3 février 1926.
64. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 8 février 1933.
65. *Ibidem*, 13 décembre 1933.
66. Dossier *Compagnie des mines de Béthune*, 1921, archives du CIC, carton 4. En fait, une seule tranche de 5 millions de francs est utilisée entre août 1919 et janvier 1920.
67. Note Échange d'actions Acières de France-Châtillon-Commentry, 1929, dossier *Châtillon-Commentry*, archives du CIC de Houilles, carton 3. Le crédit est remboursé par Châtillon-Commentry qui prend le contrôle des Acières de France.
68. Inspection générale à la succursale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, novembre 1912.
69. « Il est difficile de contrôler les bilans des affaires coloniales et tout spécialement les évaluations des divers postes de l'actif; aussi bien est-il sage de toujours réunir pour ces comptes un ensemble de garanties excédant sensiblement le risque assumé », rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juillet 1932. Ainsi, à propos de Denis frères, « pour la fixation de la quotité des risques à admettre, il est sage de tenir compte de la connexité des intérêts des signataires des effets et de la consistance des garanties réelles, à peu près uniquement constituées [...] par des valeurs indochinoises plus ou moins sous le contrôle du groupe », rapport de l'Inspection de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juillet 1932.
70. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Roubaix-Tourcoing, avril 1924.
71. *Ibidem*, septembre 1929. Une autre branche anime Motte-Bossut, avec Georges Motte.
72. Cf. Jean LAMBERT-DANSETTE, *Origines & évolution d'une bourgeoisie : quelques familles du patronat textile de Lille-Armentières, 1789-1914*, éditions Émile Raoust, Lille, 1954.

73. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Armentières, mai 1929.
74. *Ibidem*, avril 1931.
75. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1922. Les Grands Moulins de Strasbourg empruntent 15 millions de francs à leurs banquiers pour un fonds de roulement de 20 millions.
76. Lettre du Comptoir d'escompte de Mulhouse à la BUP, 25 octobre 1926, archives de la BUP 466. Les sommes en jeu sont imposantes puisque sont envisagés : 30 à 45 millions de francs pour la Sogenal, 18 à 30 millions pour le Comptoir d'escompte de Mulhouse, 20 millions pour Paribas. Finalement, la Sogenal accorde un volume de crédit de 45 millions de francs d'escompte de papier d'une durée d'une année, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 27 juillet 1927. Cf. aussi Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Strasbourg, 1925.
77. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Strasbourg, 1924.
78. *Ibidem*, succursale de Grenoble, décembre 1927.
79. *Ibidem*, août 1926.
80. *Ibidem*, août 1926.
81. *Ibidem*, octobre 1921. Cf. aussi *Ibidem*, décembre 1927.
82. J.-P. DAVIET, *Saint-Gobain*, page 638.
83. Dossier Schneider, situation au 31 mars 1922 du groupe Schneider & C*, archives de la BUP 612/832.
84. 24 décembre 1926, note Crédit de 25 millions de francs, dossier *Marine-Homécourt*, archives du CIC de Houilles, carton 8.
85. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Nancy, juin 1930.
86. Cf. *Ibidem*, succursale de Metz, avril 1925. L'on peut penser en outre que du papier a pu circuler par le biais des liens entre le groupe et la Société métallurgique de Knutange, qu'il contrôle.
87. Dossier *Force & distribution*, archives de la BUP 704/1679.
88. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 11 janvier 1925. Le CCF refuse de participer à ce crédit.
89. Entretien de Mécus [Société générale] avec Rosengart et Peugeot, 1^{er} octobre 1926, dossier *Peugeot*, archives de la Société générale 9932.
90. Visite de Rosengart et Robert Peugeot à Leblanc, le 13 septembre 1926, dossier *Peugeot*, archives de la Société générale 9932. La Société anonyme des automobiles & cycles Peugeot a filialisé sa branche cycles et motocycles dans une nouvelle Société des Cycles Peugeot, créée en 1926.
91. Sociétés : bordelaise, lorraine, lyonnaise, marseillaise, nantaise, toulousaine, tourangelle des Automobiles Peugeot, Société pour la vente dans le Nord des Automobiles Peugeot. Cf. *Ibidem*, succursale de Belfort, août 1931.
92. Cf. Daniel HENRI, « Comptes, mécomptes et redressement d'une gestion industrielle : les automobiles Peugeot, 1918-1930 », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, janvier-mars 1985, pages 30-74.
93. Cf. H. BONIN, « Les banques face au cas Citroën (1919-1930). Essai d'appréciation de la puissance bancaire », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, janvier-mars 1985, pages 75-98.
94. Dossier *Crédit mobilier industriel*, archives de la BUP 629/990.
95. Note de 1923, dossier *Citroën*, archives de la BUP, 578/526.
96. 31,8 millions sont alors portés par la Banque de France, 20,9 millions par la Banque du Rhin, 5,5 millions par la BUP, 5,1 millions par la Lloyds Bank, 5 millions par le Crédit foncier d'Algérie & Tunisie, dossier *Citroën*, archives de la BUP, 619/904.
97. Dossier *Citroën*, archives de la BUP, 619/904.
98. Note du 17 octobre 1924, dossier *Citroën*, archives de la BUP, 619/904.
99. Charles CORCELLE, « Le crédit de banque à court terme », revue *Banque*, mars 1934, page 225.
100. *Ibidem*.

101. 30 décembre 1926, note Crédit de 25 millions de francs, dossier *Marine-Homécourt*, archives du CIC de Houilles, carton 8.
102. 5 octobre 1923, *Ibidem*.
103. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise, 27 octobre 1924.
104. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 12 novembre 1920.
105. Note Crédit à la Société des Acières & usines à tubes de la Sarre, 21 mai 1924, archives de la BUP, 618/67. Les firmes garantes sont : Louvroil-Recquignies (27,6 %), Montbard-Aulnoye (21 %), Escaut & Meuse (15,7 %), Tubes de Vincey (13,4 %), Valenciennes-Denain (7,2 %), Tubes de Solesmes (6,6 %), Française des métaux (6,4 %), etc. La société, créée en octobre 1920, reprend une usine Mannesmann.
106. Note du CIC sur le Crédit nantais, 14 avril 1924, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC 68. Arsène Saupiquet tire du papier « sur des industriels membres de son Conseil, circulation destinée à favoriser les mouvements de trésorerie de Saupiquet » : Quizille, fabricant de conserves à Lorient, Limouzin, dirigeant d'une firme lyonnaise de salaisons, Péneau, industriel nantais et administrateur délégué de Saupiquet, Roy, un industriel millionnaire local, Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Nantes, 1921.
107. Note de la Sogenal, 17 avril 1925.
108. Rapport annuel du CIC, 18 mars 1919.
109. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Bordeaux, 1912.
110. *Ibidem*, succursale de Bordeaux, juin 1929.
111. *Ibidem*, juillet 1932.
112. Cf. René FONTALIRAND, « Analyse et technique rationnelle des risques de l'escompte », revue *Banque*, mai 1934, pages 285-293.
113. Inspection générale à la succursale de la Banque de France d'Angers, 1923.
114. Note du 22 juillet 1931, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC 70.
115. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 16 février 1925.
116. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 3 novembre 1923.
117. *Ibidem*, 19 octobre 1923.
118. *Ibidem*, 19 janvier 1924, 1^{er} mars 1924.
119. *Ibidem*, 8 mai 1922.
120. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Mulhouse, 19 octobre 1921.
121. « Nous avons participé, avec la Société financière & mobilière, à une avance en compte courant accordée à la Société des glacières de l'Indochine de 205 000 francs », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 3 février 1927.
122. Pierre CAUBOUÉ, *La conduite des banques*, page 221.
123. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Strasbourg, juin 1925.
124. *Ibidem*, 1925.
125. *Ibidem*, 1921.
126. Inspection générale à la succursale de la Banque de France du Havre, 1919.
127. *Ibidem*, 1923.
128. *Ibidem*, 1919.
129. Pierre CAUBOUÉ, « L'évolution des sources de bénéfices des banques de 1925 à 1930 », revue *Banque*, septembre 1930, page 651.
130. Inspection générale à la succursale de la Banque de France de Roanne, avril 1931.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

131. *Ibidem*, avril 1931.
132. Rapport du Gouverneur de la Banque de France pour l'année 1926.
133. Inspection générale à la succursale de la Banque de France du Havre, 1930.
134. Note Profits au premier semestre 1929, procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise, 26 août 1929.
135. Charles CORCELLE, « Le crédit de banque à court terme », revue *Banque*, mars 1934, page 225.
136. Marcel BOURREAU, « Une offensive de la « cavalerie » », revue *Banque*, juin 1929.
137. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit du Nord, 25 avril 1928.
138. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF du 31 mai 1924.
139. *Ibidem*, 31 mai 1924.
140. *Ibidem*, 10 août 1926.
141. *Ibidem*, 19 janvier 1928.
142. *Ibidem*, 28 mars 1924.
143. *Ibidem*, 14 août 1924.
144. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 20 mai 1924.
145. Statuts de la SFAFC, 1927.
146. Cf. *Compagnie suisse de réassurances, 1863-1963*, plaquette du centenaire.
147. Cf. H. BONIN, *La Société française d'assurance-crédit (1927-1987)*, volume multigraphié, SFAC-Public Histoire, Paris, 1987.
148. Mais les lacunes des sources empêchent de saisir le véritable volume d'opérations brassé par la Société française d'assurance-crédit.
149. Cf. Jean BASTIN, *L'assurance-crédit dans le monde contemporain*, éditions Jupiter-éditions de Navarre, Paris, 1978.
150. A.P. DE MIRIMONDE, « Les assurances », dans « La France économique en 1927 », *Revue d'économie politique*, page 637.
151. J.-P. DAVIET, *Saint-Gobain. Une multinationale à la française*, page 638.

Chapitre 5

ANALYSE DU RISQUE ET FORCE DU SAVOIR

« LES BANQUIERS seraient plus à même que quiconque de juger le mérite des divers industriels de chaque catégorie de production. Mais dans les crédits qu'ils accordent, ils se déterminent principalement sur des garanties réelles et négligent en grande partie les considérations tirées de la capacité de ceux qu'ils créditent » : dès le XIX^e siècle, les saint-simoniens s'en prenaient aux banquiers, accusés par conséquent d'une capacité d'analyse des risques mal adaptée aux besoins effectifs des entreprises. Ce débat, aussi vieux que la banque moderne, est bien entendu d'actualité à propos de l'entre-deux-guerres. Les banques sont soupçonnées d'avoir manqué de discernement pendant les années de croissance, en n'appuyant pas les PME avec assez d'ouverture, en opposant un comportement « notarial » à l'esprit d'entreprise, tandis que, durant les récessions ou la Crise, elles auraient « exécuté » les sociétés en leur imposant des restrictions de crédit liées à une vision étriquée de la situation financière des firmes, en négligeant leurs possibilités de rétablissement, donc *in fine* en condamnant des emplois. La « nationalisation du crédit », la création d'un Conseil national du crédit, à la Libération, la nouvelle vague de nationalisations et la quête de « nouveaux critères de gestion » en 1981-1984 s'inscrivent dans la même logique de remise en cause de la clairvoyance des banques, de leur capacité d'analyse des risques. Nous allons tenter de jauger celle-ci pour les années 1919-1935, en nous interrogeant sur l'efficacité des méthodes bancaires d'analyse des entreprises et sur les éventuels éléments d'innovation qui ont pu s'y introduire.

Tout crédit constitue une prise de risque car le banquier ne peut jamais obtenir de certificat sur la pérennité de la firme cliente. Quelles que soient les garanties et les « sûretés » qu'il en obtient, quelle que soit même, dans le circuit de l'escompte, l'assurance-crédit, la garantie suprême lui échappe car nulle assurance n'existe sur la vie des entreprises. Tout crédit contient donc une dose de « spéculation » sur l'évolution ultérieure de la société, ce qui suppose un comportement d'« anticipation » de la part du banquier. Toutes ses opérations reposent sur une telle anticipation : anticipation du règlement de marchandises ou de commandes, pour rembourser l'escompte, anticipation de ventes et de recettes futures, du gonflement du fonds de roulement, pour le découvert, anticipation de bénéfices afin d'assurer le service des titres émis. Cela explique l'importance déterminante de la capacité d'analyse de tout banquier.

Au contraire, l'emprunteur tente de « gagner à la main » son banquier, d'obtenir plus de fonds et de meilleures conditions, en présentant sa société sous les aspects les plus favorables, en lui ouvrant sur le papier les perspectives les plus optimistes, en insistant sur la nécessité de mobiliser les richesses dormantes de la banque au profit de la création de richesses par les animateurs de la production et des échanges, par les « entrepreneurs ». Dès lors, il leur semble évident, automatique même, à eux qui sèment les germes de l'expansion, que les vannes du crédit permettent l'irrigation des circuits productifs, quitte à ce que les récoltes tardent à lever. Deux logiques entrent souvent en contradiction : celle de l'entreprise qui vit au rythme de son cycle d'exploitation (d'un semestre à plusieurs semestres) ou de son cycle d'investissement et d'amortissement des équipements (entre deux ans et une demi-douzaine d'années) d'une part, celle du banquier dont les ressources longues sont rares et qui a le souci de maintenir une certaine liquidité à l'argent qu'on lui a confié, d'autre part. « Le banquier doit se garder toujours contre la prédisposition naturelle qu'ont les débiteurs à considérer que le banquier est "un père prêté par la nature". Il est l'arbitre dans la distribution du crédit. Il lui appartient de s'organiser de telle sorte que ses capitaux roulent continuellement en ne s'attardant jamais dans des opérations, peut-être profitables, mais trop risquées. »¹

Ces positions contradictoires expliquent la récurrence de froissements réciproques, le banquier déplorant de la détérioration de la situation financière de la société cliente, celle-ci s'indignant des restrictions de crédit de son banquier. « Pour éviter tout risque de tomber sous la coupe des banques, il fallait d'urgence trouver des capitaux frais » : ce propos d'un historien français éminent à propos de la création en 1908 d'une firme destinée à devenir l'un des Grands de sa profession illustre à merveille comment s'entretiennent de fausses évidences, voire des mythes, en l'occurrence celui du banquier avide de pouvoir, de la mainmise de l'Argent sur l'Entrepreneur, de la captation des profits d'une entreprise en vue des bénéfices bancaires et au détriment de l'investissement ; c'est le mythe du banquier succube. Il est certes indéniable qu'une banque vit en majorité des charges d'intérêt qu'elle impose à ses clients et que ceux-ci doivent effectivement payer un surprix, celui de la marge que prélève l'établissement sur toute opération de prêt : les points et fractions de point au-dessus des taux pratiqués par la Banque de France, considérés comme les taux planchers, les différentes commissions qui s'y ajoutent (commission d'ouverture, commission d'utilisation). Mais – et c'est un débat ancien – le métier bancaire a un prix, comme celui de l'épicier : le coût d'intermédiation doit être pris en compte ; le prix du risque s'estime, puisqu'on constitue des réserves destinées à faire face à l'immobilisation de créances devenues douteuses, voire compromises ; chaque emprunteur « cotise » plus ou moins à cette caisse informelle de réassurance, de partage des risques, que constitue le fonds de réserve que chaque banque entretient dans ses comptes : réserves, provisions, comptes d'ordre fourre-tout où se cachent des réserves occultes, etc.

Cependant, la légende du banquier étrangleur de firmes renverse toute argumentation rationnelle car le fantasme l'emporte sur le raisonnement. Il nous faut déterminer quelque peu les rapports de forces entre les entreprises et les banques. Nous entendons notamment identifier les rapports de forces qui se nouent entre les deux parties ou partenaires, contribuer à apprécier si le dirigeant d'entreprise est placé « sous la coupe » des banquiers ou si ceux-ci sont soumis aux humeurs de leurs clients – en étant bien conscient que notre évaluation dépend des sources fragmentaires d'archives que nous avons dénichées et que nous n'entendons pas clore un débat inépuisable. Ces rapports de forces prendraient corps essentiellement dans la décision d'ouvrir, de réduire ou d'abroger une autorisation de crédit, moment clé de la relation conflictuelle entre le banquier et l'entreprise. À tout instant, dans les limites contractuelles, la banque doit pouvoir remettre en cause l'offre de son argent si elle redoute que sa créance soit menacée. « En banque, la première qualité est la défiance : il faut se défier systématiquement de toute personne, de toute affaire. Il faut se demander toujours quelle est l'arrière-pensée de son interlocuteur, quelle est son argumentation et, si l'on n'est pas absolument édifié, ne pas hésiter à s'abstenir. Les instances personnelles trop vives sont aussi à redouter ; quand un client insiste énergiquement pour obtenir une facilité quelconque, c'est qu'il en a un grand besoin et c'est un motif pour la refuser. La résistance du banquier doit être en proportion de l'insistance du client »². L'apprentissage du bon banquier implique une capacité à faire preuve de volonté : « Le banquier ne peut et ne doit pas rester sous la dépendance de ses emprunteurs [...]. La question de l'investissement des capitaux soulève le problème de l'indépendance du banquier, de sa liberté d'action : rester maître de son crédit, pouvoir le régler à sa guise, le stimuler, le restreindre, le dénoncer à l'approche du "risque de commandite" ou d'accrochage »³

Le problème des banques de l'entre-deux-guerres nous semble la capacité des responsables du réseau à apprécier les risques du crédit et à maîtriser le risque commercial, en raison de leur niveau de culture technique : face aux responsables d'entreprises moyennes-grandes (voire grandes, dans certaines cités industrielles), peuvent-ils se hisser en interlocuteurs valables, c'est-à-dire capables d'appréhender la politique industrielle et financière de leurs clients, souvent des ingénieurs, des capitaines d'industrie de haute volée ? Comment peuvent-ils apprécier solidement les tenants et aboutissants d'un programme d'investissement à moyen terme ? son aptitude à monter en puissance, à dégager de la marge d'autofinancement et d'amortissement des dettes ? La vigilance des responsables bancaires repose sur une connaissance intime de l'environnement économique et humain, sur une analyse détaillée du bien-fondé des choix industriels, un suivi de l'usage fait des capitaux engagés. C'est un enjeu intellectuel et technique qui surgit : celui de connaître les tendances de la branche du client, de jauger la rentabilité prévisionnelle d'un investissement, d'isoler les flux de commandes et d'argent provoqués par celui-ci et, *in fine*, de déterminer la durée du retour sur investissement nécessaire pour le remboursement de la dette ou le service des titres. Le banquier doit

se donner les moyens d'apprécier la compétitivité technologique de sa clientèle en fonction de l'évolution de la conjoncture et de la concurrence.

Nous ne prendrons qu'un exemple : toute la communauté bancaire s'engage derrière une firme, les Tréfileries & laminoirs du Havre, dont le dynamisme, le positionnement sur des secteurs modernes et porteurs, et le niveau technologique sont séduisants. Or, à la fin des années vingt, une guerre des prix sur les câbles électriques (et les produits connexes) éclate de façon impitoyable entre les Tréfileries & laminoirs du Havre et la Compagnie générale d'électricité ou les firmes dans leur mouvance : elle fausse complètement le rendement des opérations engagées par les Tréfileries & laminoirs du Havre et bouleverse toutes les prévisions de trésorerie envisagées par les banquiers, sur lesquelles ils avaient fait reposer leurs engagements fort importants. Il aurait fallu par conséquent que les banquiers puissent dépasser la simple analyse du « risque » que représentait la firme pour la replacer dans son environnement concurrentiel, apprécier les rapports de forces globaux et la solidité d'ensemble de la branche, en une véritable « analyse stratégique » – telle qu'on a commencé à en établir à partir des années 1960-1970... Peut-on dire que, en raison des mutations vécues par l'économie, le banquier doté du « flair » traditionnel doit se doubler d'un véritable technicien de l'analyse des risques bancaires, afin de renouveler sa capacité d'accès au « savoir » qui sert de base à l'exercice de son pouvoir d'attribution des crédits ? que les années 1919-1935 marquent pour les grandes banques le temps des ingénieurs comme cela est le cas pour la grande industrie afin qu'elles puissent déterminer avec discernement les capacités compétitives et techniques de leurs gros clients ?

1. L'accès classique au savoir

« Bien que très évoluée et pouvant rendre à sa clientèle les mêmes services que les sociétés de crédit, la banque Bougère [née à Angers en 1876] est restée très "banque locale" dans sa pratique du crédit où l'appréciation des qualités personnelles de ses débiteurs l'emporte parfois sur l'estimation de leur surface »⁴ : l'on retrouverait la dichotomie entre deux types de banquiers, celui qui ne s'appuie que sur des ratios financiers et celui qui sait dépasser leur froide apparence pour discerner le potentiel de créativité et d'expansion, donc de rendement à terme, d'une société en émergence ou rencontrant des difficultés passagères de croissance et de trésorerie. La banque locale ou « régionale » ne juge pas une firme seulement sur dossier, car il jauge l'honorabilité du client, ses relations de famille et d'affaires, tout ce qui est englobé, encore dans l'entre-deux-guerres, sous le terme de « moralité ». Malgré des mesures de restriction de ses crédits, le Conseil du Crédit du Nord « est tout à fait d'avis qu'il doit, comme précédemment, être tenu

compte avec le plus grand soin, lors de l'examen des affaires, de la surface et de la moralité des maisons sollicitant notre concours»⁵. Tout bon « banquier de place » devrait discerner les qualités propres à un dirigeant et son style de gestion, qui ont une importance équivalente à celle des comptes eux-mêmes. Ainsi, Marcel Bechetoille, le banquier clé d'Annonay, « connaît parfaitement les industries locales, la situation des divers établissements, est bien informé de leur marche et de leurs besoins »⁶. Par surcroît, il dispose d'un accès à l'intimité même des familles des hommes d'affaires du cru. En effet, parmi ceux-ci, « leur solidarité vraiment extraordinaire repose sur des liens de parenté très directs et sur l'entrelacement d'intérêts qu'ont créés entre les grandes familles les mariages de leurs descendants. À Annonay, l'examen des affaires ne peut être entrepris, du point de vue financier, qu'après l'étude des généalogies. Tout cet édifice très complexe a pour fondement technique l'action adroite et prudente de la banque Bechetoille, dont les dirigeants actuels, alliés eux-mêmes de tous les grands industriels [papeterie, mégisserie], exercent une influence prépondérante »⁷.

A. Les contacts immédiats avec les clients

D'ailleurs, les succursales de la Banque de France elles-mêmes se sont de longue date adaptées à de telles mentalités en constituant des comités d'escompte, où siègent des personnalités éminentes de la place. De même, certains grands établissements de crédit sont dotés d'un comité d'escompte ; le Crédit commercial de France en a établi dans les villes où il a racheté un établissement (Lyon, Bordeaux, Mulhouse, par exemple), mais aussi sur d'autres places, comme à Lille : en 1925, celui-ci réunit des notabilités du textile, avec Thiriez, son président, Emmanuel Descamps, Henry Caulliez, notamment⁸. Le CNEP entretient une vaste structure de conseil, avec son comité d'escompte parisien où siègent des représentants de toutes les branches traditionnellement proches de la maison depuis sa création en 1848 comme « comptoir d'escompte ». Il est vrai que connaître le train de vie, le tempérament, le goût pour le jeu, les mœurs feutrées, débridées ou dispendieuses, peut fournir des indices sur le caractère du gestionnaire d'entreprise ; que rassembler, par le biais de discussions avec divers patrons, des données sur l'évolution des effets de commerce présentés par une firme (pourcentage d'impayés, de protêts, de mauvais tirés, etc.), sur ses stocks, sur ses approvisionnements récents en marchandises ou matériaux tels qu'on peut les percevoir sur un port, peut éclairer la lecture d'un dossier de crédit. Le bon banquier doit être un collecteur d'indices.

C'est auprès de ses clients eux-mêmes que, de façon là aussi classique, il peut obtenir des nouvelles fraîches sur l'évolution de la production, des ventes et des finances de son client. Sans pouvoir évoquer ici bien sûr les myriades d'entretiens que les banquiers provinciaux ou les directeurs d'agence ont pu obtenir avec leurs clients, nous constatons que le partenariat de confiance entre le dirigeant de la grande entreprise et les grands établissements de crédit s'appuie lui aussi à l'évidence sur un tel dialogue.

Gugenheim, le dirigeant de la Banque de Mulhouse, rencontre ainsi à plusieurs reprises Boussac pour évaluer sa situation sans attendre les chiffres du bilan, généralement en fin d'année, quand se dessine le renouvellement des autorisations de prêt, par exemple⁹ en novembre 1921 ou en décembre 1923, quand il explique sa situation, ses désirs, ses intentions, car il a encore besoin du gros crédit de la banque¹⁰. Très souvent, le banquier se monte inquiet du sort de sa créance sur une société ou du cours des titres de cette dernière en circulation ; faute d'une presse riche et crédible ou de rapports d'analystes pertinents, il craint de ne s'appuyer que sur des rumeurs ou de devoir attendre l'assemblée générale ou, au mieux, une séance de conseil d'administration pour accéder aux informations nécessaires pour le rassurer. « Union d'électricité. M. Mercier a donné à M. Rossier, au cours d'un entretien, tous les renseignements voulus sur la marche de la société. »¹¹ « Maison Motte. Le Conseil prend note du total des risques des diverses maisons Motte et B. Rossier le met au courant des renseignements verbaux qu'Eugène Motte lui a donnés avec beaucoup d'obligeance sur l'historique de ces diverses maisons et sur leur situation actuelle. »¹² « Damoy. Conversation Albert Rossier et Ernest Damoy à propos d'un placement éventuel d'obligations. M. Damoy a exposé son programme de l'installation d'une biscuiterie et d'une fabrique de pâtes ainsi que de nouvelles cuves à vin. »¹³ Comme toujours dans la vie bancaire, la confiance s'appuie sur une certaine transparence permettant de suivre le fonctionnement de l'entreprise cliente, de comparer ses prévisions de trésorerie et sa situation réelle.

Si ces entretiens réduisent les délais de l'obtention de l'information, on ne saurait en faire l'outil essentiel de supervision du destin de la créance. C'est que le plus grand flou règne souvent sur les intentions financières réelles de la firme, sur ses objectifs de trésorerie, y compris quand il s'agit d'une grande entreprise dont le responsable, un « grand patron », ne peut se voir imposer de questionnement trop serré : « Le but de l'opération n'a pas été très exactement précisé. Il semble que les besoins des Acières de la Marine sont provoqués en partie par des décaissements qu'elles ont dû faire au profit de diverses sociétés filiales dont la trésorerie n'était pas à même de supporter les conséquences de la crise ; c'est du moins ce qui semble résulter des quelques indications données par M. Brizon »¹⁴, dirigeant de la Banque des pays du Nord et interlocuteur des Acières de la Marine.

B. La vanité de la présence dans les conseils d'administration ?

Une forme de relation immédiate, généralement prônée par les partisans de la « banque à l'allemande », promeut la présence du banquier au conseil d'administration de la société cliente. Certes, des banquiers participent au Conseil d'un certain nombre d'entreprises au titre de partenaires stables détenteurs d'une participation ou animateurs de relations de crédit importantes et régulières, soit pour accompagner une firme dans son démarrage. Si la fonction Supervision & contrôle est active dans ces formules,

l'objectif de la collecte d'informations et de contrôle ou de pouvoir nous intéresse seul dans ce chapitre. Il est indéniable que les administrateurs ont accès à des informations de dernière main sur la situation productive, commerciale et financière de l'entreprise. Administrateur du fabricant de conserves Saupiquet, le Crédit nantais obtient en primeur les bilans, ce qui lui permet d'effeuiller les principaux postes comptables et, surtout, de les apprécier à leur valeur réelle, notamment l'actif immobilier, source de réserves latentes substantielles¹⁵.

Pourtant, l'antenne de la banque dispose d'un pouvoir de captation de savoir souvent réduit. Il faut noter d'abord que les comptes d'une société sont établis au gré de ses dirigeants, pourvu qu'ils respectent quelques règles sommaires, notamment fiscales. Mais les normes comptables sont élémentaires, la notion de « plan comptable » anachronique, le pouvoir d'investigation de l'administrateur limité, s'il souhaite dépasser les questions simples qu'on se pose entre hommes d'affaires bienséants. Pas plus que les actionnaires, la majorité des administrateurs n'accèdent au cœur des informations sur l'exploitation courante de la société, car un tout petit groupe, celui qui entoure intimement les dirigeants, constitue un noyau privilégié. En outre, le contrôle des comptes par des « réviseurs » patentés n'est guère entré dans les mœurs : « Les détenteurs du capital social ont un moyen de contrôle très efficace grâce au commissaire de surveillance qui est, d'après l'esprit de la loi, non pas le simple agent des administrateurs, mais le véritable délégué au contrôle de l'entreprise. En fait, on sait qu'en France, contrairement à ce qui se passe en Angleterre et aux États-Unis, le commissaire aux comptes est le meilleur ami du conseil d'administration qui le recrute, le guide dans ses investigations. Autant dire qu'il n'y a de possibilités de contrôle un peu sérieuses que pour ceux qui suivent, au jour le jour, la vie de la société ; pour les administrateurs et mieux pour un, deux ou trois d'entre eux. »¹⁶

L'insertion des banquiers-administrateurs dans les flux d'information suppose leur propre admission dans le cercle étroit des intimes des dirigeants. Si ceux-ci disposent d'une stature considérable – à l'échelle nationale ou locale, selon l'échelle de l'entreprise –, les banquiers ne peuvent véritablement transformer leur rôle d'administrateur courtois en une fonction d'enquêteur. Certes, Théliet, du CIC, est administrateur de Rombas, mais il doit confier : « Quant aux Acéries de Rombas, nous ne connaissons pas suffisamment leur situation particulière, et nous ignorons dans quelles conditions elles travaillent (prix de revient, débouchés, etc.). pour prétendre que tout risque soit exclu dans une ouverture de crédit. Mais il est certain que la société pourrait se créer de nouvelles disponibilités si le besoin s'en faisait impérieusement sentir, soit par la libération des actions, soit par la réalisation des participations. »¹⁷ De même, l'on voit la confédération du CIC être présente au conseil d'administration des Mines de Béthune : en 1919, Montplanet et Dupont en sont administrateurs, aux côtés de notabilités locales (Thiriez, etc.), sous la houlette du président Plichon ; or, alors que la confédération du CIC est banquier-partenaire des Mines de Béthune depuis la Guerre au

moins, et malgré la précision de nombreuses données concernant son bilan, le CIC avoue qu'« il existe un portefeuille de 103 millions dont nous ne connaissons pas le détail »¹⁸.

L'on pourrait concevoir que la banque de dépôts « classique » est ainsi cantonnée dans son rôle; mais la Société générale, banque de dépôts fort impliquée dans les affaires industrielles et souvent proche des maîtres de forges et de Laurent, président de Rombas et de Marine, semble elle aussi ne pas pouvoir s'abreuver à la source même du savoir concernant son partenaire : « Laurent a cru devoir mettre la conversation sur la combinaison Creusot/Banque des pays du Nord/Marine. Il a rappelé (ce que nous ignorions) que, depuis trois ans, le Creusot et les Acières de la Marine sont associés définitivement pour toute leur durée en ce qui concerne les fournitures de matériel aux gouvernements étrangers »¹⁹; le banquier reste à l'écart de la réalité « grise » du capitalisme et découvre inopinément la multiplication d'ententes ponctuelles, de relations plus ou moins secrètes ou discrètes entre partenaires ou collègues industriels. Nous serons ainsi conduits à suivre la réflexion de la Banque de France à propos des sièges d'administrateur détenus par les banquiers en Alsace : « Il faut, au point de vue des garanties, ramener à sa juste valeur un fait qui pourrait porter à quelque illusion : la présence des dirigeants des banques dans les entreprises qu'elles soutiennent. Moins peut-être qu'ailleurs, cette surveillance officielle a de valeur. Question d'habitude, mais aussi conséquence des lois locales qui donnent au directeur des affaires les pouvoirs les plus étendus. »²⁰

C. La surveillance classique des comptes

Les banques sont sans cesse en quête d'évaluations des insuffisances de trésorerie éventuelles ou probables de la majorité de sociétés en période délicate, notamment vers 1921-1925 et en 1931-1935. Les soubresauts vécus par de nombreuses sociétés lors de la récession de 1920-1921 puis des troubles monétaires incitent les banquiers à compenser l'immobilisation de beaucoup de découverts par l'exigence d'informations plus nourries : « Ayant accepté à Cognac une succession des plus difficiles, M. de la Chapelle a mis tout en œuvre pour assainir la situation de l'agence [...]. [Il s'est employé] sans relâche à suivre l'évolution de la crise chez les négociants de Cognac et ses diverses répercussions sur les engagements que nous avons avec ces derniers [...]. [Il] a réussi à réduire ces engagements, à obtenir des garanties, à faire comprendre enfin à nos débiteurs que la commandite que nous leur consentions n'était accordée qu'en vue de nos intérêts communs et qu'en retour l'agence se réservait de plus en plus le droit de contrôler la marche de leurs affaires. »²¹ Lorsque la Crise se déclenche, le gel de nombreuses créances et la détérioration fréquente de la situation des firmes oriente les banques vers une politique de collecte plus ample de données : c'est le cas par exemple à propos de Rateau [électromécanique] dont les difficultés, une insuffisance de trésorerie estimée à

une vingtaine de millions de francs et une dette bancaire d'un montant de 13 à 19 millions de francs en 1931-1932 incitent la Société générale à désirer en dévoiler les mystères financiers : « Pour avoir une vue exacte de la trésorerie, il serait nécessaire de connaître dans le détail les dates exactes d'échéance des créances et des dettes »²²

Au-delà de cette réponse aux pressions des événements, les banquiers poursuivent classiquement l'accentuation de leur savoir-faire de banque commerciale de crédit en essayant d'améliorer plus encore leur connaissance des risques en cours. Sans cesse, les dirigeants doivent relancer le sens critique des responsables d'agence afin qu'ils scrutent mieux les bilans des candidats à l'emprunt, qu'ils suivent mieux l'évolution du compte des clients et de leur situation financière. « M. Ruedoff expose que l'étude qu'il a faite des crédits accordés au cours des dernières semaines lui a donné le sentiment que ces crédits ne faisaient plus l'objet, tant de la part des agences que de la part du Service commercial, d'une attention critique aussi attentive que par le passé. Il est arrêté que les décisions en matière de crédit seront précédées d'un exposé des motifs »²³, décide la Sogenal durant la période critique du milieu des années vingt, après que la récession a ébranlé les comptes des clients.

Sans originalité, nous évoquerons les rappels à la vigilance concernant le cœur même de la banque commerciale de crédit, l'escompte. En effet, la surveillance du papier commercial est la clé de l'analyse du risque bancaire car les flux de traites permettent de percevoir, quasiment « en temps réel », l'état de la clientèle et la trésorerie de la firme présentatrice ou tirée « Risques en comptes courants. La statistique en est faite deux fois par mois. Les fiches de risque sont tenues non seulement par tireurs mais aussi par tirés. La révision en faite tous les deux mois »²⁴, affirme la Banque générale du Nord, qui fournit ainsi le signe sinon d'une innovation du moins d'une « modernisation » du travail d'escompte par le biais de cette organisation rationnelle de l'analyse des risques courants. Le banquier peut apprécier la qualité, l'ampleur, la répartition, la division, de cette clientèle; il peut guetter le volume des impayés, des protêts, des retards de paiement à l'échéance; il peut détecter une accélération des présentations à l'escompte, ce qui peut révéler un resserrement de liquidités, tout comme la plus ou moindre proportion d'effets bancables, selon que la société crée moins ou plus de « papier de crédit », ou l'échéance moyenne des effets.

Les professionnels notent que les banquiers éprouvent en fait plus de déconvenues avec les opérations d'escompte qu'avec les opérations de découverts ou d'avances. « L'explication en est simple. Quand un banquier donne des facilités de découvert à un client, il commence par faire une étude sérieuse de la situation commerciale et financière de ce client. Il n'en est pas de même quand il accorde une fiche d'escompte. L'enquête à laquelle il procède est moins approfondie, il ne demande pas toujours communication du bilan, il juge que l'étude du papier qui lui sera remis le prémunit contre tout risque. En théorie, il n'a pas tort : il peut dépister les mauvaises signatures, les écarter, ne prendre que les traites qui semblent bien correspondre à des opérations

commerciales réelles. »²⁵ Par contre, si, afin de réduire le risque de circulation de traites de complaisance, le banquier peut demander qu'on lui produise les factures des opérations commerciales, l'on en voit mal la possibilité concrète, car une telle plongée dans les dossiers de la firme pourrait choquer celle-ci.

« Le paiement de ces traites est pour lui un indice précieux de la solvabilité des tirés. Mais, dans beaucoup de cas, quand le principal obligé est défaillant, surtout si c'est un marchand de matières premières, sa faillite entraîne la déconfiture d'un grand nombre de tirés »²⁶ car ce fournisseur avait accordé de larges crédits à ses clients et ceux-ci se retrouvent débiteurs envers la Liquidation, mais sont collés avec des stocks et des dettes. Aussi, « dans chaque banque, on note sur les fiches les protêts et les impayés. C'est la meilleure source de renseignements que l'on puisse avoir. Plus la banque est importante, plus il lui passe d'effets entre les mains, et plus elle peut avoir de renseignements de cet ordre. »²⁷ « L'étude des premières remises à l'escompte lui permettra tout de suite de se faire une idée de la solvabilité des tirés de son nouveau client [...]. Ce serait une erreur de ne pas examiner de près la qualité des tirés d'un client qui possède un très bon crédit »²⁸. À propos de « la surveillance de vos engagements d'escompte, ne vous contentez pas, quand vous recevez un bordereau, de jeter un coup d'oeil plus ou moins distrait suivant le temps dont vous disposez, sur les effets qui le composent. Chaque effet de quelque importance doit être étudié par vous ou l'un de vos principaux collaborateurs dans le jugement duquel vous avez confiance, demandez-vous toujours ce qu'il représente et si l'ensemble des tirages sur telle ou telle signature se justifient par le mouvement d'affaires entre votre cédant et son tiré; renseignez-vous sur votre papier amplement et, à cet effet, ayez un fichier aussi complet que possible et tenu à jour. Il y a trop d'agences chez lesquelles cette question de l'étude des risques est négligée et c'est une constatation facile à faire à l'aspect de leurs feuilles de risques. »²⁹ L'art du banquier consiste notamment à discerner chez un client les difficultés de trésorerie et l'assèchement du fonds de roulement : quand les effets sont négociés au fur et à mesure de leur création, sans délai, quand, dans le bilan, le poste Effets à recevoir est inexistant ou faible, c'est que la firme est assoiffée de liquidités pour passer ses échéances mensuelles. « Je vous demande instamment d'apporter plus d'attention à l'étude et à l'amélioration de votre portefeuille escompte; c'est un point auquel nous attachons aussi une importance essentielle; connaissant mieux vos risques, les améliorant constamment, vous comprendrez mieux les affaires de votre clientèle, vous prévierez souvent les défaillances suffisamment à temps pour pouvoir vous écarter d'une maison dangereuse, et vous serez moins exposés à découvrir dans votre portefeuille, au jour de la chute, ce papier plus ou moins fantaisiste qui, le plus souvent, est irrécupérable. »³⁰

Toutefois, le lien entre escompte et découvert se confirme une fois de plus puisque ce suivi des risques d'escompte permet une excellente connaissance du mouvement du compte du client et de ses affaires courantes. Cela peut servir de base au dossier d'autorisation de crédit sollicitée par la suite, puisque le banquier est incité à préciser le

mouvement du compte durant le dernier trimestre, les soldes extrêmes durant les derniers mois, etc. Plus tard, l'analyse du risque d'escompte permet de pressentir la mise en péril d'une créance : dès que les renseignements semblent indiquer une détérioration de la situation du client, le banquier peut décider de « serrer » l'emprunteur, en abaissant le plafond des autorisations de découvert.

D. L'analyse classique des encours de crédit

Encore plus classiquement se déploie le savoir-faire du banquier scrutateur des opérations de crédit. Comme plusieurs banques qui connaissent des déboires au début des années trente se targuent de leur capacité d'analyste des encours, il convient d'être prudent dans l'appréciation des déclarations de talent parfois formulées, comme chez Renauld où « les affaires d'escompte sont suivies de très près par une Direction prudente et vigilante, dont les conseils de sagesse et de pondération sont depuis seize ans écoutés, suivis et souvent sollicités toujours avec profit, par toutes les banques de la région de Nancy »³¹. Néanmoins, la clé de l'expérience bancaire est fournie par une analyse récurrente des encours de risques, par un balayage des gros comptes débiteurs et une réappréciation de la situation financière de ses clients : « Le Conseil procède à l'examen de la situation des comptes et engagements des clients s'occupant des affaires de tissus, laines, cotons et lins »³², indique le Crédit du Nord alors qu'éclate la récession en 1920. Son président lui écrit solennellement, « appelant l'attention du Conseil sur les prix très élevés des matières et marchandises et notamment des textiles, prix dont le taux excessif fait courir aux banquiers prêteurs un risque tout à fait exceptionnel. Il demande que le Conseil procède à un examen complet des risques actuels du Crédit du Nord avec ses clients intéressés dans l'industrie textile et délibère sur la conduite à tenir à ce sujet »³³.

Cependant, un obstacle évident s'oppose à la pleine clarté de ces analyses de risques car les banquiers ne disposent pas de renseignements sur les prêts que chacun d'eux accorde à un même client. La pratique des *pools* bancaires est fort rare, puisque chaque société entend maintenir des relations bilatérales avec chacun de ses banquiers. « Les industriels [de la laine] travaillant avec le crédit que les banques leur accorde et qui est tout à fait disproportionné avec leur capital propre, il est extrêmement difficile de connaître les engagements en banque de n'importe quel industriel, attendu que les risques sont répartis dans de nombreux établissements (jusqu'à dix ou douze) »³⁴, relève la BUP à propos du Nord. Peu avant qu'une firme importante de Marseille, Grawitz, s'effondre au début des années trente, elle « nous a demandé un crédit supplémentaire. À cette occasion, nous avons été amenés à lui demander des précisions sur sa situation, et nous avons appris que, contrairement à ses engagements envers nous, Grawitz avait demandé et obtenu des crédits à la Banque de France et au Crédit lyonnais, moyennant une garantie de titres »³⁵ : faute d'un organe de centralisation des risques, c'est fortuitement que le banquier découvre la proportion des divers prêts accordés par la communauté bancaire.

À notre sens, autant que nous pouvons le percevoir au travers de bribes d'archives, il faut attendre « l'accord à trois » de 1929 pour que les grands établissements de crédit montent des réunions régulières afin d'estimer leurs risques parallèles avec certains « gros comptes », en fait parce que les dirigeants souhaitaient d'abord s'entendre sur les conditions pratiquées. Mais l'on commence à discerner les engagements de chaque établissement, au gré des réunions, dont il est vraisemblable qu'elles se tenaient toutes les trois semaines ou une fois par mois, et que, en réalité, le cas de peu d'entreprises figurait à l'ordre du jour. Aussi le banquier se sent-il isolé dans sa perception des risques. Certes, il peut comparer le mouvement courant du compte d'escompte, du compte chèques, et le rapprocher du montant du chiffre d'affaires de la firme : il détecte ainsi rapidement la part que celle-ci lui attribue dans ses opérations et, *a contrario*, celle accordée à la concurrence. Les places bancaires ne peuvent pas disposer de renseignements synthétiques dans la mesure où, à part les données de la compensation, la Banque de France n'est pas habilitée à centraliser les encours de crédit. Pourtant, celle d'Annonay fait figure d'exception puisque, en raison de l'acuité des risques portés sur une branche délicate, les cuirs, la succursale de la Banque de France a innové en prenant l'initiative de centraliser l'ensemble des risques encourus sur chaque entreprise locale³⁶. Mais nous croyons qu'une telle avancée est restée isolée.

Les banquiers doivent tenter vaille que vaille de détecter l'étendue des engagements du client vis-à-vis des établissements bancaires : « Efforcez-vous également, Messieurs, de vérifier sur les livres même de vos clients les bilans qui vous sont remis. Chaque année, nous avons à constater la remise de bilans faux. Ici, c'est un chef de bureau qui, lors d'un dépôt de bilan, est stupéfait d'apprendre qu'un de ses clients a un compte débiteur de deux millions chez un de ses concurrents. Là, c'est un directeur qui ignorait que l'un de ses clients avait plus de 800 000 francs d'engagements chez le banquier local. »³⁷ « Ceci m'amène à vous demander également de vous préoccuper, beaucoup plus que vous ne le faites généralement, de la moralité de vos clients. Faites des enquêtes, notamment sur les clients nouveaux et, pour ceux-ci, sachez les motifs pour lesquels ils viennent à vous. Il y en a trop qui changent volontiers de banquier comme d'autres changent de tailleur lorsque leur ardoise est trop chargée. »³⁸

C'est seulement, semble-t-il – et nous y reviendrons à propos de l'ingénierie de crise –, avec les tensions des années trente que les banquiers peuvent exiger plus de détails sur les engagements globaux des sociétés. Un tel durcissement est révélé lors d'un entretien entre Debrix, directeur général de la Sogenal, et Hentschel, directeur général de la Société lorraine minière & métallurgique : comme celle-ci quémante des crédits, le banquier lui « réplique que la Sogenal proportionnera son effort à celui des autres banquiers de la Société lorraine minière & métallurgique. Dans cet ordre d'idées, M. Debrix prie M. Hentschel de nous faire connaître les engagements en compte-courant et par escompte au 30 septembre auprès des autres banques (BNC, Crédit lyonnais, Société nancéienne, Société générale) »³⁹.

2. Les banquiers enquêteurs : analyse des risques et bilans

Il reste donc aux banquiers à manier les éléments comptables disponibles, en l'occurrence ceux contenus dans les bilans fournis par les sociétés.

A. Le pouvoir d'enquête bilantielle des banques

« Il est décidé de demander un bilan au 30 juin, avec examen de l'inventaire marchandises par un homme du métier. Il sera ensuite statué »⁴⁰, décide le Crédit du Nord à propos d'une maison de tissus de Roubaix, dont le découvert se chiffre à 778 000 francs. De même : « Le Conseil estime, d'une façon générale, que, pour un découvert important, si justifié soit-il, la production d'un bilan par l'intéressé devrait être faite. » Aussi, à propos de la demande de renouvellement du découvert de 3 millions de francs par la firme renommée Alexandre Joire, une filature de coton de Tourcoing, « le Conseil insiste pour obtenir certains renseignements particuliers sur la situation, avant de prendre une décision définitive »⁴¹. Même la généreuse Banque de Mulhouse ne manque plus de fonder ses accords de crédit sur la production d'un bilan, comme avec une firme cotonnière d'Épinal qui obtient 1,5 millions de francs de découvert « sous réserve que le bilan, qui doit nous être soumis incessamment, justifie cette autorisation »⁴²; la Société nancéienne elle aussi ouvre ses caisses à une société « sous réserve de l'examen de l'inventaire au 31 décembre et de la communication des situations mensuelles des débiteurs »⁴³.

Les métiers de banque commerciale de crédit et de banque d'épargne et de placement convergent vers cette même soif de bilans comptables, car l'on voit mal une banque se lancer dans la conception d'une opération financière sans s'appuyer sur une large palette de chiffres. Ainsi, lorsque la Société générale veut rentrer en relation avec Félix Potin en vue d'une opération de placement d'actions, elle exprime le désir d'obtenir de la société : « les statuts, les rapports, bilans et profits & pertes depuis la constitution de l'affaire en société anonyme, la décomposition et les modes d'évaluation des principaux postes du bilan, le détail du chiffre d'affaires pour les dernières années par catégories d'affaires, la liste des installations et usines, etc »⁴⁴. La banque obtient d'ailleurs satisfaction, ce qui tendrait à prouver l'ampleur du pouvoir des banquiers.

Par chance, l'entre-deux-guerres permet au mouvement d'ouverture des bilans, déjà entamé avant-guerre, de se poursuivre, malgré les réserves que nous venons de formuler. Les exigences des banquiers, souvent même de la Banque de France, s'ajoutent aux invitations courtoises pour inciter les firmes à ne plus taire un document somme toute banal. L'optimisme règne même parfois quand les banquiers constatent la bonne volonté de chefs d'entreprise, coopératifs et ouverts : « Nous avons obtenu des renseignements suffisamment précis et nous avons même vu les dirigeants de certaines entreprises

de caractère privé, qui ne publient jamais rien, nous montrer d'eux-mêmes leurs bilans. Les industriels grenoblois admettent en général beaucoup plus facilement que d'autres l'idée d'expliquer leur situation à leur banquier et de lui ouvrir leurs livres lorsqu'ils demandent un crédit. Le fait a son importance dans une région qui se développe et où l'industrie travaille en général avec peu de fonds de roulement. On peut ainsi espérer trouver à ouvrir des crédits assez nombreux en se rendant compte chaque fois à peu près complètement de l'importance du risque. »⁴⁵ Au « crédit personnel » s'ajoute de plus en plus une forme de « crédit réel » : l'on jauge la surface et la situation financières de la société et non plus seulement les qualités de moralité ou d'honorabilité des dirigeants, considérés également pour leurs talents de gestionnaires.

B. Les limites du pouvoir bancaire

Or le pouvoir bancaire nous semble en réalité beaucoup moins percutant qu'on pourrait le prétendre. En effet, beaucoup de sociétés rechignent à communiquer des éléments chiffrés précis⁴⁶.

a. Les banques face au secret des affaires

Escaut & Meuse [tubes d'acier], par exemple, ne publie pas ses comptes, précise une note du CIC en novembre 1931, bien qu'elle ait effectué deux émissions d'obligations, en 1907-1913 et en juin 1930. Le secret des affaires domine encore largement, notamment au niveau des myriades de sociétés familiales en nom collectif, en commandite ou anonymes non cotées. Le monde de la PME regorge de telles prétentions au secret : à Évreux, le président de la chambre de commerce lui-même, Leblanc [sans lien avec le directeur de la Société générale à Paris], se voit prêter une « douteuse moralité [...] ». Leblanc & Mauduit [...] continuent d'être surveillés par leur banquier à qui ils ont toujours refusé de produire un bilan ; leur comptabilité est au reste des plus irrégulières »⁴⁷

Le monde du textile semble hésiter à livrer ses comptes au regard scrutateur des banquiers, voire de la banque centrale : « Aucun document comptable n'est communiqué par cette maison bien assise dont les engagements sont toujours régulièrement tenus »⁴⁸, constate la Banque de France à propos de Colombier, une grosse firme d'Armentières, tandis que, pour la plus importante de la ville, Salmon (1 375 ouvriers), « la situation de la société, comme celle des associés, n'est confirmée par aucun chiffre ; le bilan n'est pas communiqué⁴⁹ ». Dans le Haut-Rhin, la Banque de France récemment installée déplore que « les habitudes diffèrent parfois de celles de l'ancienne France, avec une clientèle se livrant malaisément et sur laquelle les renseignements sont quelque peu difficiles à obtenir ou proviennent seulement d'agences ou de circulaires de banques »⁵⁰. Lorsque la société nordiste Desurmont (filature et tissage de laine) propose à la Société générale de remplacer le poids d'Oustric dans les opérations financières de la société, Schwob, l'animateur de la firme, fournit essentiellement « un aperçu sur la structure

financière de cette affaire » en trois pages. « Celle-ci étant encore constituée sous la forme de SARL, il n'existe d'autre documentation que celle de la direction des agences de province »⁵¹ avec quelques données sur les installations industrielles, le capital, le chiffre d'affaires, les résultats, la Direction. Et, à propos de Chigot, firme de Troyes qui contrôle Desurmont, « le directeur [de l'agence de la Société générale de Troyes] nous indique que l'affaire Chigot se présente comme très fermée et dissimulant avec soin sa véritable prospérité. Dans ces conditions, il ne lui est pas possible de donner sur la société autre chose que des indications approximatives, recueillies auprès du notaire et des assureurs »⁵².

Le CCF doit suspendre pendant quelques années ses relations bancaires avec « Les Fils d'Alfred Motte [qui] nous ont demandé si nous consentirions à leur faire un découvert de 500 000 francs. Le Conseil est d'accord et approuve la décision du comité de direction générale de ne pas aller au-delà de ce chiffre, tant que nous n'aurons pas eu la situation comptable que Rossier a prié Motte de lui fournir. »⁵³ Et la banque, tout aussi fière qu'elle soit, doit passer sous les fourches caudines de l'entreprise : « La succursale de Lille nous informe qu'elle compte envisager la reprise des affaires avec le groupe Motte; mais que nous aurions à accorder un découvert sans espérer obtenir la communication du bilan. Étant donnée l'importance de ce groupement et dans les circonstances actuelles d'abondance d'argent »⁵⁴, le Conseil doit accepter un découvert de 5 millions de francs... Comme le note la BUP quand elle tente d'entrer en relations avec le groupe Motte vers 1920 : « Il est assez difficile de préciser la situation de M. Eugène Motte et de son groupe, un de ses associés m'ayant déclaré qu'ils ne la connaissaient pas eux-mêmes. » « J'ai eu l'impression de me trouver en présence de personnes habituées à gérer des affaires de famille, ayant une certaine appréhension pour les émissions publiques et l'immixtion des banques dans leurs affaires, autrement que pour des ouvertures de crédits [même si] M. Eugène Motte m'a paru estimer qu'il serait difficile de continuer dans un petit groupe à financer les affaires qui étaient jusqu'ici concentrées. [Or] l'énormité du fonds de roulement nécessitée par l'augmentation des prix des matières premières et des salaires obligera vraisemblablement ces groupes d'industriels, quelle que soit leur puissance financière, à s'adresser au crédit dans une beaucoup plus large mesure que par le passé. »⁵⁵

Le retournement du rapport de forces vécu par le CCF vis-à-vis du groupe Motte est confirmé par les analyses des contemporains qui ne manquent pas d'insister sur l'inertie que peuvent opposer les chefs d'entreprise aux souhaits des banques : « Il faut que l'entreprise communique ses livres, et supporte même à domicile les investigations des agents de la banque. Cela se conçoit facilement si l'entreprise est demanderesse, mais, le plus souvent, particulièrement en période normale, ce sont les banques qui, pour augmenter leurs affaires, offrent des crédits, incitent les commerçants et industriels à en prendre. Les banques sont également poussées à agir ainsi, bien souvent, par la concurrence qu'elles se font entre elles. Les banques apparaissent ainsi comme des

solliciteuses et, dans ces conditions, il est pour elles délicat et souvent difficile de demander communication de tous les documents qui peuvent permettre de les éclairer. On a même vu, pendant la période de prospérité, maintes entreprises qui avaient des crédits très importants dans des banques refuser à celles-ci communication de leur bilan ! Cette situation, que l'on méconnaît trop souvent, soit par ignorance des relations des banques avec leur clientèle, soit pour une toute autre raison, est lourde de conséquences ; elle ne permet pas la distribution du crédit en connaissance de cause, elle explique que certaines entreprises aient pu avoir des crédits très importants dans des banques, crédits qui étaient hors de proportion avec la situation de leurs affaires. »⁵⁶

Le monde de la grande entreprise n'échappe pas à de telles tendances à une discrétion de bon aloi. Par exemple, « M. Bavière [de la BUP] fait observer au représentant de Batignolles qu'il sera questionné sur la situation de cette entreprise. M. Fouquet répond que les Batignolles ne publient jamais de bilan et ne donnent aucune information sur leur situation. Toutefois, ils sont prêts à communiquer leur bilan à leur siège social »⁵⁷, ce qui constitue un premier mais modeste geste d'ouverture. Semblablement, la Société générale est l'un des banquiers importants de Michelin, mais celle-ci est réputée pour son goût du secret ; certes, lorsqu'elle recourt au marché financier (300 millions de francs levés en juin 1930), elle livre un bilan, mais « elle ne publie que des bilans très concis, lesquels ne peuvent fournir que des indications générales »⁵⁸ avec les principaux postes habituels. « Les quelques indications ne permettent pas de se rendre compte exactement de la puissance industrielle de la société Michelin. Elle ne publie aucun chiffre de production. »⁵⁹

b. Apparences et secrets des bilans

D'autre part, même quand le pouvoir bancaire semble avoir conduit à des victoires et que des bilans détaillés sont procurés aux banquiers, surgit le problème des faux bilans⁶⁰ : « Un bilan, ça se fait sur mesure, comme un complet ! Le parfait comptable est celui qui fait dire au bilan exactement ce que désire son patron. Il y a des bilans de gala et des bilans de ville, des bilans chics et des bilans bohèmes. Et vous savez que les gens les plus cossus ne sont pas les mieux habillés. »⁶¹ Evidemment, le banquier peut essayer d'obtenir des éléments lui permettant d'accéder à une certaine véracité des comptes de ses clients ou des candidats à l'emprunt, mais l'aspect abscons de certains bilans rend délicate cette tâche. « Pour apprécier justement la valeur documentaire du bilan, le banquier sera souvent désarmé, d'abord parce que, sur plus d'un point, la compétence réelle lui fera défaut et parce qu'il n'aura aucun moyen efficace de contrôler la réalité numérique et qualitative des éléments inscrits à l'actif. Au surplus, une limite imposée par la courtoisie, l'attitude à ce sujet de la concurrence ou le caractère ombrageux du solliciteur s'opposeront souvent à la prolongation et aux exigences du questionnaire. »⁶²

Trop souvent, les banquiers se voient communiquer des indications qui restent plutôt floues ou sommaires, ce qui ne leur permet guère de jauger la capacité financière de

l'entreprise et du destin des risques engagés. « Nous avons écrit à la société pour lui rappeler notre désir d'obtenir d'elle un programme de trésorerie qui nous permette de mesurer la durée vraisemblable de notre concours », indiquent le CIC et Dupont, banquiers chacun pour moitié de la Société artésienne de force & lumière depuis 1919. « Elle vient de nous faire part qu'elle ne voyait pas comment nous répondre avec quelque précision, ni surtout sans en avoir parlé à son Conseil pour obtenir de lui des directives. En effet, si les bénéficiaires de la société doivent lui permettre de nous rembourser en huit ou dix mois, il est d'abord possible que ces bénéfices ne se maintiennent pas tout à fait au niveau actuel et surtout il est vraisemblable que la société entreprendra avant la fin de l'année un nouveau programme de travaux [...]. Suivant ces éventualités, la trésorerie pourra se trouver décalée dans un sens ou dans un autre. La société estime ne pas pouvoir nous donner avant quelque temps d'indications plus précises. »⁶³

Les banques sollicitent des renseignements sur l'évolution des travaux et des investissements, sur l'augmentation des dépenses qui a déclenché une augmentation du découvert en complément du prélèvement sur bénéfices et de l'autofinancement. Ce n'est qu'en 1928-1929 qu'ils peuvent procéder à une analyse des comptes Réserves et provisions diverses et Amortissements, ainsi que de la charge obligataire, mais cette patience s'explique parce que « la situation est solide ». Lorsque « la Sogenal a fait procéder récemment à une enquête auprès de la CENPA [papeterie], le représentant de l'Alsacienne [la Sogenal] a reçu notamment communication par la société des tableaux de prévisions de trésorerie que nous connaissions déjà, pour les avoir reçus le 5 juin 1931 [...]. Le rapport en question ne reproduit les chiffres que globalement par année et par grandes catégories de dépenses »⁶⁴.

Comme on peut suivre de façon quasiment instantanée les relations entre Citroën et ses deux banquiers principaux, Morgan et la BUP, dans les années 1923-1927, on accède à une évaluation particulièrement révélatrice des limites posées à l'accès des banques au savoir. Certes, Morgan montre une volonté ferme d'obtenir de Citroën les informations nécessaires à l'analyse de ses risques; elle fait établir un rapport sur les finances de la société par un expert en 1923 – d'ailleurs tout à l'avantage de la firme, dont la capacité bénéficiaire est clairement révélée –, en une mise à plat initiale, puis, en 1925-1926, elle impose une réunion mensuelle pour apprécier l'évolution de la trésorerie. Peut-on penser alors que le savoir débouche sur le pouvoir? C'est ce qu'on pourrait croire : « Il serait bien entendu qu'avant la mise en exécution des différents programmes de développement et d'extension que pourrait concevoir Citroën, ces programmes seraient exposés aux banquiers, ces derniers devant donner leur accord sur leur mise en œuvre. »⁶⁵ L'information deviendrait alors moyen d'action, sans rester un simple outil d'aide à la décision.

Pourtant, le compagnon de route de Morgan, la BUP, se montre extrêmement « classique » ou « orthodoxe » dans son attitude envers la société. Elle reste respectueuse d'une certaine dose de secret des affaires, d'une certaine discrétion qui marque l'autonomie du

dirigeant à conduire ses opérations : « MM. Morgan paraissent étonnés que la BUP n'ait pas été tenue au courant, comme ils l'ont été par Mac Kennon [l'expert de Morgan], de la situation mois par mois de l'affaire Citroën. »⁶⁶ Mais « je dis à ces messieurs qu'il est bien difficile pour la BUP d'approcher directement M. Mac Kennon sans l'accord de Citroën et que, celui-ci ne demandant rien pour le moment [en nouvelles lignes de crédit], une démarche de cette nature ne nous paraît pas utile »⁶⁷. C'est une question de doigté et de psychologie dans les rapports – « à la française » ? – entre le banquier et la firme, mais aussi l'expression de l'insuffisant équipement de la banque en experts capables de dépouiller mois par mois l'ensemble des livres ou des situations d'une grande entreprise dotée de nombreuses usines. Plus encore, cela confirme que le banquier a tendance à ne pas assez développer sa quête de données car le « crédit au sentiment » suppose une relation de confiance entre le prêteur et l'emprunteur qui semble ne pas devoir imposer un mode inquisitorial dans l'obtention de l'information : la banque rechigne à transformer sa demande de savoir en pouvoir d'investigation. Cela explique la marge de manœuvre laissée à Citroën, qui peut jouer du flou des données qu'il transmet à ses interlocuteurs.

La lecture du bilan de Citroën s'avère un exercice subtil : « Le bilan au 1^{er} octobre 1924 est, d'après ce que m'indique Citroën, un bilan établi dans le but de faire ressortir, au point de vue fiscal, un passif aussi considérable que possible, et un actif très réduit. À l'aide des indications qui m'ont été fournies, j'ai décomposé le passif, j'ai modifié certains postes de l'actif de façon à ce que les montants indiqués correspondent plus exactement à la valeur des divers postes. »⁶⁸ Le banquier doit peser chaque poste, réévaluer l'actif où Citroën atténue le poids des stocks et du portefeuille-titres. Une différence de 60 % apparaît pour les marchandises, de 31 % pour le portefeuille-titres, de 38 % pour l'actif réalisable et de 17 % pour l'actif total. Si cette reconstitution fait apparaître comme plus solide la situation réelle de Citroën, le banquier exprime son scepticisme devant le montant véritable des immobilisations qu'il estime supérieur. Face à Citroën, il doit montrer des qualités d'archéologue et engager des fouilles incertaines ; ensevelie au cœur d'une pyramide de comptes tronqués ou multiformes, la vérité reste inaccessible. Le pouvoir du patron d'entreprise procède de la maîtrise de l'information et la banque paraît trop démunie : le risque bancaire s'accroît des hasards de ces comptes fantastiques. Cela dit, l'on pourrait aller encore plus loin dans la réflexion – au-delà de nos compétences mêmes – : en effet, l'évolution de l'entreprise Citroën en 1927-1934 prouve avec acuité que Citroën n'est pas lui-même complètement maître de ses chiffres, que son entreprise fonctionne sans une connaissance solide de ses flux financiers, voire de ses prix de revient ; on a pu dire que Citroën dépensait sans compter, mais savait-il lui-même compter avec précision ?

Il est vrai que d'une part les banques ne peuvent guère exiger des grandes entreprises une transparence qu'elles refusent elles-mêmes à leurs actionnaires, étant donné la marge d'appréciation qui caractérise certains postes de leur bilan ; et que, d'autre part,

les artifices des bilans peuvent se déployer également à l'avantage des sociétés qui, souvent, ensevelissent dans leurs comptes certaines réserves, certains profits, et renoncent à enjoliver par trop leur bilan pour ne pas avoir à distribuer trop d'impôts ou de dividendes, ainsi que pour lisser leurs revenus en éliminant les saillants provoqués par les sautes conjoncturelles. « Les maîtres de forges ont bénéficié du dumping à l'exportation créé par la baisse du franc. Des marchés traités sur la base de 100-110 livres ont été réglés sur 150, 175 et même 200, laissant des profits considérables autant qu'imprévus. Ces derniers n'apparaîtront pas aux bilans [...]. Ils serviront à amortir des dépenses anormales qui, par exemple, permettront de laisser dans l'ombre les dommages de guerre restant à solder et de passer aux frais généraux ou aux amortissements de fin d'exercice les grands travaux et opérations nouvelles. »⁶⁹ Semblablement, à propos d'Escaut & Meuse, l'on est obligé de constater un décalage entre le véritable contenu des caisses de la firme et ses « bénéfices avoués : 12,030 millions de francs. Ils sont en réalité beaucoup plus importants encore [...]. La réserve est de 13,5 millions de francs, plus une réserve occulte résultant d'un amortissement avant bilan des stocks des usines. Les stocks se chiffrant par 11 millions sont inventoriés à un prix inférieur à la valeur de 1914. Il n'est pas exagéré d'estimer cette réserve occulte à 40 millions »⁷⁰, soit des fonds propres de 73 millions au lieu de 33,5 millions officiellement.

Dès lors, *volens nolens*, une certaine dose de connivence apparaît par le biais de cette tolérance tacite par le banquier de la liberté d'action de l'entreprise cliente, qui peut manier ses postes comptables à son gré. Cela réduit donc à l'évidence la portée de l'obsession de certains banquiers vis-à-vis de l'obtention et de l'étude des bilans – à une époque, rappelons-le une fois encore, où la fiabilité des bilans ne peut, comme aujourd'hui être garantie (sauf escroquerie) par des normes comptables officielles – et vis-à-vis de leur étude, et cela revient à réhabiliter la classique analyse du mouvement du compte courant et du portefeuille effets, telle que nous l'avons scrutée plus haut.

C. L'analyse des bilans peut-elle innover ?

Finalement, faute d'une prise en charge de la réglementation comptable par les Pouvoirs publics, c'est à la profession de tenter d'améliorer ses positions face aux entreprises afin de pouvoir se doter d'une meilleure capacité d'analyse de ses risques.

a. Le rêve d'une analyse scientifique des bilans

L'entre-deux-guerres voit alors fleurir les propositions destinées à permettre d'organiser rationnellement l'analyse des risques et l'estimation des données bilantielles. Des banquiers et des experts dénoncent les méthodes désuètes d'analyse de la situation réelle d'une société et en appellent à une révolution à la fois des techniques, des mentalités et des pratiques. Ils s'en prennent notamment au « crédit au sentiment »⁷¹; ils prônent l'instauration d'un partenariat clair entre la banque et l'entreprise, la systématisation

explicite, quasiment contractuelle, d'une analyse méthodique, profonde, du bilan et de la situation financière de l'entreprise emprunteuse. La mise au point de méthodes « standard » d'analyse et la généralisation du dialogue autour des comptes des firmes constitueraient la clé de la maîtrise des risques pour les banques et, il est logique de le penser, de la voie vers l'abaissement à terme des taux d'intérêt, puisque l'ampleur du risque serait réduite grâce à la diffusion d'un tel système d'information.

« Nous avons vécu de ces heures, nombreuses, avec des chefs d'entreprise, et nous pouvons dire qu'elles étaient parfois pathétiques. On ne peut s'imaginer combien les patrons suivent avec intérêt l'étalage des chiffres de leur bilan réel, approuvant ceux-ci, réfutant ceux-là, demandant des modifications avec exposé de leurs motifs. Après échanges de vues et examen des objections soulevées, documents à l'appui, il n'est pas rare qu'une entente n'intervienne pas. Pour la plupart des patrons, l'exposé de leur situation de trésorerie est une révélation; très peu sont éclairés par leur comptable. »⁷²

« Avec l'expérience de la chose vécue, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de clients récalcitrants à l'examen de leur situation à domicile, dans leurs livres même. Au contraire, nous avons entendu plus d'un industriel nous dire qu'il ne comprenait pas comment les banques arrivaient à faire du crédit aussi facilement, après seulement quelques paroles banales échangées avec le directeur : "Depuis longtemps, me disait l'un de ces patrons, je me demandais pourquoi les banques n'avaient pas établi plus tôt ce système d'examen des situations de leurs clients à domicile que vous pratiquez." À vrai-dire, nous n'avons trouvé, en trois ans de pratique, qu'un seul client qui ait refusé notre visite et pour cause : un mois après, il déposait son bilan. Prétendre que cette vérification est toujours acceptée avec plaisir serait aller un peu loin. Les clients qui se sentent en bonne situation peuvent même se croire l'objet d'une suspicion bien injustifiée, à leurs yeux, avec ce système non généralisé [...]. Pour beaucoup, il y a peut-être une certaine appréhension bien compréhensible, mais c'est la seule forme de critique que nous ayons rencontrée chez les dirigeants d'entreprise sérieux. »⁷³

Des experts encouragent également la systématisation du recours à des analystes confirmés de la situation technique et financière des entreprises. Ils opposent la pratique française, le crédit au sentiment, et la pratique de l'Allemagne, de la Belgique, de la Suisse, où les analyses de firmes seraient bien plus développées. Dans ces pays, « l'étude des risques est le plus souvent confiée à des experts-comptables ou à des sociétés fiduciaires. Cette étude, d'ordre principalement comptable, se fait surtout à l'aide des bilans et des livres de l'entreprise. Elle vérifie l'exactitude des renseignements fournis par le solliciteur, examine si le crédit est nécessaire, remet un compte rendu de la situation actuelle de l'entreprise en élevant ses qualités principales et ses erreurs les plus visibles : prix de revient trop élevé, avances trop importantes à la clientèle, stocks trop considérables par rapport au chiffre d'affaires, etc. Les expertises ainsi faites sont précieuses, d'autant plus que les banquiers ne renonceront pas pour cela à s'entourer de tous les renseignements possibles sur la valeur des personnes ayant fait la demande de

crédits. »⁷⁴ En Angleterre, les banquiers recourent aux *Chartered Accountants* et font examiner la situation de l'entreprise sur place ; de même, aux États-Unis, des *creditmen* « établissent des ratios, des rapports entre les différents postes du bilan pour faciliter la comparaison indiquée et s'assurer qu'ils ne s'écartent pas trop de ceux de l'entreprise-type »⁷⁵.

Parallèlement s'exprime de plus en plus l'aspiration à une standardisation des bilans, qui faciliterait le travail des banquiers. « Que peut faire l'État ? D'abord prescrire quelques mesures, modérées, souples, pratiques, d'unification dans la présentation et la confection des bilans ; ensuite, exiger qu'au moins un des commissaires aux comptes des sociétés anonymes soit choisi parmi les membres d'une organisation de techniciens-comptables qui s'auraient imposé une discipline de fer. »⁷⁶ Le Congrès fédéral de la Compagnie des chefs de comptabilité⁷⁷ reprend en 1932-1934 ce vœu d'un bilan-type et de la fiabilité des bilans, ce qui met en valeur la nécessité de doter la France d'une Association d'experts en comptabilité, sur le modèle de l'Institut anglais des *Chartered Accountants*. Mais les Pouvoirs publics restent sourds à ces objurgations qui porteraient atteinte à un corpus du droit commercial profondément lié à une conception libérale de l'économie. Seule est décidée une règle qui impose aux sociétés subventionnées par l'État de publier un bilan ; mais, incluse dans le cadre d'une loi de décembre 1932, cette disposition n'est mise en pratique que par un arrêté d'application publié seulement en mai 1934 : malgré les déboires vécus un peu partout par les milieux professionnels pendant le krach, aucun sentiment d'urgence ne semble émerger au sein de la majorité parlementaire élue en 1932. De même, bien entendu, il serait anachronique d'évoquer ici le problème de l'agrégation des données concernant les groupes d'entreprises : la notion de bilan consolidé est hors de propos, même dans les grandes entreprises⁷⁸.

Certains experts recommandent l'acclimatation en France d'une méthode américaine, dite « des quotas », qui détermine une batterie de ratios systématiquement calculés à partir du bilan de la firme cliente, ce qui permet d'éclairer rationnellement le processus de décision – par une sorte de méthode de « *scoring* » – et de fonder la prise de risque sur une base apparemment sûre. « Le premier mérite du système des “quotas”, c'est d'être scientifique, objectif, d'exclure par là même toute influence sentimentale. Ensuite, statistique, chiffré, il est précis, concis, simple, rapide à consulter et facile à saisir. À ce double point de vue, les “ratios” remplacent avantageusement les longs rapports touffus, obscurs, vagues, fastidieux, trop souvent déformés dans leur esprit par la psychologie, le tempérament, les sens, bref le “soi” des rédacteurs. »⁷⁹

Enfin, l'on tente de rationaliser la quête des données sur les entreprises clientes ou sur leurs propres clients, afin de mieux cerner le risque de la circulation de papier commercial et le mouvement du crédit. De plus en plus d'agences bancaires sont abonnées auprès des agences de renseignements, que ce soit l'américaine R.G. Dun & C^e, agence internationale de renseignements commerciaux⁸⁰ établie à Paris depuis 1872, ou que ce soient les agents qui mêlent recouvrement et renseignement, comme la bordelaise

Pouey et la lyonnaise Piguet. Ces officines fournissent des éléments à la demande, firme par firme, mais aussi par le biais de bulletins réguliers où sont rassemblées des données par branches. Mais ces renseignements sont fort inégaux selon les agences et surtout selon les fiches, car tout dépend de la qualité des agents enquêteurs et de la fréquence de la remise à jour des informations. De plus, « dans les cas où elles n'ont pas de fortes preuves d'insolvabilité, elles rédigent leurs bulletins dans des termes très vagues, qui les mettent à l'abri de tout reproche. [... Aussi], les banques qui n'ont pas de service de renseignements propre font recouper les renseignements d'une agence par une ou deux autres. »⁸¹

Les banques peuvent également se doter de leur propre service de renseignement, en disposant de démarcheurs qui leur sont attachés. Mais, là encore, ces hommes dépendent amplement de la qualité des données fournies par la profession elle-même, puisqu'ils rendent essentiellement visite aux établissements ou aux agences dont sont clientes les entreprises; et, de façon classique, les banquiers – intéressés à cacher les défauts d'un client pour le repasser, tel le mistigri, à un confrère – ne fournissent pas nécessairement les renseignements nécessaires. « Un grand établissement de crédit de Paris a trouvé la véritable formule : ses démarcheurs-enquêteurs sont spécialisés dans chaque partie du commerce et de l'industrie. Ils vivent dans leur milieu, peuvent ainsi recueillir beaucoup de renseignements, et, ce qui est plus, déterminer leur valeur aussi exactement qu'il est possible. Une telle organisation n'a qu'un défaut : elle coûte très cher et n'est pas à la portée de toutes les banques. »⁸²

b. Les critiques des adeptes des méthodes scientifiques d'analyse des risques

Face à de telles propositions, les critiques fusent. Lorsqu'on scrute la « méthode des quotas », un défaut est évident : de tels ratios reposent sur le bilan de la firme, ce qui constitue une base fragile dans les cas où ce bilan manque de sincérité ou si la situation de la firme s'est détériorée depuis l'établissement de son dernier bilan. « La conséquence de cette pratique, trop répandue, du trucage des bilans, c'est qu'avant de travailler sur un bilan, de l'analyser, de le disséquer, il est indispensable d'en contrôler méticuleusement l'authenticité », par l'envoi de spécialistes au sein même des sociétés, ce qui est coûteux, réservé à de grandes banques et à des clients déjà de bonne taille. « Les lacunes de ces expertises sont, d'une part, que les investigations se limitent plutôt au domaine de la technique comptable, bien que les experts-comptables s'efforcent de vérifier sur place la valeur réelle des différents postes indiqués au bilan et des renseignements reçus, d'autre part, que l'examen de la situation actuelle de l'entreprise n'est pas suffisant pour présumer de sa situation future, pourtant déterminante au point de vue du remboursement des crédits éventuellement consentis. »⁸³

Par ailleurs, aux promoteurs d'une systématisation de la fourniture du bilan et de son examen critique dans le cadre d'un partenariat explicite avec les entreprises, notamment à Vidi, cet auteur fécond en articles de conseils en analyse des risques, répond un

habitué de la revue *Banque* pas moins prolifique, Pierre Cauboué lui-même, en un cinquant démenti qui, pourtant, émane lui aussi d'un banquier averti et d'un praticien éminent... « Certains auteurs prétendent que l'entreprise donne tous les éclaircissements et ils demandent la création "d'experts en crédit" qui seraient spécialisés dans l'étude des affaires et auxquels les banques s'adresseraient pour faire expertiser les affaires qui demandent des avances. Ils prétendent que, de fait, les risques du banquier seraient fortement réduits. Ces experts feraient une expertise comptable qui aurait, certes, son utilité, mais n'apporterait souvent que des clartés incertaines sur l'évaluation de certains postes du bilan dont dépend la valeur d'une affaire. Comment l'expert en crédit pourrait-il dire si la valeur des immeubles, de l'outillage est conforme à celle donnée par les chiffres du bilan? On objectera peut-être qu'on ne leur en demandera pas tant, que leur rôle se restreindra à l'examen des postes compris dans la rubrique Disponibilités. Mais, alors, les difficultés que nous avons déjà signalées surgiront dans l'expertise des comptes Marchandises, Clients et Débiteurs. L'expert, pour mettre sa responsabilité à couvert, sera porté à sous-estimer la valeur de ces actifs. Son rapport sera défavorable pour toutes les entreprises moyennes et le banquier ne fera plus aucune affaire »⁸¹!

En effet, ces trois postes laissent une marge de manœuvre considérable dans leur chiffrage, selon la tactique comptable du client ou selon l'évolution conjoncturelle qui peut faire varier amplement la valeurs des actifs ainsi comptabilisés au bilan. On peut dire aussi que le bilan ne fournit jamais qu'une situation active et passive connue avec deux ou trois mois de retard, sinon davantage, d'une affaire dont on ignore la destinée dans les douze mois ultérieurs, période suffisante pour en saper les bases par un surstockage, la conclusion de commandes au coût sous-évalué ou par le financement abusif de filiales en difficulté. « Enfin, nous sommes persuadés que beaucoup d'entreprises qui jouissent d'un standing élevé se refuseraient à laisser examiner leur comptabilité d'une façon aussi serrée. »⁸⁵ « Le seul "tuyau" sur une affaire, c'est de bien connaître la qualité de l'homme qui la dirige, et que les entreprises solides ne se développent que progressivement, en tout lieu et en tout temps. Pour les autres "tuyaux", ils ne sont si sonores que parce qu'ils sont vides. »⁸⁶

Cela explique l'apologie par l'auteur de la « banque à la française » : « Il ne faut pas oublier que les grands établissements de crédit ont étendu sur tout le pays un réseau très dense de succursales à la tête desquelles ils ont placé des chefs responsables, imprégnés de la doctrine de leur Siège et en qui celui-ci peut et doit normalement placer sa confiance. Or ces chefs de guichet, s'ils n'ont pas, pour la plupart – et c'est bien naturel – toute la compétence nécessaire pour se rendre exactement compte de la véracité des postes d'un bilan, ont, par contre, presque toujours, une expérience et un flair suffisants pour leur permettre de juger assez exactement du crédit que mérite une moyenne ou petite entreprise. Ils sont sur place, ils s'entretiennent avec les solliciteurs, peuvent les sonder et enquêter sur leur compte... Bref, ils sont à même de se faire une opinion exacte sur leur honorabilité, leur loyauté, leur activité, leur travail, leur exactitude, leur ordre,

leurs capacités, leur situation commerciale, leurs biens personnels, etc.»⁸⁷ « On nous objectera qu'opérer ainsi, c'est faire du crédit au sentiment, sinon du crédit de commère! C'est possible... Nous sommes, nous, scientifique, entiché de méthode, de précision, de concision, le premier à le déplorer. Mais nous sommes aussi tout disposé à reconnaître qu'en France, pays de petites et moyennes affaires, il est à peu près impossible, pour l'instant tout au moins, de procéder autrement : dans ce domaine, comme dans tant d'autres, la question des frais généraux vient mettre un frein à l'essor de la science!»⁸⁸

c. Du flair à la formation des cadres

Finalement, les espoirs de rationalisation des méthodes d'analyse des risques étant déçus, les banques doivent se retourner sur les méthodes traditionnelles d'analyse. Néanmoins, il serait fallacieux de prétendre que les années 1919-1935 – cette dernière date ne correspondant à nulle limite au mouvement – n'ont marqué aucun progrès de l'efficacité des professionnels de l'analyse des risques. En effet, l'une des priorités des grands établissements de crédit est la formation de leurs cadres à l'étude bilantielle, afin d'améliorer sensiblement leur capacité. La revue *Banque* publie plusieurs articles charpentés et formateurs consacrés à ce thème dans les années 1928-1933 :

- A. Berger [inspecteur à la BNC], « Bilan et découvert en banque », revue *Banque*, 1928, pages 281-286. En particulier, l'analyse d'un « mauvais » bilan.
- René Fontalirand, attaché à la direction de la banque Courvoisier, professeur à l'École spéciale de préparation aux banques, « Méthode d'examen d'une opération de crédit », revue *Banque*, janvier 1930.
- H. Devedeux « La valeur du bilan « vrai » », revue *Banque*, 1930. Devedeux est contrôleur général de la Banque de la vallée du Rhône et professeur au Centre d'études de Valence de l'École spéciale de préparation aux banques⁸⁹.
- Pierre Cauboué, « Du risque en matière de banque », dans *Le Journal des économistes*, 15 janvier 1930, reproduit dans la revue *Banque*, juin 1930, pages 436-440.
- Michel Carsow, « Le banquier devant les bilans des entreprises », revue *Banque*, octobre 1931, pages 723 et suivantes.
- André Gazeau, « Le banquier et les bilans. Études de crise », revue *Banque*, décembre 1933, pages 751-759. Ce sont des études de cas par un professeur au Centre d'études de Rouen du Syndicat professionnel pour le développement de l'enseignement technique en banque. « Notre but est de montrer comment un bilan, présentant apparemment une situation saine, peut être complètement renversé par la dure réalité des faits et aussi par la découverte de certains artifices qui, s'ils sont plus ou moins conformes aux règles de la comptabilité, s'accommodent mal cependant avec la pratique loyale et avisée du commerce. »

Des manuels développent amplement ce thème de l'évolution de la technique d'analyse des bilans, de la formation générale des banquiers. Ainsi paraît en 1921 la

première édition de : Jacques Charpentier, *Traité pratique des bilans et inventaires : évaluations, amortissements, réserves, dividendes, responsabilités*, avant une seconde édition en 1931 (avec Jacques Hamelin, lui aussi avocat à la Cour d'appel de Paris), en plein krach par conséquent, tout comme est publié en 1931 un opuscule diffusé par la revue *Banque : L'étude des entreprises par le bilan*. Les « Bibles » de la profession ne manquent pas d'ouvrir des développements sur le thème de l'analyse des risques, comme le Terrel & Lejeune⁹⁰, tout comme certains ouvrages de vulgarisation bancaire⁹¹. Dans le même temps se sont multipliés les cours de formation professionnelle qui, au sein de chaque banque ou au niveau de l'interprofession, assurent la promotion des cadres d'agence notamment.

À vrai dire, il est impossible d'apprécier le niveau d'efficacité des banques dans ce vaste domaine de l'analyse des risques. Apparemment, la formation globale des directeurs d'agence et, au Siège, des responsables des risques, l'acuité de leur vigilance, la sensibilité de leur discernement n'ont pas été suffisantes pour éviter les déboires subis au tournant des années trente : les mauvais engagements s'accumulent alors, et ce serait une preuve *a contrario* des lacunes de cette capacité d'analyse. De même, au milieu des années trente, dans un grand établissement comme la Société générale, les objurgations et les critiques des dirigeants envers leurs cadres s'accumulent, malgré les éloges qui les accompagnent.

« Il y a encore trop de demandes de crédits qui sont faites hâtivement, comme une formalité de peu d'intérêt et dans lesquelles, au lieu de chiffres, au lieu de renseignements précis, au lieu en un mot d'une étude, nous trouvons des appréciations vagues, des développements sans objet, des allusions à notre bienveillance, etc. Beaucoup de directeurs laissent d'ailleurs à leurs collaborateurs, et dans les grandes agences particulièrement, au Secrétariat le soin d'étudier les crédits, ou tout au moins de nous les exposer; ils considèrent probablement que c'est un travail matériel auquel ils ne conviennent pas qu'ils perdent leur temps [...]. Nous tenons à connaître, chiffres à l'appui, les raisons réelles, sérieuses, pour lesquelles une maison a besoin d'un crédit ou de plus de crédit. Habituez vos clients à vous exposer avec plus de détails leurs besoins, et ce n'est certainement pas très difficile de leur faire comprendre qu'en prêtant des capitaux ou en donnant notre signature, nous leur faisons une confiance qui mérite réciprocité [...]. Je ne reparlerai pas de l'étude des bilans; ces études sont le plus souvent satisfaisantes et il me semble que la documentation sur la situation des affaires qui accompagne vos demandes est généralement suffisante; j'insiste cependant sur l'intérêt qu'il y a pour nous à connaître aussi exactement que possible l'état des crédits bancaires d'un client; c'est essentiel, car il y a pour chaque maison un plafond de crédit compatible avec sa surface quelle ne doit pas dépasser sous peine, pour cette maison, de se déséquilibrer. Vous devez aussi, en plus du bilan, ne pas négliger les questions d'exploitation et connaître en tous cas le chiffre d'affaires et les résultats de votre clientèle. »⁹²

« Il y a chez certains d'entre vous une tendance à prendre d'une façon inconsidérée des engagements avec la petite clientèle et à ne pas suivre suffisamment ces engagements [...]. Mais sa situation est plus difficile à suivre – comptabilité souvent inexistante et mal tenue, engagements difficiles à connaître. Aussi vos engagements avec cette clientèle ne sont pas toujours judicieusement sélectionnés [...]. Vous comprendrez mieux pourquoi j'insiste sur la surveillance que vous devez exercer dans votre agence et vos bureaux sur ces petits engagements lorsque je vous aurai précisé qu'en fin d'exercice [1934] nous avons passé pour des engagements inférieurs à 50 000 francs plusieurs millions de provisions. »⁹³

Dans ce jeu de cache-cache entre les banques et les entreprises, les rapports de forces nous semblent encore indécis, la rétention de l'information trop courante; mais l'on peut penser que ces lacunes mêmes, cette « non-victoire » constitue véritablement une « défaite », car les banquiers ne sont pas devenus les maîtres du savoir bilantiel. Cela explique les déceptions quand le krach rampant révèle les tromperies échafaudées par certains clients, comme l'indique la fureur du Crédit lyonnais devant les constructions comptables d'une grosse firme comme Électro-Câble : devant une demande de renouvellement de crédit au milieu de 1931, il s'insurge et entend refuser désormais toute concession : « Il a été grossièrement induit en erreur et il ne croit pas devoir consentir de nouveaux crédits à la société qui l'a trompé [...]. M. Fournier [de la Banque de France] fait remarquer que tout le monde a été également trompé; lui-même, sous-gouverneur de la Banque de France, au commencement du mois de juillet, a reçu de M. Gérard [d'Électro-Câble], au sujet de papier réescompté par la Banque de France, des déclarations reconnues depuis comme étant en contradiction avec la réalité »⁹⁴...

3. Les banques sur le terrain : les travaux pratiques d'analyse des risques

Confrontées à la grande entreprise, aux groupes de sociétés, à la multiplication des circuits de création de « papier de crédit », les banques doivent tenter de discerner la véracité des comptes et la réalité des affaires. Le « crédit personnel » « au sentiment » a certes ses charmes et ses qualités, mais les contacts avec les grosses firmes ne peuvent plus passer seulement par des entretiens entre les directeurs généraux ou les présidents des deux maisons. Les partenaires sont de plus en plus, sur les places importantes, des cadres dirigeants salariés qui gèrent de multiples établissements, de solides budgets d'investissement, des réseaux de création et de circulation de traites fort ramifiés. Aussi les banquiers doivent-ils collecter et brasser d'amples informations pour accéder au savoir indispensable pour apprécier leurs risques. Sans en manier les concepts, encore souvent anachroniques, ils se préoccupent de plus en plus de jauger la stratégie,

l'environnement concurrentiel, les mutations technologiques de la firme cliente; ils s'efforcent aussi de développer plus les études comparatives au sein d'une même branche et sur une même place; ils bataillent enfin pour mieux apprécier l'évolution des cycles d'exploitation et d'investissement, afin de pouvoir mesurer le retour sur investissement, les capacités d'amortissement, la rentabilité, etc., de toutes les décisions auxquelles contribue l'argent fourni par la banque, pour les crédits, ou par son intermédiaire, pour les émissions de titres.

A. La constitution de stocks de données

L'on comprend par conséquent que l'analyse des risques ne s'effectue plus seulement au moment où s'enclenche la prise de décision, mais que la transformation du métier suppose la constitution d'un stock de données où les décideurs – responsables dans le réseau, décideurs des grands Services, direction générale – puissent obtenir les renseignements généraux et particuliers indispensables. Un important travail d'information se déploie ainsi en amont du processus d'analyse du risque et de décision. Le pionnier en a été bien sûr le Crédit lyonnais, dont on sait qu'il s'est doté de façon précoce – dès 1871 – d'un Service d'études économiques capable d'éclairer les opérations de crédit et d'émission de l'établissement. Le seul héritage préservé depuis l'entre-deux-guerres dans les archives de ce qui était devenu entre-temps la fameuse DEEF (Direction des études économiques & financières) indique, par sa diversité et sa grande dimension, combien la banque s'est constituée un trésor de données : bilans des entreprises, dossiers de presse, articles de *L'Agéfi*, qui permettent de disposer d'un premier matériau sur une branche d'activité ou sur une société. Les études sectorielles s'y ajoutent, qui sont réalisées par les cadres du Service sur l'évolution de telle ou telle branche, de telle ou telle entreprise. « Le Service de la trésorerie et des risques surveille à tout moment la nature et l'importance des risques, et assure l'abondance et la souplesse de la trésorerie [...]. Le Service des études financières centralise toutes les informations d'ordre financier recueillies dans les journaux, revues, publications et documents de toute nature, ou qui lui parviennent par les rapports de ses missions; celles-ci visitent les usines, les mines, etc. »⁹⁵ La banque devient une académie micro-économique.

Cette fonction de vigie n'est donc aucunement dévalorisée au sein de la maison au Crédit lyonnais : au sein du Conseil, un administrateur délégué supervise cette charge – René Brice, depuis 1889 jusqu'en 1921) – tandis qu'un dirigeant est titulaire officiel du poste, comme, avant la Guerre, Édouard de la Martinière puis Eugène Lefèvre. Celui-ci, qui y est entré dès 1894 à l'âge de trente ans, en a fait une entité solide et efficace : « Il fut le véritable organisateur de ce rouage si caractéristique [du Crédit lyonnais] et si important »⁹⁶. Ce rôle clé avait été consacré par le passage du statut de simple Service à celui de véritable Direction. Loin d'être un département de piètre renommée où s'enlèveraient des cadres grisâtres, ce Service a obtenu une telle réputation que son

animateur est promu secrétaire général en 1912 puis même directeur général en 1922-1926, un peu comme le baron du Marais, ingénieur d'études à l'origine, en a émergé en 1922 pour superviser l'ensemble des Affaires financières de la maison. Par contre, son successeur Marillier semble s'être cantonné dans sa responsabilité, déjà significative, de directeur des études financières : ingénieur-conseil de la banque, Marillier, devient directeur du Service des études financières⁹⁷ en 1928 jusqu'à sa retraite⁹⁸ en 1942.

Cependant, l'initiative du Crédit lyonnais a fini par être copiée par ses concurrents qui, presque tous, mais à leur échelle, se dotent de telles unités de collecte du savoir. La Société générale avait conçu dès 1869 un Service industriel, « chargé d'étudier les affaires industrielles proposées et de suivre la marche de celles dans lesquelles la Société générale sera intéressée »⁹⁹; mais son objectif était essentiellement tourné vers une activité de compagnie d'investissement qui a fini par s'effriter dans les années 1890 et au début du xx^e siècle. Par la suite, la banque a, semble-t-il, préféré maintenir pendant longtemps plusieurs services de renseignements en appui spécialisé des départements fonctionnels : le secrétariat général utilise un Service des financements publics & des études économiques; la direction financière recourt à une Section technique des études financières (avec les ingénieurs-conseils) et à une Division des études financières, animée notamment par Robert Couteaux en 1921-1927; la direction des agences de Paris et la direction des agences de province puisent dans trois services : renseignements financiers, renseignements commerciaux, services industriels et commerciaux. Une vaste réforme prend place en 1932 : « Le but essentiel est de coordonner l'ensemble des efforts isolés déjà faits pour éclairer l'activité bancaire et financière de la Société générale, de façon à la doter d'un véritable service d'études et de renseignements, méthodique et complet »¹⁰⁰, finalement, sans que cela soit dit, sur le modèle de la DEEF du Crédit lyonnais.

Un grand Service central d'études & de renseignements est alors érigé¹⁰¹ en 1932, rattaché au secrétariat général et dirigé par André Ganne de Beaucoudrey, jusqu'alors sous-directeur à la direction des agences de province et promu directeur adjoint. Beaucoudray a effectué auparavant une dizaine d'années de sa carrière à l'Inspection de la Société générale, dès son recrutement en 1909, avant de passer à la direction des agences de province en 1920, comme chef de secrétariat, de division, puis comme sous-directeur (1925) : par le biais du choix de ce responsable, la fonction d'étude et d'analyse en soutien du métier de la banque commerciale de crédit apparaît clairement. Au même moment, un inspecteur des Finances, Bernard Brezet, est recruté et entre comme sous-directeur au secrétariat général, certainement pour participer à la mise sur pied du nouveau Service, avant de s'orienter dès 1933 vers une autre activité. En avril 1933, ce Service central d'études & de renseignements rassemble quelque 115 salariés : 43 œuvrent aux renseignements financiers et 48 aux renseignements commerciaux; 11 animent une section Finances publiques et études économiques, 12 font tourner une section Services industriels & commerciaux, tandis que les deux ingénieurs sont

responsables des études techniques¹⁰². Aux 54 employés et dactylographes, donc au personnel de base, s'ajoutent un fondé de pouvoirs, deux directeurs d'agence détachés, un chef de service, six sous-chefs de service, trois attachés, soit treize cadres supérieurs, sans compter les deux ingénieurs Plantet et Tournier, épaulés par 25 cadres moyens : quatre rédacteurs principaux, neuf rédacteurs et douze sous-chefs de sections et salariés ayant le grade d'employé principal d'agence.

Quand la Crise impose de comprimer les frais généraux, le Service des études économiques fusionne en janvier 1936 avec le Service Bourse, au sein d'un Département Bourse & Études et renseignements¹⁰³ tant sont étroits les liens entre les études économiques et les opérations ou les affaires financières. Beaucaudray en assure la direction jusqu'à sa retraite en février 1941, tout en gardant le grade de directeur adjoint. Les études de ce Service sont jugées si pertinentes que la banque publie un *Bulletin mensuel du Service des renseignements financiers*, créé juste après la Guerre, pour fournir des informations (succinctes) sur les sociétés et les États, des renseignements économiques et financiers, avec des rubriques diverses : France, étranger, production, commerce extérieur, notamment. Des numéros spéciaux charpentés scrutent l'économie d'un pays ou d'une branche, tel *La production et la distribution de l'énergie électrique en France*¹⁰⁴.

Pour les deux autres grands établissements, nous manquons d'éléments en ce qui concerne cette période de l'entre-deux-guerres, car il faut avoir conscience que l'évolution et le fonctionnement d'un tel département n'a guère suscité la passion des chroniqueurs. Au CNEP, Georges Labrousse, l'initiateur avant-guerre du Service d'études, avait été promu directeur du département des affaires financières lui-même en 1914-1922, date de son décès. Mais, sans disposer du prestige de son homologue du Crédit lyonnais, la division des études financières a dû conserver un rôle clé – ne serait-ce que pour les affaires des activités de l'électricité, l'un des points forts de la banque – sous la direction de Jarry, puis, à la retraite de celui-ci en décembre 1928, de Menier, son adjoint. La BUP elle aussi s'est équipée d'un tel Service, dirigé par Paul Massiot, puis, à la nomination de celui-ci comme sous-directeur, par Feydel en janvier 1921, à qui succède en janvier 1927 son propre adjoint, Droz, remplacé à sa mort en janvier 1929 par Félix Moreau, épaulé par Jacques Houdaille.

Nous devons également remarquer la forte capacité d'analyse du CIC, bien que l'établissement ait apparemment écarté la systématisation de la DEEF du Crédit lyonnais ou sa monumentalisation. Mais les archives du CIC¹⁰⁵ fournissent un échantillon de dossiers substantiels – malgré les destructions qui n'en ont laissé subsister que fort peu. La banque examine régulièrement la situation financière de plusieurs sociétés proches du CIC face à une demande de crédit, notamment un découvert ; son objectif essentiel est en fait de scruter le bilan de l'entreprise cliente, qui est sa Bible : « Étude comparative du bilan de la Compagnie des mines de Béthune », titre ainsi une note du CIC¹⁰⁶ de 1933, avec l'évolution récente du fonds de roulement, des immobilisations, du passif exigible (obligations, etc.), de l'actif disponible, de la valeur des stocks, de

l'actif net, du bénéfice, de l'excédent des facilités sur les réalisations. Il s'agit de déterminer la « situation » de la firme cliente, d'apprécier si des réserves latentes peuvent être discernées, si la valeur du patrimoine immobilier correspond à la réalité, quelle part en a déjà été amortie au fil des ans; cela permet de constituer des réserves potentielles, si la société détient un portefeuille de valeurs aisément réalisables, et quelle est la composition réelle de son portefeuille-titres et de ses participations. Il faut déterminer la souplesse de la trésorerie, signe de la bonne santé intrinsèque d'une entreprise qui ne subit pas de trop fortes lacunes dans son fonds de roulement, qui dispose de ressources permanentes ou longues ou de disponibilités suffisantes.

Par le biais du réescompte du papier transmis par ses filiales, filleules ou correspondants provinciaux, le CIC a tout spécialement enrichi sa connaissance du monde des affaires régionales, pour lequel des études souvent détaillées sont mises au point. L'on peut signaler par exemple le bon niveau de l'analyse sur la SAIC, qui contient une batterie de données et de ratios sur la firme et sur ses filiales : [disponibilités + réalisable (avec stocks)]/capitaux étrangers (indice du fonds de roulement) ; [disponibilités + réalisable (moins le stock)]/capitaux étrangers à court terme (indice de situation financière) ; ainsi que l'évolution des résultats et des réserves, les bilans comptables complets¹⁰⁷. La Société lyonnaise elle-même crée en 1927 un Bureau d'études financières, pour « multiplier les occasions de contact avec notre clientèle » et « renseigner le Conseil sur les grandes affaires en cours »¹⁰⁸.

Les banques d'affaires n'ont pas manqué de s'équiper de telle sorte, comme le révèle la richesse des dossiers accumulés par la BUP sur les entreprises clientes¹⁰⁹. L'intimité entre Schneider et la BUP dans les années 1910-1920 débouche sur la constitution de gros dossiers Schneider dans les archives¹¹⁰, riches en données sur les comptes, les projets et les investissements industriels, et fort d'une synthèse des opérations bancaires réalisées avec le groupe et ses multiples ramifications françaises ou européennes de la BUP et des institutions bancaires et financières du groupe Schneider. Plus généralement, la BUP grossit elle aussi, comme le Crédit lyonnais, ses dossiers sur les sociétés clientes; elle y scrute leurs besoins de capital, leur plan financier projeté en tenant compte des investissements en cours ou prévus, du remboursement des avances, du grossissement du fonds de roulement. Elle y effectue le compte rendu de l'ensemble des entretiens et réunions, et la mise à jour de l'historique courant avec des points récurrents sur la « situation » des sociétés.

L'analyse des risques est à double détente : d'une part, la banque entend préparer sa décision concernant une demande de crédit ou son renouvellement; d'autre part, elle cherche le plus souvent à rassembler un maximum d'informations destinées à apprécier quel pourrait être le rapport optimal entre le cours de l'action et la valeur réelle de l'actif, afin de discerner les risques que peut subir le titre ou d'expliquer les variations récentes du cours d'un titre; les deux facettes de la banque apparaissent ainsi tant sont étroits les liens entre le métier de banque d'épargne et de placement et celui de banque

commerciale de crédit. En fait, toutes ces études indiquent le goût des banquiers pour l'Histoire : beaucoup d'analyses sont des rétrospectives, souvent même jusqu'à une dizaine d'années en arrière : reconstitution de l'évolution du capital circulant, du capital fixe, de la trésorerie, des capitaux propres, etc. Chaque analyste actualise le dossier de son prédécesseur (ou les versions auxquelles lui-même a collaboré), par des rajouts successifs. C'est comme si on essayait de prévoir l'avenir en s'appuyant sur les données du passé, de diminuer le risque en scrutant les comportements antérieurs de la société, les lacunes de sa gestion ou ses qualités, ses habitudes dans la tenue des comptes, dans le regonflement de sa trésorerie, dans la maîtrise de ses coûts, dans sa capacité à produire du profit.

B. L'émergence des ingénieurs-conseils

Devant la poussée de la grande entreprise, l'extension de ses établissements, de ses installations techniques, de ses laboratoires ou centres d'essais, de ses filiales, le savoir bancaire doit assimiler une nouvelle « culture technique », portée notamment par les ingénieurs, groupe social en ascension durant la première étape de la Seconde Industrialisation¹¹¹.

a. Des ingénieurs-conseils éminents

Cela justifie la promotion dans plusieurs banques d'une nouvelle catégorie de cadres dirigeants, les ingénieurs-conseils. Certes, la fonction n'est pas nouvelle, car la Société générale, dès les années 1870, disposait d'un ingénieur-conseil, Hibon, capable de superviser l'évolution des affaires de la banque en Russie. Mais plusieurs établissements créent ensuite un tel emploi, notamment les banques d'affaires. Paribas s'est très tôt dotée d'ingénieurs-conseils : Eugène Lattès y a exercé cette fonction de 1885 à sa retraite en décembre 1925. Son successeur Étienne Caudrelier¹¹², un polytechnicien et ingénieur des Ponts-et-Chaussées, nommé en décembre 1919, accède à un haut niveau au sein de la maison puisqu'elle en fait un directeur adjoint en juillet 1923 et un directeur en 1938-1947 ; mais Anathase Roudy, son collègue ingénieur-conseil, connaît une ascension encore plus nette, comme directeur adjoint en septembre 1922 puis comme directeur en janvier 1927. Mais Paribas recourt également ponctuellement à des ingénieurs-conseils sollicités pour des missions ou des mandats, tels Chapuy, qu'elle envoie par exemple comme administrateur délégué (jusqu'en 1925) dans une firme pétrolière proche d'elle, la Steaua française¹¹³, et que l'on retrouve président des Papeteries Bergès au début des années vingt.

C'est que Paribas pratique largement les crédits de « commandite » et le métier de compagnie d'investissement, et la « culture technique » n'est pas une simple adjonction au travail courant puisqu'elle se place au cœur même de l'action de la banque d'affaires. D'ailleurs, tandis que son directeur général manie avec excellence l'ingénierie financière,

celle-ci ne saurait fonctionner efficacement sans son maître à penser des affaires industrielles, Louis Wibratte, grand maître de ce corps informel des ingénieurs banquiers de l'entre-deux-guerres¹¹⁴. Ce polytechnicien et ingénieur en chef des Ponts-et-Chaussées a développé une carrière dans le monde des chemins de fer (Sud-Oranais, Chemins de fer de l'État, Djibouti-Addis Abeba, chemins de fer brésiliens et chiliens), avant de rencontrer Paribas quand il assure la réorganisation d'une firme où la banque est influente, la Brazil Railway Company, dont il devient d'ailleurs le président en 1918. Mais il est aspiré par Paribas qui, en janvier 1920, en fait son super-ingénieur-conseil, promu immédiatement au rang de directeur chargé du Département technique.

La BUP mobilise elle aussi au plus haut niveau l'ingénieur Louis Lion, qui devient administrateur et exerce une fonction de spécialiste des participations de la banque d'affaires dans de grandes firmes industrielles, où il la représente au Conseil, parfois même à la vice-présidence ou à la présidence. C'est lui qui a initié au sein de cette banque d'affaires une « culture technique », d'ailleurs un peu à l'image de ce qu'avait entrepris Paribas, puisque le président de la BUP avait été l'un des hauts dirigeants de cette rivale. Lion, ingénieur en chef des Ponts-et-Chaussées, a été recruté dès janvier 1904 et a édifié le Service des études, ce qui explique le prestige qu'il a acquis avant de passer le relais. Édouard Julhiet prend sa succession en janvier 1914, mais cet ingénieur qui est un dissident du Crédit lyonnais est en fait son adjoint depuis novembre 1905.

Lui-même s'appuie sur un second brillant, Robert Cottin : lui aussi ingénieur en chef des Ponts-et-Chaussées, cet ancien adjoint à la direction des chemins de fer au ministère des Travaux publics s'insère dans l'équipe en juillet 1923 et y connaît une brillante ascension. Il convient de relever en effet que le traitement des deux ingénieurs-conseils de la BUP, avec 85 000 francs annuels, se situe en 1929 juste en-dessous de celui d'un directeur (90 000 francs) et au-dessus d'un directeur-adjoint (80 000 francs) et d'un sous-directeur (65 000 francs), ce qui indique la haute considération dans laquelle ils sont tenus. D'autres experts les rejoignent : Louis Feydel, jusqu'à sa retraite en juin 1932, Puisant, jusqu'à sa retraite en janvier 1933, Charles Masson, de janvier 1924 à sa retraite en décembre 1933, et Félix Moreau. Comme on le constate, l'équipe est sérieusement amputée en 1932-1933 quand la crise de la banque impose un élagage du haut encadrement : en cette période de gel des investissements, la nécessité d'études approfondies s'effiloche. La petite maison Lazard s'est elle aussi munie d'un ingénieur-conseil, Jules Aubrun, sans que nous sachions s'il appartient vraiment aux cadres de la banque où s'il y travaille contractuellement. En tout cas, il s'agit d'une recrue de haut niveau puisque ce normalien, polytechnicien et ingénieur des Mines est même devenu directeur général de Schneider avant la Guerre avant d'être appelé par les associés de Lazard.

Les grandes banques de dépôts ont également fait appel au talent de quelques ingénieurs-conseils ; le CNEP s'appuie ainsi sur Bonnin entre 1899 et octobre 1922 ; Marillier, ingénieur-conseil du Crédit lyonnais, y jouit d'un tel rayonnement qu'il est promu à la direction même du Service des études financières en 1927. À la Société

générale, un Service technique a été mis en place auprès de la Direction financière ; l'ingénieur-conseil en poste à la Paix est une « pointure » : Jean-Baptiste Cruvellier est en effet un polytechnicien qui a accumulé une vaste expérience professionnelle au cours d'une carrière dans plusieurs entreprises gazières en 1880-1897, avant de devenir l'ingénieur-conseil de plusieurs firmes du secteur gazier et électrique¹¹⁵ entre 1897 et 1914. Mais il est recruté par la Société générale en mai 1917 et en devient l'ingénieur-conseil officiel, attaché immédiatement à la Direction, entre janvier 1918 et son décès en juillet 1926. Il a convaincu la banque de l'utilité de sa fonction car une équipe se constitue en un véritable bureau d'études techniques auprès de la Direction financière en 1926-1927, avec Alphonse Lombard et Jean Plantet, tous deux avec le titre d'ingénieur-conseil, et Maurice Bourgerie, ingénieur attaché aux études techniques.

Lombard ne reste ingénieur-conseil que cinq ans et neuf mois. Ancien élève de l'École centrale (1899-1902), il effectue une carrière d'ingénieur dans plusieurs entreprises : Forges d'Alais (1903-1904), sous-directeur (1904-1908) puis directeur (1908-1913) de la Société des hauts-fourneaux de Pauillac, ingénieur en chef de la Société des usines métallurgiques de la Basse-Loire (1913-1914, à Saint-Nazaire), avant de faire la guerre comme capitaine d'artillerie (1914-1916) puis comme chef des Services métallurgiques et des travaux neufs à l'Atelier de constructions de Bourges ; il devient ensuite directeur au ministère des régions libérées en 1919-1920, ingénieur-conseil expert en 1921-1922 et enfin directeur commercial des Établissements Leflaive-Chaléassière en 1923-1926 ; il est alors recruté à la Société générale en janvier 1927, comme ingénieur au Service technique avant de prendre en juillet le titre d'ingénieur-conseil. Mais Lombard quitte la Société générale et rejoint la Banque nationale pour le commerce et l'industrie lors de sa fondation en 1932. Maurice Bourgerie (né en 1901) reste encore moins de temps à la Société générale, seulement entre janvier 1927 et mai 1929 : ce polytechnicien et ingénieur civil des Ponts-et-Chaussées a œuvré d'abord comme adjoint au directeur des travaux sur le chantier de la Société nouvelle de constructions & de travaux pour l'édification du barrage de Saint-Victor (Aveyron) et semble n'avoir considéré son passage comme ingénieur-conseil à la banque que comme une étape dans sa carrière.

Jean Plantet et Yves Tournier émergent donc comme les animateurs de l'équipe technique de la Société générale. Entré à la banque en 1920 après une carrière dans l'Armée et au Crédit lyonnais¹¹⁶, Plantet (né en 1884) s'affirme comme son conducteur ; cet ingénieur civil des constructions navales et diplômé de l'École d'application du Génie militaire a été attaché aux études financières du Crédit lyonnais entre octobre 1911 et août 1914, comme spécialiste des affaires navales et maritimes, puis est devenu chef du Service des réparations navales pendant la Guerre. Il entre à la Société générale en février 1920, comme attaché aux Études et renseignements, puis au Service technique de la Direction, avant d'être promu ingénieur-conseil adjoint en janvier 1926 et ingénieur-conseil en juillet 1927, mais avec le rang de sous-directeur ; et

c'est lui qui prend la tête du Service central d'études & de renseignements monté en février 1932, jusqu'à sa retraite en décembre 1941.

Entre-temps, il a fait appel à une nouvelle recrue, Yves Tournier (né en 1895, et fils du directeur de l'Artillerie chez Schneider en 1910-1923). Ce polytechnicien diplômé de l'École supérieure d'aéronautique & de constructions mécaniques a lui aussi accumulé une bonne connaissance de l'industrie, comme ingénieur à la Société des transports en commun de la région parisienne (1921-1925), à la Société de travaux Dyle & Bacalan (1925-1928), qu'il quitte lors de sa mise en liquidation, pour rejoindre la maison de ses beaux-frères, Fouché, un fabricant de chaudières. Il la quitte rapidement pour contribuer à créer le service des Études financières lancé par la banque Dupont, dont il est l'ingénieur-conseil de décembre 1928 à mai 1930. Il entre alors à la Société générale, où il reste dix-neuf ans comme ingénieur-conseil ; il finit par prendre la direction du Service des ingénieurs-conseils, édifié en janvier 1941 auprès du Service du contrôle des risques, et d'assumer la direction générale de deux filiales financières spécialisées, la Calif et Valorind en 1942-1949 – date à laquelle il entre à la direction de la Société des grands travaux métropolitains.

Cette équipe d'ingénieurs-conseils constitue un rouage clé de la Maison, en support de ses diverses activités de banque de crédit, de banque d'épargne et de placement et de banque financière. Le niveau des revenus de ses dirigeants marque l'importance de leur poste puisque, en additionnant l'ensemble de ce que la banque verse à Plantet, celui-ci perçoit 64 500 francs en 1927, 84 500 francs en 1928, 98 500 francs en 1929, soit l'équivalent de ce que perçoit son homologue de la BUP, puis 106 000 francs en 1930 et 107 500 francs entre 1931 et 1936. Tournier, quant à lui, voit son revenu total atteindre 105 000 francs en 1934 et 106 000 francs en 1935. Contrairement à sa consœur, la Société générale ne démantèle pas son entité d'expertise car elle la conçoit avant tout comme un bureau d'études au service de la banque commerciale de crédit – y compris le crédit à moyen terme – et de la banque d'épargne et de placement, et non comme un rouage de son métier de compagnie d'investissement, qu'elle pratique peu après la Première Guerre mondiale.

b. Des fonctions de plus en plus étendues

L'ingénieur-conseil est utile car il se rend sur place, il va établir son diagnostic sur le terrain et sur pièces, en parcourant les installations industrielles et en dépouillant les Livres de la firme cliente : ainsi, quand Leflaive, une firme métallurgique du Forez, éprouve des difficultés aiguës, la BNC n'accepte de négocier des aménagements financiers qu'après une étude d'un spécialiste : « Un ingénieur civil est placé chez Leflaive, avec mission de nous fournir un rapport sur la situation industrielle et financière de la société. »¹¹⁷

Cette enquête – d'ailleurs « contradictoire », puisque les dirigeants de cette dernière sont bien entendu interrogés sur les affaires et leurs comptes – permet à la banque de

mieux préparer une opération financière, afin de déterminer la faisabilité de l'opération, la valeur réelle des actifs servant de gage aux titres en circulation et à émettre, etc. De même, elle éclaire la décision concernant une autorisation, un renouvellement ou une modification du montant d'un crédit. L'ingénieur-conseil intervient avant la décision, avant une attribution de crédit. Ainsi, quand Citroën entreprend de solliciter les banques, en 1926-1927, car il devient de plus en plus confronté à des tensions financières violentes, la Société générale envoie un ingénieur-conseil effectuer une visite de l'ensemble des usines de l'entreprise¹¹⁸ : la banque entend déterminer ce à quoi correspond véritablement le « mythe Citroën », quelles sont les réalités productives et techniques ; cela débouche sur un rapport¹¹⁹ détaillant les productions, les effectifs, l'équipement de chaque usine, et précisant les modalités de fabrication de la 7 CV et de la nouvelle 10 CV type B 14. La réponse peut d'ailleurs être négative, comme quand les Omnibus & tramways de Lyon demandent un crédit de 10 millions de francs à Paribas : l'étude technique réalisée par un ingénieur de la banque débouche sur un refus du crédit, car la société est jugée dans l'incapacité de pouvoir rembourser le prêt envisagé¹²⁰.

Les nouveaux organismes de crédit à moyen terme eux aussi n'hésitent pas à mobiliser des enquêteurs sur le terrain, en raison de l'importance de la prise de risque qu'ils assument par la durée de leurs crédits : « Lorsqu'une banque de dépôts à court terme consent un crédit, elle se contente, faute de temps, d'une étude de l'affaire faite « de l'extérieur » : examen du bilan, considération de l'allure des comptes, renseignements divers sur les crédits, le papier commercial. Les opérations d'un établissement de crédit à moyen terme comportent au contraire presque toujours l'intervention d'un ingénieur-conseil, qui procède à un examen de l'affaire "de l'intérieur" et recherche si les besoins invoqués sont justifiés et si l'opération projetée est rentable. »¹²¹

Semblablement, l'ingénieur-conseil intervient avant la mise sur pied éventuelle d'une opération financière. La banque ne peut par exemple que déplorer le flou de la situation de Desurmont (filature et tissage de laine) et de ses comptes : « La structure financière de la société, telle qu'elle se présenterait, serait peu satisfaisante, d'autant plus qu'il s'agit d'une société susceptible d'être affectée d'une façon sensible par les variations souvent considérables qui se produisent sur le marché de la laine. Seule l'assurance que le bilan de la société contient de grosses réserves occultes pourrait donner les apaisements nécessaires. À cet égard, nous n'avons pas d'indications positives : le poste Marchandises (59 millions), depuis la baisse survenue depuis le 1^{er} janvier 1929 sur la laine, ne doit plus contenir de réserves. En ce qui concerne les immobilisations de la société, leur visite par notre ingénieur-conseil est nécessaire pour que nous soyons fixés sur leur réelle valeur »¹²². La Direction fournit son accord pour un examen technique et comptable afin de déterminer la capacité de la société à assumer l'annuité de remboursement d'une mission d'obligations : « L'examen technique et comptable de l'affaire a abouti à des conclusions favorables »¹²³.

En 1930, la Société générale conduit des discussions avec Électro-Câble à propos d'un projet de financement de la reprise d'une firme (Bassot) : « Il a été entendu que nous allions réfléchir à la question et que nous commencerions par envoyer un de nos ingénieurs-conseils [Plantet] visiter les installations d'Électro-Câble et celles de Bassot pour nous rendre compte de leur importance exacte et nous permettre ensuite de nous formuler une opinion en connaissance de cause »¹²⁴. Cette enquête effectuée, « notre ingénieur-conseil estime que, si l'on se place au point de vue de la garantie qu'elles sont susceptibles d'offrir à une dette obligataire, les immobilisations de la société représentent une valeur de gage d'un ordre de grandeur de 90 à 100 millions de francs [...]. Mais, en ce qui concerne la garantie en capital, les usines appartenant en propre à la société ne paraissent pas à même de constituer un gage suffisant pour le montant qu'atteindra la dette. »¹²⁵ Semblablement, le service des opérations financières de la Direction financière fait préparer un dossier d'étude de l'état de la firme Marine-Homécourt avant son émission d'actions en 1929 : dès janvier, elle rassemble des données sur le capital, l'analyse de la situation financière, le passif obligataire : « L'opération projetée serait susceptible de procurer une économie sérieuse en trésorerie. À cet avantage, il y aurait lieu d'ajouter l'amélioration de la structure financière de la compagnie qui en résulterait. »¹²⁶

L'ingénieur-conseil intervient également en cours d'opération, quand la banque s'inquiète du sort de sa créance : « Cette visite avait un double but : 1) Rechercher, dans la comptabilité, des chiffres plus récents que ceux du bilan au 30 avril 1937 ; 2) Y rechercher d'autre part les raisons de l'étroitesse de trésorerie de la société et les probabilités du proche avenir sur ce point. »¹²⁷ Un dossier d'une dizaine de pages résume l'enquête de l'ingénieur-conseil dans le Nord : situation à la date de la visite, actif, passif, raisons de l'étroitesse de trésorerie, perspectives de proche avenir. L'on comprend l'utilité de tels experts et ingénieurs-conseils, ce qui justifie que la Direction de la Société générale incite ses agences à faire appel à ses spécialistes en cas de besoin : « Je vous indique d'ailleurs que pour des crédits dont l'importance ou la nature le mérite, nous ne verions pas d'inconvénient, sur votre demande et si vous n'avez pas le personnel qualifié, à vous envoyer soit l'un de nos ingénieurs-conseils, soit un de nos collaborateurs particulièrement préparé à ce travail, pour vous aider à étudier à fond telle ou telle affaire, soit du point de vue industriel, soit du point de vue bancaire ou comptable. »¹²⁸

D'autres formules d'enquête sur le terrain sont aussi employées par les banques ; l'on voit parfois des cadres dirigeants partir en tournée en province pour démarcher des entreprises, proposer les services de la banque, mais aussi en profiter pour se rendre compte de visu de leurs équipements industriels et de la qualité de leur équipe gestionnaire : le Crédit lyonnais mène ainsi une campagne de démarche en mai-juin 1928 en Isère, par le biais d'une mission d'enquête auprès de 46 entreprises (dont Vicat, Bouchayer-Viallet, Merlin-Gérin). À l'inverse, une banque peut préférer recourir à des experts extérieurs, notamment des sociétés spécialisées dans les analyses de sociétés,

comme la Société fiduciaire¹²⁹; la Société générale utilise par exemple dans les années trente la Société de contrôle & de gestion financière, qui siège au 24 boulevard des Capucines à Paris, donc dans un immeuble de la Société générale, sans que nous sachions si cette firme était reliée financièrement à la banque.

C. L'ingénieur-conseil : la panacée ?

Dans la ligne des propos en faveur d'une analyse « scientifique » des crédits évoqués dans une sous-section antérieure, des publications plaident pour une nouvelle conception du banquier, par hostilité au « flair » traditionnel : « La crise actuelle montre surabondamment que nombre de crédits ont été dispensés à la légère parce que les distributeurs, les directeurs de banque, ont fait du crédit au sentiment. »¹³⁰ Y aurait-il place pour l'innovation dans l'accès à une efficacité plus grande grâce à la mise au point de techniques « scientifiques » d'analyse des risques ? « Ce livre est une réaction contre ces méthodes ruineuses qui doivent être périmées demain. Une nouvelle technique remplace les pratiques désuètes et coûteuses. » L'on souhaite définir des méthodes précises, des critères standardisés, un A.B.C. pour la visite de la firme cliente, pour la rédaction du rapport, pour l'étude du bilan et du fonds de roulement, permettre l'établissement de ratios et une saisie véritable de la situation de trésorerie. « Ce livre aura un grand retentissement dans le monde bancaire parce qu'il s'en prend à la routine et au laisser-aller. Il entend ruiner l'école du dilettantisme et de la fantaisie dans un domaine où ne doivent régner que les principes de saine gestion et de rationalisation scientifique. »¹³¹

L'on en revient aux considérations de Vidi en faveur de « l'expert en crédit », en fait un expert-conseil qui ne cesse de parcourir les usines, de scruter les livres comptables¹³², qui développe une méthode plus ou moins rationnelle d'analyse : « L'expert en crédit confectionnera une sorte de cahier, semblable à l'*audit note-book* des *Chartered Accountants*, recueil vendu dans le commerce en Angleterre et destiné à faciliter aux experts-comptables l'examen des comptabilités, lequel comporte un grand nombre de tracés où sont consignés tous les détails de la vérification. »¹³³ Sur place, il met en pratique une méthode rationnelle de visite de l'entreprise et d'analyse des comptes « En résumé, la visite de l'expert en crédit a un triple but : 1) juger de la valeur de l'entreprise, par l'analyse du bilan ; 2) juger de la productivité de l'entreprise, par l'analyse des comptes d'exploitation ; 3) juger de la liquidité de l'entreprise, par l'analyse du fonds de roulement. »¹³⁴

De telles recommandations débouchent sur la définition d'un cheminement intellectuel et méthodique, rationnel, de la méthode d'analyse du risque : les problèmes externes de la réalisation d'une affaire, l'étude des éléments internes d'appréciation d'une affaire, à savoir : éléments de la valeur du bénéficiaire, éléments de la valeur du titre de créance, éléments de la valeur des garanties accessoires. Mais le banquier à la recherche d'un *Discours de la méthode* ne manque pas de conclure : « On ne saurait trop

se garder d'un excès de rigorisme dans une méthode qui s'applique à un domaine aussi mouvant, aussi délicat que le domaine économique et commercial. Il y a dans les compartiments à visiter, un classement intérieur des faits de crédit qui, pour être nécessaire, peut souffrir un certain relâchement. C'est là une conséquence du très grand nombre de ces faits et de l'élément moral qui agit sur beaucoup d'eux. »¹³⁵

A. — PROBLÈMES EXTERNES DE LA RÉALISATION D'UNE AFFAIRE

				PRINCIPES	MOYENS PRATIQUES	
<i>Les rapports d'équilibre</i>	Avec le Marché	Conditions économiques générales du Marché. Indices économiques.		Sécurité économique	Mise au courant régulière du marché	
		Conditions économiques particulières à l'industrie bénéficiaire		Indices commerciaux particuliers	Sécurité économique	Mise au courant régulière du marché
	Avec la Banque	Point de saturation du crédit global de la Banque		Equilibre avec les dépôts	Sécurité bancaire (Potentiel de crédit)	Etat des engagements
		Rapport entre le montant de l'opération et la capacité de crédit de la Banque		Capacité de crédit extérieur	Sécurité bancaire (Division des risques individuels)	Etat des engagements
		Rapport entre le montant de l'opération et la division des dépôts à vue			Sécurité bancaire (Divis. des risques de rembourse. des dépôts)	Situation des dépôts à vue
		Point de saturation du crédit à l'industrie bénéficiaire.			Division des risques économiques.	Etat de la division des emplois
<p><i>Résultat de l'examen : La situation du Marché et de la Banque permet-elle d'envisager l'opération proposée ?</i></p>						

B. — ÉTUDE DES ÉLÉMENTS INTERNES D'APPRÉCIATION D'UNE AFFAIRE

Conditions préalables à tout examen

D'ordre bancaire : Recherche de la nature exacte de l'opération proposée.

(Rejet des affaires incompatibles avec la structure d'une Banque de Commerce).

D'ordre moral : Honnêteté du bénéficiaire du crédit.

Ces conditions remplies, les éléments internes d'appréciation d'une affaire se présentent sous l'ordre de succession ci-contre :

I. — ÉLÉMENTS DE LA VALEUR DU BÉNÉFICIAIRE

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Art. 2092. Code Civil. — Quiconque s'est obligé personnellement est tenu de remplir son engagement sur tous ses biens mobiliers et immobiliers, présents et à venir.

Art. 2093. — Les biens du débiteur sont le gage commun des créanciers...

		PRINCIPES	MOYENS PRATIQUES
La Personne	Eléments moraux	Qualités morales. Caractère. Nationalité. Antécédents. Parenté. Alliance. Relations (Recherche de garanties)	Sécurité morale Visite au Chef d'Entreprise Enquête de moralité
	Aspect de l'exploitation	Au point de vue industriel. Au point de vue administratif.	Sécurité (Impression d'ensemble) Visite sur les lieux
L'Exploitation (Actif commercial)	Situation économique de l'exploitation	Position géographique (débouchés naturels). Main-d'œuvre (Recrutement Salaires)	Sécurité économique (Élément du coût de production) Visite sur les lieux. Connaissances géographiques Question au bénéficiaire
	Opinion et crédit sur la Place	Des concurrents. Des créanciers	Sécurité (Impression d'ensemble) Enquête commerciale. Communication d'une liste des fournisseurs et Banquiers
	L'exploitation d'après les Bilans	Valeur comptable. Détermination de l'actif net	Sécurité matérielle
	La vie de l'Exploitation (Étude comparée des Bilans et des Comptes de Résultats)	Indices commerciaux Indices financiers	Sécurité matérielle Sécurité matérielle
	Rapport d'équilibre entre la situation du cédant et l'opération proposée.	Les moyens de production et le fonds de roulement Les chiffres d'affaires et les stocks. Les produits bruts et les produits nets, etc.	Sécurité matérielle Sécurité matérielle
L'Actif extra-commercial	La fortune mobilière	Recherche de garanties	Sécurité matérielle Question au bénéficiaire
	La fortune immobilière	Assise légale Hypothèques	Sécurité matérielle Question au bénéficiaire Enquête. Annuaire des propriétaires
	Éventualités diverses	Réalisation de contrats civils divers (assurance, donation, succession, etc.) Conventions matrimoniales	Sécurité matérielle Etat cadastral. Relevé des hypothèques et des transactions
Résultat de l'examen. — Quelle est la part du risque exclusivement couverte par le bénéficiaire ? Est-elle suffisante pour envisager l'opération ?			

II. — ÉLÉMENTS DE LA VALEUR DU TITRE DE CRÉANCE

PRINCIPE GÉNÉRAL

Il y a toujours, dans une opération bancaire, un titre de créance au bénéfice du Banquier.

		PRINCIPES	MOYENS PRATIQUES
<i>Bien dégager de la nature de l'opération bancaire le ou les titres de créance.</i>			
<i>Titre de créance circulant</i> (traite, lettre de change, connaissement, etc.)	Valeur commerciale du titre : sa représentation commerciale (provision)...	Sécurité (Garantie commerciale)	Question au bénéficiaire
	Valeur juridique du titre :		
	La cession valable.....	Sécurité (Garanties légales)	Néant (connaissances juridiques)
	Les clauses restrictives du droit du Banquier.....		
	Valeur des parties figurant au titre :		
	Valeur d'ensemble de la clientèle du cédant.....	Sécurité (Garanties légales)	Communication de la liste des clients
	Valeur particulière des principaux débiteurs.....	Sécurité (Garanties légales)	Enquêtes sur les principaux clients
	Valeur de mobilisation du titre :		
	Facilité de réescompte.....	Mobilisation	Néant (Débouchés sur le marché bancaire)
<i>Titre de créance immobilisé</i> (le compte-courant).....	Absence de garantie du compte-courant		
	Valeur juridique du ou des comptes..	Sécurité (Garanties légales)	Lettres de fusion de comptes
	Fusion éventuelle des comptes.....		
	Faculté de mobilisation éventuelle :		
	Acceptation de banque.....	Mobilisation	Etablissement des effets de mobilisation
	Billets à ordre (recherche d'aval)...		

Résultat de l'examen. — La garantie d'ensemble du bénéficiaire et du titre de créance couvre-t-elle entièrement les risques de l'opération ? Doit-on recourir à une garantie accessoire ?

III. — ÉLÉMENTS DE LA VALEUR DES GARANTIES ACCESSOIRES

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Garanties réelles. — La constitution d'un gage au profit du Banquier fait de lui un créancier privilégié qui, en cas de faillite de son client, devancerait tous les créanciers ordinaires et ne serait devancé que par les créanciers à privilèges généraux (Art. 2101 du C. Civ.)

Garanties personnelles. — Voy. art. 2092 du C. Civ. Tableau I

			PRINCIPES	MOYENS PRATIQUES
<i>Bien saisir, après l'examen des tableaux précédents, l'opportunité de la constitution d'une garantie</i>				
<i>Garanties réelles</i> (marchandises, titres)	Valeur commerciale ou boursière	Nature de la garantie	Sécurité commerciale	Expertise sur place Evaluation en Bourse
		Expertise	»	
		Variations de qualité et de prix	»	
	Valeur juridique	Propriété du gage	Sécurité (garanties légales)	Justification de propriété
		Caractère juridique du gage	»	Acte de nantissement ou autres
		Constitution, réalisation, modes de preuves	»	»
Assurance contre la dépréciation du gage	Marge de garantie	Sécurité (garanties conventionnelles)	Clause spéciale de l'acte de nantissement	
	Clause d'arrosage	»	Lettre de blocage	
	Déposit.	»		
<i>Garanties personnelles</i> (aval, caution)	Valeur juridique	Capacité des parties, formes de preuves, réalisation éventuelle	Sécurité (garanties légales)	Acte de caution
		Valeur des tiers garantis	Sécurité matérielle	Voir Tableau I
<i>Résultat de l'examen : La valeur de la garantie comble-t-elle l'insuffisance de garantie du bénéficiaire et du titre de créance ?</i>				

C. — MODALITÉS DE L'OPÉRATION

PRINCIPES GÉNÉRAUX

1°) Les conventions passées entre le Banquier et son client doivent toujours permettre au Banquier, dans un très court délai, de dénoncer le contrat de crédit et de rentrer rapidement dans ses fonds.

2°) Les conditions de l'opération de crédit doivent lui laisser une rémunération en rapport avec les risques courus.

		PRINCIPES	MOYENS PRATIQUES
Des clauses affectant la liberté d'action du Banquier	I. — <i>Ouverture de crédit</i>	Liberté d'action (faculté de dénonciation)	Acte d'ouverture de crédit
	— Absence de notification (limite et durée réservées)		
	— Notifications verbales (durée réservée, durée maximum)		
	— Notifications écrites (limite et durée ferme, lettres de crédit)		
	II. — <i>Utilisation du crédit</i>	»	»
	— Clauses fixant le mode d'utilisation du crédit		
	— Clauses de dénonciation anticipée pour :		
	— utilisation anormale		
	— faits nouveaux dans le temps de l'ouverture de crédit		
	III. — <i>Remboursement du crédit</i>	»	»
	— Dénonciation à l'échéance		
	— Clause de renouvellement éventuel		
	— Amortissement progressif		
De l'impuissance des conventions prises	— Action judiciaire pratiquement impossible : affaires d'amitié ou de parenté	»	
	— Action judiciaire inutile : Rapport entre l'intérêt du Banquier et les frais judiciaires	»	
Des conditions	Part répondant à l'intérêt des fonds prêtés :	Bénéfices	Néant (Connaissance du marché monétaire)
	— taux de la Banque d'émission		
	— taux du marché libre		
	Part répondant aux services divers rendus	»	Néant (Connaissance des conditions des concurrents)
<p>Résultats de l'examen. — Au cas où l'opération présenterait des risques inattendus, serait-on en mesure de la résilier facilement ou d'en changer les modalités ?</p>			

ANNEXE

Formalités d'ouverture de compte	Personne physique	— Identité — Capacité — Régime matrimonial.	Sécurité légale	Pièces d'identité Production d'actes divers
	Personne morale	— Formation légale des Sociétés — Pouvoirs		Journaux d'annonces légales-Actes de Sociétés Procurations, etc.

René FONTALIRAND

Certes, les rapports des ingénieurs-conseils que les banques ont conservés expriment un talent indéniable, une richesse d'analyse certaine et contribuent par conséquent à éclairer sensiblement la prise de décision. Toutefois, les déboires vécus par les établissements avec nombre d'entreprises au tournant des années trente laisse le champ à deux hypothèses : le système des ingénieurs-conseils pourrait ne pas avoir été développé avec suffisamment de méthode et de persévérance, ce que nous ne pouvons évaluer véritablement. Des réticences ont pu surgir soit chez des clients, réticents à se transformer en champ d'étude, soit même chez des directeurs d'agence, méfiants devant cette immixtion de spécialistes descendus de Paris : ils auraient craint le dérangement causé par la venue d'un intrus susceptible de se mêler des rapports de l'agence avec son client ou des affaires internes de l'agence ; ils auraient redouté de mettre mal à l'aise le client et d'ébranler le rapport de confiance établi entre les deux parties sur la base du « crédit au sentiment ». Des lacunes subsisteraient donc dans la collecte d'information des agences : « C'est un fait indéniable que le contrôle exercé par les sièges centraux est pour ainsi dire inexistant, puisque le système repose entièrement sur les documents fournis par la clientèle (particulièrement intéressée à les donner les plus favorables possible) et sur les commentaires des directeurs d'agence (parfois tendancieux). »¹³⁶ Faut-il aller jusqu'à imaginer que des poches d'ignorance ont sapé les bases des banques, ce qui expliquerait les brèches ouvertes par la tourmente de 1930-1932 dans la coque de certains établissements ?

Une seconde hypothèse – qui nous paraît plus plausible encore – réside tout simplement dans les limites mêmes des études ainsi réalisées par les ingénieurs-conseils. Nous partirons d'un cas précis pour lancer notre propos dubitatif, lorsque le CCF scrute les affaires des « Câbleries, corderies & tissages d'Angers. B. Rossier [le dirigeant] va samedi à Angers visiter cette affaire avec Roman et Bonnet [l'expert de la banque] »¹³⁷. Au retour, les données semblent apparemment positives car le Conseil accorde un crédit de campagne de 5 millions de francs et un crédit passager de 3 millions – alors que la firme connaît déjà des difficultés sérieuses, que le CCF n'a pas discernées, et qu'elle défaille peu après...

C'est la portée même des études développées par les ingénieurs-conseils qui demanderait une étude ! L'ingénieur-conseil de la banque ne peut tout de même pas se plonger pendant plus d'une ou deux journées dans les comptes d'une société, il ne peut déambuler dans ses ateliers et ses bureaux pendant trop longtemps pour y humer l'air de l'affaire et y capter les indices troublants. Son enquête n'a rien d'une enquête de police, étalée sur des semaines ou des mois, ni des « descentes » des inspecteurs généraux dans une agence de banque ou une succursale de la Banque de France – ou des inspecteurs des Finances dans les antennes de l'appareil d'État. À propos d'une visite à Saint-Nazaire en 1927, un ingénieur-conseil lui-même, Plantet, de la Société générale, confie ses réserves sur l'apport de son enquête, dont il souligne les failles évidentes, en attirant l'attention des dirigeants de la banque sur la prudence qu'il

convient de conserver dans le processus de décision : si elle éclaire celui-ci, une étude d'ingénieur-conseil ne doit pas servir de caution ou de paravent à l'aveuglement des responsables chargés *in fine* de pondérer le risque. Cela débouche sur une réflexion plutôt pessimiste sur le pouvoir du banquier d'accéder au cœur de l'information financière d'une grande firme : « Les chiffres et renseignements qui nous ont été communiqués ne nous permettent pas de connaître les conditions financières exactes de l'exploitation ni, par conséquent, de formuler des conclusions plus précises sur le rendement industriel de l'entreprise. »¹³⁸

Plantet rédige en effet une grosse note technique (de 40 pages) sur les Forges & chantiers de Saint-Nazaire « faite à la suite de notre visite sur place des installations »¹³⁹ en avril 1927 : historique, description des installations, décomposition et valeur des immobilisations, organisation générale et comptabilité industrielle, production, caractéristiques des contrats sur marchés existants, compte d'exploitation et résultats des derniers exercices, projet d'augmentation du capital et d'émission d'obligations. Mais l'ingénieur-conseil est amené à remarquer : « Ce qu'il importerait de connaître, pour se rendre compte des conditions réelles d'exploitation, c'est la décomposition des comptes par commandes : à savoir, pour les dernières grosses commandes soldées, d'une part, les recettes encaissées et, d'autre part, les dépenses effectuées (matières, main-d'oeuvre et frais généraux) ; pour les commandes en cours, d'une part, le montant de chaque commande, avec les acomptes reçus et le montant des sommes restant à recevoir, et, d'autre part, les dépenses faites sur ces commandes, ainsi que les prévisions de dépenses restant à effectuer. Faute de ces éléments, qui permettraient d'approfondir les conditions réelles d'exploitation et de connaître l'exacte situation industrielle et financière de la société, nous ne pouvons rien conclure de précis, ni donner d'indications sur les bénéfices ou les pertes laissés par les dernières commandes livrées, ou les résultats que l'on peut escompter avec les commandes en cours. D'après les indications générales données par M. René Fould [de la Banque transatlantique], la société aurait subi des pertes importantes au cours des dernières années sur les constructions de navires pour compte étranger, par suite des oscillations du change. M. Fould n'a pas précisé toutefois l'importance de ces pertes, dont une partie n'aurait pas encore été passés par profits et pertes. »¹⁴⁰

En outre, les visites d'usines et le dépouillement des livres comptables fournissent certes d'utiles compléments à la simple analyse du bilan et à la collecte de renseignements sur la moralité et l'honorabilité du client. Mais l'expert ne ramène de son exploration que la description d'une machine à produire et d'une équipe gestionnaire, sans que ni lui ni ses supérieurs ne puissent discerner sur cette production et cette gestion sont destinées à s'orienter vers la bonne voie, celle de la fabrication des parts de marché, de la compétitivité et des profits. Si l'ingénieur-conseil ajoute à l'historique des bilans une saisie de la réalité présente de la firme cliente, l'analyse du risque ne peut engager l'évolution future, et la part de « spéculation » reste entière dans la décision du banquier.

4. Analyse du risque et pouvoir du banquier

Fort de son savoir, le banquier peut exercer son pouvoir à la fois avec plus de force – pour trancher dans le vif quand une créance lui paraît menacée – et avec plus de discernement – pour éclairer sa prise de décision d’octroi ou de renouvellement de crédit, pour tenir compte de la situation réelle de la firme et ainsi mieux satisfaire ses besoins.

A. Le banquier conseiller : un partenariat ?

En une solution idéale pour la sérénité des relations d’affaires, le banquier, éclairé par la multiplicité de ses études, peut être un « conseil », plein de doigté, qui s’efforce d’adapter son offre d’argent à la situation de la société et de convaincre celle-ci du bien-fondé de certaines mesures de redressement ou de consolidation financière : « Il faut guider l’usager du crédit, le mettre en garde contre les projets d’extension qui risquent de coaguler pour longtemps le crédit fourni par le banquier. »¹⁴¹

Un cas révélateur est fourni par les rapports entre la Société générale et Electro-Câble, qui subit des difficultés de trésorerie. Un véritable partenariat semble s’instituer entre les deux parties; des entretiens fréquents (par téléphone ou contact direct : 25 novembre 1930, 29 novembre 1930, 2 décembre 1930, 8 décembre 1930, 17 mars 1931, 10 avril 1931, 20 avril 1931, 25 avril 1931) permettent un véritable dialogue. Les dirigeants exposent la « politique générale du groupe » : « Suivre une politique de recueillement et de consolidation au cours des années à venir, réduire les distributions de dividendes en profitant de la prochaine augmentation de capital. M. de Mécus [Société générale] n’a pas manqué d’insister une fois encore sur la nécessité de cette politique pour le groupe de l’Électro-Câble. »¹⁴² C’est que la société, en quatre ans (1927-1930) a réparti environ 60 millions de francs des bénéfices nets publiés : « Dans l’ensemble, les dotations aux réserves et aux amortissements paraissent assez faibles, étant donné surtout le développement rapide et important qu’ont subi les installations. »¹⁴³ L’entente semble parfaite entre les deux parties, l’une étant convaincue de la sagesse des conseils de l’autre, forte de sa capacité d’analyse des risques.

En s’appuyant sur les conclusions de son service d’études, en scrutant les données bilantielles, le banquier est conduit à réorienter les désirs de la société cliente, à tempérer sa soif de crédit et à lui suggérer le recours à des opérations financières, jugées moins dangereuses pour l’équilibre de la trésorerie de la firme et moins susceptibles de mettre en péril de nouvelles créances éventuelles de la banque. « Les banques sont unanimes à estimer qu’ils ne sauraient envisager la possibilité de donner suite aux demandes de crédit, car ces avances auraient pour résultat de reporter pendant plusieurs mois sur le groupe financier toute la charge de trésorerie de la société et constitueraient ainsi une immobilisation prolongée dont les mesures de gestion imposées aux banques par leurs

dépôts ne leur permettent pas d'assumer les risques »¹⁴⁴ : « Pas de crédit. Les établissements n'ont pas à assurer le fonds de roulement »¹⁴⁵.

L'analyse du risque débouche parfois logiquement sur le refus du banquier de s'engager plus avant dans l'octroi de crédit. Est-ce du malthusianisme? Plus simplement, les banquiers montrent une certaine clairvoyance devant le déséquilibre interne de la firme; transformer ces propos en signe évident d'une attitude frileuse serait fallacieux, car, dès que l'émission d'obligations proposée par les banques est réalisée en juin 1922 (pour 100 millions de francs), Minerais & métaux profite d'un crédit de 20 millions procuré par un groupe de banques en octobre 1922, qui « serait utilisable par caisse avec faculté de mobilisation par traites, et il serait demandé à la Banque de l'Indochine de prendre l'engagement d'escompter les traites émises en représentation du crédit »¹⁴⁶. L'analyse du risque a conduit les banques à penser que la sécurité de leur crédit ne serait garantie que si la viabilité de la firme elle-même l'était.

Fort de sa capacité d'analyse, le banquier dispose d'un pouvoir de blocage, ou plutôt d'un pouvoir d'influence, de conseil, d'orientation de certains choix financiers; les éléments collectés lui permettent d'asseoir plus solidement ses argumentations, en nourrissant la négociation : en l'occurrence, les banques ne veulent compléter les crédits en cours que si la firme accepte une opération financière de consolidation. Le lien entre la banque commerciale de crédit et la banque financière apparaît par conséquent puisque les limites de la première ne peuvent être franchies qu'en ouvrant les portes de la seconde. L'analyse repère en effet les lacunes des plans de renforcement financier des entreprises, l'éventuel maintien d'insuffisances de trésorerie prévisibles, par le simple examen des engagements existants ou à contracter.

L'Ucina, sans cesse confrontée aux besoins de PME en mal de fonds, joue fréquemment un rôle de conseil, sur la base de ses analyses, afin d'éviter de s'engager dans le risque d'un crédit qui viendrait en porte-à-faux par rapport aux fonds permanents : « La faible notoriété de l'entreprise et le montant limité de l'opération ne permettent pas de s'arrêter à l'émission de bons. L'ouverture de crédit de 1 million serait trop importante eu égard aux bénéfiques moyens de l'entreprise qui sont de l'ordre de 350 000 francs. Le Conseil estime que, en raison du caractère durable des besoins de trésorerie, ceux-ci devront être demandés à une augmentation de capital à concurrence de 500 000 francs »¹⁴⁷, après quoi, seulement, la banque interviendrait par son crédit à moyen terme de 500 000 francs. À l'argent des crédits doit s'ajouter l'argent du marché financier¹⁴⁸, ou, du moins, d'apporteurs de capitaux longs¹⁴⁹ : « Lors de la visite du directeur général de cette société, il a été insisté auprès de lui sur la nécessité d'un appel du capital non versé afin de dégager la trésorerie de la société. »¹⁵⁰ Selon une autre démarche, les banquiers peuvent inciter les entreprises à moins puiser dans leurs profits distribuables par une politique de versement de dividendes copieux et à songer plus à grossir leurs réserves¹⁵¹.

La même capacité de conseil apparaît quelques années plus tard dans les rapports entre la Société générale et Peugeot lorsque la seconde est en quête fébrile de fonds

supplémentaires : « Rosengart et Robert Peugeot viennent demander à la Société générale sa réponse au sujet du crédit d'escompte de 30 à 40 millions qu'ils ont demandé pour mobiliser la créance de la Société des automobiles Peugeot sur la nouvelle Société des cycles. Ils expliquent que cette créance représente la valeur d'immeubles et de matériel cédés par la première à la seconde des deux sociétés et qu'elle doit être remboursée dans un délai de huit ans par versements échelonnés au fur et à mesure de réalisations de stock et des encaissements de bénéfices par la Société des cycles ». « Leblanc expose les raisons de principe pour lesquelles la Société générale ne peut pas consentir un crédit d'escompte d'une telle importance qui aurait, du reste un caractère d'une commandite en raison de sa durée certaine. »¹⁵²

Une opération financière de la Société des Autos est jugée indispensable, avec une émission du capital et, en attendant, une émission de bons courts ayant la garantie de Peugeot frères¹⁵³. La fonction de conseil du banquier est confirmée car les suggestions de la Société générale sont suivies par Peugeot, qui ne peut avoir la prétention de bouleverser les pratiques bancaires à elle seule en repoussant les limites de la souplesse du système trop au-delà de ce qui est acceptable par une banque de dépôts. La Société générale parvient à convaincre les Peugeot et son banquier maison, Bénard, de l'utilité d'un recours au marché financier : d'ailleurs, une émission de 25 millions de francs de bons à quinze ans est lancée en octobre 1926 par la Société générale, la BNC et Bénard¹⁵⁴.

Cependant, si les conseils ne sont pas suivis par l'entreprise, le banquier n'a guère le pouvoir de s'immiscer dans sa gestion même : « Lorsqu'une banque se voit obligée d'intervenir dans une affaire quelconque, il existe de nombreux points qui échappent à son autorité et à son contrôle. La banque désigne des techniciens pour l'éclairer sur la valeur technique de l'affaire, elle nomme des contrôleurs pour la comptabilité et un administrateur pour la direction », mais elle ne peut rien sur l'organisation d'ensemble de la firme, sur son mode de gestion, sur la maîtrise de ses frais généraux, sur les lacunes de son dispositif de collecte des données d'exploitation. Souvent, les chiffres nécessaires à une saine évaluation de l'évolution de la firme ne sont pas disponibles suffisamment tôt. Trop de retard, parfois de deux à trois mois, apparaît dans de nombreuses sociétés dans la mise au point du bilan, semestriel ou trimestriel : « Le contrôle des entrées et sorties de stocks et leur coïncidence avec les comptes clients et fournisseurs sont encore un point très négligé en général. L'habitude fait perdre de vue l'importance de ces facteurs, à moins qu'un cataclysme vienne brutalement placer la banque devant un fait accompli. »¹⁵⁵ Mais le banquier ne peut prendre en main la gestion comptable de la société cliente et en améliorer le fonctionnement ; il ne peut se proclamer gestionnaire de fait d'une entreprise cliente, sauf à en devenir le propriétaire et le responsable.

C'est ce qu'on constate à propos de Japy : « Les Établissements Japy sont débiteurs chez leurs banquiers de 27 millions de francs. Les comptes débiteurs ont augmenté régulièrement depuis 1927. Ils ont été nivelés, en partie, en 1929, par une émission

d'obligations. Les banques, Société générale, CCF, Crédit lyonnais, CNEP, se sont émues de la situation et estiment qu'il est indispensable d'envisager une réorganisation financière et technique et de l'exiger de la société. »¹⁵⁶ Les banques s'immiscent dans la gestion même de la firme! Elles finissent par porter un jugement tranchant sur son mode de fonctionnement : « Presque tous les administrateurs (six Japy sur douze) occupent un poste actif dans la Direction ; chacun dirige un compartiment et pratiquement sans contrôle. C'est ainsi que des stocks considérables ont été accumulés et que des ateliers ont été installés, ne correspondant pas au but social »¹⁵⁷, alors que le chiffre d'affaires est tombé de 160 millions en 1928 à 110 millions en 1930. À cette explosion d'humeur qui pourrait laisser pressentir la capacité d'intervention de banquiers dotés d'un pouvoir d'influence réel s'oppose la réalité, autrement moins exaltante pour eux : en effet, un an après, « la situation reste inchangée; aucune réorganisation n'est en vue. Les amortissements auxquels la société s'est engagée n'ont pas été effectués en juillet »¹⁵⁸ ...

B. L'analyse source d'un pouvoir ?

Devenu conscient du risque qu'il encourt, soit en accordant soit en renouvelant un crédit, le banquier est incité à poser des conditions à l'entreprise pour son utilisation ; mais, si l'entente réciproque est généralement obtenue, les rapports peuvent également se détériorer et le divorce prendre corps.

a. Les conditions posées par le banquier

Si la société ne suit pas les conseils d'amélioration de sa gestion ou de consolidation de sa situation financière, le banquier ne peut que déterminer des règles strictes dans l'usage de ses prêts afin de ne pas mettre son argent plus en péril ; il peut par exemple exiger « que le crédit ne dépasse à aucune époque 50 % du montant des stocks évalués au prix de revient »¹⁵⁹. Plus couramment, dès que l'analyse de la situation financière, du bilan ou du mouvement d'affaires les incite à alléger leur risque, les banques abaissent les plafonds d'autorisation de découvert et d'escompte. C'est que la règle d'or du métier consiste non pas à prendre des risques – sous-entendu : excessifs – mais à maîtriser les risques, à les gérer avec discernement, ce qui implique parfois des retraites prudentes : « La situation Friedmann-Kullmann atteint actuellement une envergure que nous ne pouvons plus suivre. En y ajoutant les risques, le montant de la circulation financière, les capitaux investis dans les sociétés affiliées, nous nous trouvons devant une situation extrêmement chargée et imprudente, qu'il ne nous convient pas de conserver. Il faudra que les engagements soient réduits de 50 % d'ici quelques mois et qu'ils perdent leur caractère de permanence. »¹⁶⁰

Le banquier cherche le plus souvent à compenser la prise de risque qu'il assume par les recettes procurées par un plus grand mouvement d'affaires avec le client, ce courant

lui garantissant par surcroît un accès à des informations sur ses opérations : tel client « nous a promis de donner à l'avenir plus de mouvement à son compte »¹⁶¹. « Étant donné l'importance de notre concours financier, nous avons demandé aux Grands Moulins de Corbeil de nous réserver dorénavant 90 % environ de ses affaires et certaines facilités pour suivre, de concert avec cette société, ses opérations commerciales et sa politique financière. »¹⁶² Nombre d'exemples peuvent être puisés dans les archives qui confirment cette exigence des banquiers d'un parallèle entre leur prise de risque et l'entretien d'une partie appréciable du compte courant, qui ne peut manquer de devenir créancier de temps à autre par suite du jeu des remises d'effets et de leur encaissement : cela contribue à atténuer l'ampleur du risque encouru. Étant donné « le caractère actuel du compte, il sera fait en sorte que nous obtenions l'exclusivité pour les opérations de change et que la majeure partie des affaires intéressantes nous soit confiée »¹⁶³. Très souvent, une banque qui s'engage dans l'octroi de crédits à une entreprise émet le vœu que celle-ci lui accorde une part d'affaires équivalente à celle détenue par ses confrères – autant qu'il peut la percevoir : « Le mouvement du compte devra être proportionnel à celui que ces clients entretiennent à la Banque de Mulhouse. »¹⁶⁴ « Le transfert du siège de Gros-Roman à Paris nous conduit à demander que notre part (un tiers) dans le courant d'affaires nous soit accordé, comme par le passé, et ce pendant une durée de quinze années. »¹⁶⁵

L'exercice du pouvoir bancaire s'est déployé face à Citroën quand celui-ci, délaissé par la communauté des banquiers, acculé à une situation financière désastreuse, ne peut plus autofinancer la modernisation et la croissance de son entreprise. Seules à se risquer à un soutien de la firme, la BUP et Morgan peuvent imposer des règles de jeu qui leur sont plutôt favorables, d'abord au niveau des coûts du crédit : « Nous n'avons pas dissimulé à Citroën que, pour une opération de ce genre, les conditions seraient assez élevées »¹⁶⁶. Elles contraignent Citroën à tenir une réunion mensuelle pour faire l'état des comptes et des dépenses ; elles exigent de se voir confier l'essentiel du mouvement d'affaires de la société quand elles donnent leur « accord pour continuer leur concours. [C'est] l'occasion de jeter les bases d'une entente possible. Les deux banques deviendraient en France les plus importants banquiers de Citroën. De son côté, celui-ci devrait envisager s'il ne pourrait pas faire bénéficier ses banquiers d'avantages particuliers »¹⁶⁷.

Enfin, les deux banques, sans prétendre au monopole de toutes les opérations bancaires de Citroën en France, seraient, pendant toute la durée des crédits, toujours approchées les premières. Citroën ne devrait pas passer de convention avec une autre banque sans avoir au préalable obtenu l'assentiment de la BUP et de Morgan. Au terme de ce cheminement commun, conduit pendant les années 1923-1927, les deux banques font bien sentir le poids de leur influence et esquissent un projet de réorganisation financière de l'entreprise qu'elles espèrent pouvoir lui imposer : « M. Lion [de la BUP] insiste sur la nécessité d'aller vite. Il est très probable que si Citroën passe sans nouvelles difficultés les quelques mois qui le séparent de la période des ventes actives, il sera beaucoup plus difficile d'en obtenir quoi que ce soit. »¹⁶⁸

b. Pouvoir du banquier ou pouvoir de l'entreprise?

Le pouvoir suprême du banquier réside dans son refus de prêter de l'argent : « Le chiffre d'affaires fait avec notre banque au cours des six derniers mois n'étant pas en rapport avec l'importance du crédit mis à sa disposition »¹⁶⁹, son découvert est abaissé de moitié, de deux à un million... Au-delà d'un tel durcissement, si les deux parties ne parviennent pas à établir ou à maintenir des rapports de confiance et de transparence relatives, la rupture exprime l'inflexibilité des interlocuteurs. Ainsi, l'Ucina refuse une opération car, « dans les circonstances présentes, le plan d'ensemble de consolidation financière de la société ne peut être suivi »¹⁷⁰; l'organisme de crédit à moyen terme décline plusieurs affaires « en raison du caractère sommaire des informations fournies et de l'existence, dans cette spécialité, d'entreprises anciennement établies et puissamment patronnées », ou « en raison de la nouveauté de l'entreprise et de l'absence de concours suffisants assurés »¹⁷¹; « affaire déclinée en raison de l'impossibilité de placer des actions d'une entreprise récente et ne disposant pas d'une notoriété régionale »¹⁷².

Le savoir obtenu par le biais de l'analyse semble par conséquent être la clé du pouvoir suprême du banquier, celui de refuser ou de suspendre un crédit : sans rupture avec la continuité de l'histoire bancaire, les années 1919-1935 confirment une évidence. Peut-on penser toutefois que les progrès obtenus dans le suivi du compte du client, l'amélioration des techniques d'analyse des risques, ont induit une plus grande propension à l'exercice du pouvoir du banquier? Rien ne permet de prétendre à une telle conclusion, d'autant plus qu'il nous faudrait disposer d'un recensement statistique des refus ou des diminutions de crédit; en outre, l'étude des crises des créances et celle des rythmes de la distribution du crédit à laquelle nous procéderons dans de prochains chapitres indiquent que des banques n'ont souvent pas su comprimer à temps leurs engagements avec certaines entreprises. L'on peut supposer que les rapports de forces au sein de la profession, révélés par les différences de l'art gestionnaire, s'exprimeraient précisément par le plus ou moins grand talent à acquérir ou à améliorer les techniques d'analyse des risques.

Cependant, quelles que soient les suppositions que l'on peut émettre, l'on peut croire que la liberté des banques est réduite par leur placement au sein d'une économie libérale et concurrentielle : leur aspiration à élargir leur part de marché les incite certainement à assumer des risques qu'une stricte analyse les aurait conduit à limiter; la clientèle elle-même n'est pas dénuée d'un pouvoir réel puisqu'elle peut mettre en compétition les banquiers. En effet, fortes de l'économie de concurrence qui règne dans la profession bancaire, les entreprises peuvent prendre par elles-mêmes la décision de rompre avec la banque qui cherche à leur imposer trop de conditions jugées déplaisantes, à se prémunir contre ses risques par trop de garanties, à réduire l'encours des crédits ou à s'immiscer dans ses dossiers et dans ses comptes. Après que, en 1931, la Société générale a participé à une émission d'obligations pour Senelle-Maubeuge, la firme « ne considère pas que le produit de l'émission d'obligations encore en cours

doive aller en réduction des crédits ouverts par la Société générale. M. Rossignol [de la Société générale] avait convenu le contraire avec lui. Finalement, M. Dondelinger [de Senelle] a prié M. Rossignol de lui confirmer par écrit le point de vue de la Société générale, et il a fait prévoir que l'incident aurait des répercussions sur les rapports, excellents jusqu'à présent, de Senelle avec notre établissement. »¹⁷³

L'exercice du pouvoir du banquier rencontre ses limites, marquées par l'indépendance relative de décision de la firme cliente, libre de choisir ses banquiers, de tenter de négocier de meilleures conditions ou d'obtenir des relations plus satisfaisantes. « Suivant décision prise par le comité de direction, nous avons eu un entretien avec les dirigeants de la société Longovica [négoce de produits sidérurgiques]. Nous leur avons demandé la garantie des Aciéries de Longwy et de la société de Louvroil-Recquignies pour la bonne fin des facilités de caisse en francs et en livres dont elle bénéficie chez nous (2,250 millions de francs). Nous venons de recevoir une lettre de Longovica nous informant qu'elle fait procéder au règlement de son compte »¹⁷⁴... Semblablement, quand la Banque des pays du Nord décide de dénoncer son accord avec Lille-Bonnières & Colombes [négoce pétrolier] pour l'aval d'obligations cautionnées remises à la Douane, conjointement avec Desmarais, « cette société a soldé son compte à la suite de notre décision de ne pas renouveler l'opération »¹⁷⁵. Outragés par ce qu'ils jugent un manque de confiance de leur banquier, dont ils pensent qu'il est trop obnubilé par ses risques, les dirigeants ne peuvent envisager de lui confier leurs affaires courantes.

Des hommes d'affaires réputés pour leur dynamisme se sentent blessés quand la confiance de leur banquier leur fait défaut. Quand la Société nancéienne ose en 1919 refuser de prendre à l'escompte les tirages faits par trois filiales du groupe Boussac sur les autres sociétés du groupe ou entre elles, elles soldent elles aussi leur compte, car Boussac ne saurait envisager que son banquier se montre regardant sur la nature commerciale du papier qu'il crée entre ses firmes¹⁷⁶. Une réaction identique vient de Frappier, grand homme de l'Anjou, car patron d'une grosse firme, les Filatures, corderies & tissages d'Angers : « Frappier, ayant été conduit, pour les besoins de sa trésorerie, à recourir à d'autres crédits en banque que les nôtres et ne voyant pas la possibilité de nous donner les garanties que nous lui demandions, a préféré nous rembourser intégralement. »¹⁷⁷

Le cas le plus révélateur¹⁷⁸ de notre période est celui de Citroën. Aux deux banques qui épaulent sa croissance en 1923-1927 et qui tentent d'imposer leurs règles du jeu et même un projet de réorganisation financière, la société sait opposer sa force d'inertie, sans cesse négocier le renouvellement de ses crédits, obtenir des prolongations de délai, des dépassements de découvert, un quasi-système de « commandite » puisque les crédits restent utilisés couramment sans être « nivelés » suffisamment par les rentrées d'argent qui regonflent les caisses d'une firme assoiffée de fonds de roulement. La tactique des banques doit tenir compte de cette redoutable flexibilité d'un Citroën, habile à se recréer des marges de manoeuvre alors que sa situation de trésorerie devrait le condamner

à une humble soumission : « Plus je dois de l'argent et plus on me respecte », aurait-il prétendu... Certes, vers 1926-1927, quand les banques sentent que leur influence tend à s'effiloche parce que l'industriel profite de la montée en puissance de ses investissements, et qu'elles souhaitent éviter désormais des engagements trop durables, elles tentent de fixer des délais impératifs, elles poussent leur inflexibilité jusqu'à déclarer refuser de renouveler les crédits; mais la négociation est délicate puisqu'elles désirent préserver leurs chances de récupération rapide de leurs fonds, ou obtenir des conditions d'intérêt meilleures et des promesses d'atténuation du découvert plus fermes et contraignantes, afin de redonner de l'élasticité au compte de Citroën, conformément au vœu de tout banquier prêteur et non investisseur.

Les banques doivent exercer une pression maximale pour dégonfler leurs engagements, mais respecter la limite au-delà de laquelle Citroën pourrait décider de balayer l'équipe de banquiers en place, de solliciter d'autres banques américaines que Morgan. À vouloir trop réduire le capital de la créance pour atténuer leur risque, elles pourraient perdre la rente des revenus d'intérêts elle-même. L'exercice de balancier est délicat pour des banques en mal de clients et de recettes mais aussi en mal de sécurité. Dans les négociations, les banquiers entretiennent une subtile confrontation où ils s'essayeront à avancer leurs atouts pour tester la ligne de moindre résistance de Citroën, mais celui-ci reste souvent inébranlable quant à ses promesses d'atténuation du compte ou des délais de remboursement.

Semblablement, après trois à quatre années de partenariat avec Lazard et un groupe de banques, Citroën décide de récupérer sa pleine indépendance de gestion et de rompre avec son banquier, qui souhaitait éponger les dettes; « Gunthert fait part de la visite de Bloch-Lainé, de la maison Lazard, qui est venu le mettre au courant des divergences de vues existant entre cette banque et André Citroën. [...]. De son côté, Citroën est venu nous entretenir de la même question et nous a fait connaître qu'il était résolument décidé à reprendre sa liberté vis-à-vis de la maison Lazard. »¹⁷⁹ Citroën dispose du contrôle de la majorité par un système d'actions à vote plural dont les banques ne peuvent reprocher l'utilisation à la firme puisqu'elles ont elles-mêmes souvent recouru à ce système pour préserver leur propre indépendance; et il recouvre son autonomie de décision dès décembre 1930 juridiquement et dès mai 1931 en réalité, quand il achève de rembourser sa dette vis-à-vis de Lazard.

Ce pouvoir des entreprises sur les banques explique l'attitude modeste de nombre d'entre elles, qui ne souhaitent pas amputer leur clientèle de toutes les sociétés dont on aimerait pourtant réduire les engagements en raison des risques qu'elles font courir. Le banquier doit s'efforcer de transiger avec ses principes ou avec sa raison quand une dureté par trop inflexible est susceptible de porter atteinte à son fonds de commerce. Conserver une vision sombre des banquiers serait peut-être continuer à entretenir une fausse évidence, car, sous la pression de la concurrence, sous l'influence des réseaux relationnels de place, mais aussi par goût des profits, voire par aveuglement, nombre

d'établissements restent plutôt souples dans leurs ouvertures de crédit : « Les gérants sont timides vis-à-vis de la clientèle et ne tirent peut-être pas d'elle tout le bénéfice possible. Une intervention plus active du CIC ne manquerait pas de redresser leur énergie et de leur permettre de refuser des facilités à des clients, d'augmenter leurs conditions, ce qu'ils n'osent pas faire de crainte que le mécontentement de quelques gros clients ne réagisse sur le "crédit" de la banque. »¹⁸⁰ Il se peut aussi que la pratique de la « banque au sentiment » conduise à des largesses excessives : « Les gérants paraissent bien connaître leur clientèle. On pourrait presque leur reprocher, croyant trop la connaître, de ne pas prendre et n'avoir pas toujours pris les précautions voulues »¹⁸¹, car « M. Rive [le gérant] a une peur extrême de l'opinion de la clientèle qui, parfois, le mène plus qu'il ne la dirige »¹⁸².

Conclusion

« Sans [aucun] doute, lorsqu'une banque consent du "blanco" [un découvert en blanc] à ses clients, mais toujours pour un chiffre proportionné au capital propre de ces derniers, elle est obligée de surveiller leurs affaires de très près, en étudiant sur place leurs bilans annuels et en n'accordant sa confiance qu'à des hommes qui, comme capacités professionnelles, ont fait leurs preuves et dont la moralité ne laisse rien à désirer [...]. La banque doit suivre aussi la solvabilité des principaux débiteurs de ses clients auxquelles elle accorde du "blanco". »¹⁸³ L'on imagine mal le déploiement du métier bancaire sans une analyse des risques vigilante et parfois vigoureuse. Soit il faut accepter que le banquier exige des prises de garantie et de « sûretés » considérables, qui freinent la mobilité de l'argent et des actifs, qui donnent de la rigidité aux affaires, soit il faut tolérer une augmentation forte des charges d'intérêt pour gonfler la caisse de prévoyance des mauvais crédits, soit il faut admettre que le banquier puisse s'ouvrir un accès aisé aux comptes, au bilan, aux prévisions de trésorerie et d'investissement de la société cliente.

Manieur d'argent, le banquier n'est pas seulement un intermédiaire, un simple transitaire-consignataire qui manierait des balles de billets de banque ou des sacs de pièces comme on manipule du coton ou des graines de cacao. Le banquier est un manieur de risques puisqu'il engage l'argent que lui confient ses déposants, ses créanciers obligataires ou ses actionnaires. Au sein de l'économie de marché, le banquier exerce une fonction « positive » de sélection des bons et des mauvais risques, afin de diminuer le risque d'insolvabilité de ses débiteurs éventuels; le banquier contribue à la « régulation » du système économique par les vertus – arbitraires, affirment les détracteurs – de ses choix de clients, de volumes, de durées pour ses prêts. Par sa lucidité dans l'analyse

du risque, le banquier détient une large marge d'initiative; il n'est donc pas un simple intermédiaire, comme le supposent les détracteurs des années 1936-1946 : il n'est pas un outil « neutre », mais il engage sa responsabilité car son choix aboutit à un engagement d'argent. Maniement du prix du crédit, en fonction de la qualité plus ou moins grande du risque, de la durée de l'engagement, de l'environnement conjoncturel et monétaire.

Nous pouvons penser que les banquiers des années 1919-1932 vont aussi loin que possible dans l'assouplissement des fameuses « Règles d'or d'Henri Germain », cadre de référence constant de cet ouvrage et de toute réflexion sur « la banque à la française » tant vantée et tant décriée à la fois. Concilier l'efficacité dans la satisfaction sinon optimale ni maximale, du moins adéquate des besoins des entreprises clientes, et, d'autre part, la responsabilité dans la sélection des risques et l'entretien d'une certaine dose de liquidité constitue un enjeu délicat. La clé du savoir-faire du banquier réside en effet précisément dans cette appréciation pleine de doigté, sinon de « flair », de ce qui distingue un crédit à court-moyen terme relativement sûr, car gagé sur les revenus d'exploitation attendus de la firme, destinés à regonfler le fonds de roulement, d'une « prise de commandite ».

Le débat reste ouvert néanmoins. Certes, les banques ont tenté d'améliorer sensiblement leur efficacité dans l'analyse du risque. Des méthodes de rationalisation scientifique ont été mises au point, voire systématisées dans certains établissements : création d'un service de renseignements économiques centralisé (comme au Crédit lyonnais ou à la Société générale); constitution au Siège et dans les agences de fichiers sur les tireurs et les tirés dans le quotidien de la banque d'escompte; demande constante de fourniture du bilan et progrès dans le savoir-faire nécessaire à son analyse, grâce à des ouvrages, des articles, des cours, des séances de formation; recours à des enquêtes sur le terrain et rédaction de rapports nourris sur la situation productive et financière de firmes; embauche d'ingénieurs-conseils, d'experts, appel à des sociétés fiduciaires; appel à des agences de renseignements. Le progrès est indéniable, l'innovation – dans les procédés, dans les pratiques – et l'efficacité vont ainsi de pair, ce qui consacrerait l'avancée du « crédit réel » sur le « crédit au sentiment » ou le « crédit personnel ».

Pourtant, les crises récurrentes (vers 1922-1925 et surtout en 1930-1933) des créances indiquent bien que les améliorations ainsi obtenues ne suffisent pas à protéger les banques de la mise en péril de leurs encours : après tout, une crise des engagements bancaires surgit bel et bien au début des années trente qui alimente la crise de liquidité et la crise de confiance! C'est que deux facteurs interviennent qui contribuent à contrebalancer les progrès de la technique d'analyse des risques. Tout d'abord, les banques ne travaillent pas qu'avec de grandes entreprises et elles doivent respecter sur de nombreuses places les coutumes des relations avec la majorité des PME, fondées sur le « crédit personnel », et, « dans le cas du crédit à découvert, de l'avance pure et simple en compte courant, il n'y a pour ainsi dire pas de garantie autre que la solvabilité

personnelle du débiteur »¹⁸⁴. Cela rend plus fragile la construction du crédit, puisqu'« il est toujours téméraire de juger sur des apparences, surtout à Bordeaux où, l'expérience l'a trop souvent prouvé, des façades brillantes subsistent jusqu'à la fin, qui dissimulent des organismes irrémédiablement atteints »¹⁸⁵... Nombre de grandes entreprises s'effarouchent des sollicitations de banques qui se montrent trop curieuses dans leur quête d'informations et elles imposent une tradition du secret qui enraye la diffusion de méthodes « scientifiques » d'analyse des risques.

D'autre part, l'économie libérale bancaire pâtit de son libéralisme même : les clients peuvent changer de banque aisément, la centralisation des risques – des encours de crédit – par une autorité professionnelle (ou publique) semble de plus en plus nécessaire, de même que l'imposition d'un bilan-type et peut-être la centralisation de ces bilans par une autorité identique. Plus évidente enfin est la compétition des banquiers qui, en de multiples occasions, sont prêts à admettre des dérogations à leurs règles strictes d'analyse des risques, à délaissier le rationnel pour ce qui semble le raisonnable, et donc à autoriser des crédits, des dépassements, des prolongations, qui peuvent contredire les recommandations issues d'une analyse « scientifique » des risques, appuyée sur des « ratios », dans la mesure où l'élargissement ou la préservation du portefeuille de clients est une priorité stratégique qui revêt autant de force de conviction que la sagesse gestionnaire soucieuse de la liquidité bancaire.

Au niveau de la gestion elle-même, l'on pourrait ajouter que les banques sont désireuses d'engranger le plus possible de recettes pour financer leurs frais généraux et alimenter leurs profits : à une prise de risque audacieuse répond une collecte d'intérêts abondante, qui s'élargit dans les comptes apparents même quand les créances s'immobilisent, puisque les agios alors prélevés entrent dans les comptes – y compris quand le débiteur n'assure plus leur paiement –, de plus en plus bénéficiaires au fur et à mesure que les créances s'alourdissent et se figent, en un cap bien connu en histoire bancaire, bien que, le plus souvent, les banquiers aient négligé à ce propos les règles élémentaires de lucidité et de prudence.

NOTES

* Vergeot, dans *Le Producteur* (la revue saint-simonienne d'Enfantin), cité par Bertrand GILLE, « Les saint-simoniens et le crédit », *La banque et le crédit en France au XIX^e siècle*, Droz, Genève, 1970, page 120.

1. Revue *Banque*, janvier 1932, page 12.

2. Adrien Mazerat, directeur du Crédit lyonnais, 1886.

3. René Fontalirand, attaché à la direction de la banque Courvoisier, professeur à l'École spéciale de préparation aux banques, « Méthode d'examen d'une opération de crédit », revue *Banque*, janvier 1930.

4. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Elbeuf, 1929. Tout ayant un prix, le rapport ajoute : « Il est vrai que, dans ce cas, et c'est encore très "banque locale", les conditions qu'elle impose sont de nature à lui permettre l'amortissement rapide des risques. »
5. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 17 mars 1920.
6. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annonay, janvier 1931.
7. *Ibidem*, novembre 1932.
8. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 21 mars 1925.
9. « Gugenheim rend compte des diverses entrevues qu'il a eues avec Boussac à Paris au sujet de la réduction des engagements du Comptoir de l'industrie cotonnière envers nous. Boussac promet une réduction sensible d'ici à la fin de l'année », procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 4 novembre 1921.
10. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 17 décembre 1923. « Boussac doit rembourser 15 millions pour avoir la bonification sur les intérêts de 1922 au-dessus de 5 %. Mais il veut retirer du gage ses 12600 actions Zyrrardow (12 millions) contre d'autres titres valant 6 millions. La situation de Marcel Boussac paraît maintenant bien assise et non devons en toute justice constater que celui-ci a toujours tenu les engagements pris envers nous. » Il rembourse 14 millions et garde un encours de découvert de 33 millions.
11. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 5 août 1922.
12. *Ibidem*, 9 décembre 1921.
13. *Ibidem*, 19 août 1922.
14. Entretien entre Méeus [Société générale], Brizon [Banque des pays du Nord] et Laurent [Marine], 25 avril 1932, dossier *Acéries de la Marine*, archives de la Société générale.
15. Cf. Note du Crédit nantais sur Saupiquet, 10 juin 1932, accompagnée du bilan de la firme au 31 mars 1932, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC 70.
16. L. GERMAIN-MARTIN, « L'évolution du rôle de l'actionnaire dans les sociétés anonymes », revue *Banque*, octobre 1928, pages 618-619.
17. Note de 1932, Société lorraine des aciéries de Rombas, correspondance avec le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine, archives du CIC, dépôt de Houilles, carton 64. Il est vrai que le risque n'est guère élevé : une faculté d'escompte de 5 millions de francs, une faculté de découvert de 5 millions, très peu utilisée : entre 200 000 et 1 200 000 francs en 1932-1933. La firme détient la majorité des actions de la firme luxembourgeoise HADIR. La société appartient conjointement à Marine-Homécourt, aux Acéries de Micheville et à Pont-à-Mousson.
18. Note du 28 mars 1934, dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 et 5.
19. Compte rendu d'un entretien entre Méeus [Société générale] et Laurent, 24 mai 1929, Dossier Marine-Homécourt, archives de la Société générale 148A/10050 & 10051.
20. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, 1924.
21. Note confidentielle de l'Inspection générale sur J. de la Chapelle, 29 juillet 1921, dossier *La Chapelle*, archives de la Société générale, dossiers du personnel, centre de Compiègne.
22. Note du 25 mai 1932, dossier *Rateau*, archives de la Société générale 10501.
23. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 4 juillet 1923.
24. Note sur la Banque générale du Nord, 15 novembre 1926, archives de la BUP.
25. Pierre CAUBOUÉ, *La conduite des banques*, page 29.
26. *Ibidem*.
27. *Ibidem*, page 30.
28. *Ibidem*, page 28.
29. Réunion des directeurs d'agence, 25 avril 1938, archives de la Société générale, Direction générale.

30. *Ibidem*.
31. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nancy, avril 1925.
32. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 12 juin 1920.
33. *Ibidem*, 17 mars 1920, la lettre datant du 25 février.
34. Note sur les banques dans le Nord, mars 1926, archives de la BUP 466.
35. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 7 avril 1932.
36. « Pour suivre de plus près cette catégorie de papier et chercher à avoir sur la situation des tireurs des données plus précises, la succursale, d'accord avec les banques et sociétés de crédit de la place, et sur les renseignements fournis par elles, établit trimestriellement le montant des risques totaux en cours par chaque commerçant. L'importance et la comparaison de ces chiffres, d'un trimestre à l'autre, permettent d'apprécier dans une certaine mesure la sincérité des tirages. Ces données pourtant ne constituent qu'une documentation insuffisante et les renseignements actuellement communiqués, qui ne comprennent pour chaque tireur que le montant des effets et les noms des tirés, pourraient être utilement complétés par l'indication de l'échéance des effets. D'autre part, les bilans des principaux tireurs devraient être périodiquement demandés, l'importance du poste Marchandises pouvant être une base d'appréciation intéressante », Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annonay, mai 1929.
37. Réunion des directeurs d'agence, avril 1935, archives de la Société générale Direction générale.
38. *Ibidem*.
39. Compte rendu d'un entretien entre Debrix et Hentschel, 1933, note jointe au procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal.
40. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 14 juin 1922.
41. *Ibidem*, 8 mars 1922.
42. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 11 janvier 1922.
43. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 22 janvier 1920.
44. Entretien entre un administrateur de Félix Potin et un directeur de la Société générale, 22 mai 1919, dossier *Félix Potin*, archives de la Société générale 2403/7355.
45. Note de la Mission d'enquête en Isère, 17 juillet 1928, dossier *Inspection à l'agence de Grenoble*, DEEF, archives du Crédit lyonnais 44499.
46. La publication d'un bilan est obligatoire pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique, depuis une loi de janvier 1907. Sinon, le bilan reste un document d'ordre privé, seulement mis à la disposition des actionnaires (selon la loi sur les sociétés de 1867).
47. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Rouen 1922. « Leblanc, intelligent et actif mais brasseur d'affaires toujours en procès. Ces sociétés traitent de grosses opérations, mais leur actif reste difficile à apprécier, bien que leur trésorerie souvent gênée auparavant, se soit sensiblement améliorée du fait de gros bénéfices de guerre, dissimulés sans doute pour une bonne part, et de gains importants dus à la hausse des alcools », car ces firmes s'occupent de distillerie d'alcools.
48. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Armentières, avril 1935.
49. *Ibidem*.
50. *Ibidem*, succursale de Mulhouse, novembre 1923.
51. Note Desurmont, 15 février 1929, dossier *Desurmont*, archives de la Société générale 10044/1614.
52. Dossier *Desurmont*, archives de la Société générale 10044/1614.
53. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 26 mai 1922.
54. *Ibidem*, 8 mai 1927.
55. Compte rendu d'une visite à Motte, 27 et 28 avril 1920, dossier *Groupe Motte*, archives de la BUP 556/334.

56. Pierre CAUBOUÉ, *Philosophie de la banque*, éditions de la Banque, 1937, page 33.
57. Compte rendu d'un entretien, sans date, probablement en 1925, dossier *Batignolles*, archives de la BUP 613/844.
58. Note sur Michelin, 2 juillet 1930, dossier *Michelin*, archives de la Société générale 10003/1475.
59. *Ibidem*.
60. Cf. Henri VILLARD, *De la fraude dans les bilans*, 1932.
61. Extrait du journal *Candide*, dans la revue *Banque*, juin 1929, page 407.
62. Edouard OUDIETTE, *La banque et son métier*, éditions du Conquistador, 1951, page 59.
63. Lettre de la banque Dupont au CIC, 1^{er} juin 1927, dossier *Société artésienne de force & lumière*, archives du CIC de Houilles, carton 18. La firme est une filiale des compagnies houillères de Béthune et de Vicoigne. Un découvert de 4 millions de francs est autorisé en 1928-1935.
64. Note Situation des comptes de la société chez la Société générale, 14 janvier 1932, dossier *CENPA*, archives de la Société générale 10220/1951.
65. Note de la BUP, 29 octobre 1925, dossier *Citroën*, archives de la BUP 578/526, 619/904, 606/774.
66. Note de la BUP, 29 juin 1925, dossier *Citroën*, archives de la BUP.
67. *Ibidem*.
68. *Ibidem*, 14 novembre 1924.
69. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longwy, décembre 1926.
70. Note du 16 février 1925, dossier *Société d'Escaut et Meuse*, archives du CIC de Houilles carton 19. D'où un découvert de 5 millions de francs accordé par Dupont avec réescompte au CIC.
71. VIDY, « Étude ou hantise des risques. II, Le crédit de banque au sentiment », revue *Banque*, juillet 1929.
72. VIDY, « Étude ou hantise des risques. III », revue *Banque*, septembre 1929, page 611.
73. *Ibidem*.
74. A.C., ingénieur, « Comment réduire les risques qu'encourent les banques dans l'ouverture de crédits », revue *Banque*, juin 1933, pages 385-390.
75. *Ibidem*.
76. Cf. Charles CORCELLE, « Le législateur peut-il protéger efficacement l'épargne en réglementant la confection et la présentation des bilans? », revue *Banque*, juillet-août 1934, pages 409-412.
77. Cf. rapport présenté par Marcel Gaffer au deuxième Congrès fédéral de la Compagnie des chefs de comptabilité, publié dans la revue *Banque*, sous le titre : « La rationalisation des bilans », 1934; il reprend des recommandations déjà formulées au congrès de Lyon en 1932.
78. Cf. Jean-Pierre DAVIET, « Stratégie et structure chez Saint-Gobain : un modèle français dans les années 1930? », *Entreprise & Histoire*, n°1, avril 1992, pages 57-58.
79. Charles DE NEVERS, « Le système américain des « ratios » peut-il fixer le banquier sur la valeur exacte d'une affaire? », revue *Banque*, juillet 1937, pages 306-308.
80. Cf. R.W. HIDY, « Credit Rating Before Dun & Bradstreet », *Bulletin of the Business historical Society*, XIII, décembre 1939, pages 81-88.
81. Pierre CAUBOUÉ, « Les risques de la banque », revue *Banque*, septembre 1937, page 343.
82. *Ibidem*.
83. A.C., ingénieur, « Comment réduire les risques qu'encourent les banques dans l'ouverture de crédits », revue *Banque*, juin 1933, pages 385-390.
84. Pierre CAUBOUÉ, « Les risques de la banque », revue *Banque*, septembre 1937, page 343.
85. *Ibidem*.

86. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 7 janvier 1931.
87. P. CAUBOUÉ, « Les risques de la banque », revue *Banque*, septembre 1937, page 343.
88. *Ibidem*.
89. Ses qualités de pédagogue étant indéniables, son talent à assumer sa fonction de contrôleur général des opérations de sa banque a pâti quelque peu d'une certaine insuffisance puisque la Banque de la vallée du Rhône est sérieusement ébranlée quelques mois après la parution de cet article : comme quoi l'A B C du bon banquier n'est pas une panacée...
90. Henry TERREL & Henri LEJEUNE, « Étude des risques », dans *Traité des opérations de banque*, Masson, sixième édition en 1929, pages 149-159. Les auteurs sont deux cadres de la Société générale. Lejeune met en place les cours de perfectionnement à la Société générale.
91. Cf., plus tard, le chapitre 5, « Enquêtes » de : Édouard OUDIETTE, *La banque et son métier*, 1951, pages 53-62.
92. Réunion des directeurs d'agence, 25 avril 1938, archives de la Société générale Direction générale.
93. *Ibidem*.
94. Compte rendu de la réunion des banquiers à la Banque de France, 26 août 1931, dossier *Électro-Câble*, archives de la Société générale 10292/2016 & 2017. « Il semble que les indications publiées par la société, notamment au bilan du 30 juin 1930, concernant ses bénéficiaires et l'état de sa trésorerie, n'aient pas été entièrement sincères, comme le laisse à penser l'instruction ouverte ces jours derniers par le Parquet », note *Électro-Câble*, 31 mars 1932, archives de la Société générale, Direction générale. La firme est entrée en liquidation judiciaire le 27 novembre 1931.
95. Note Organisation du Crédit lyonnais, dossier *Notes et presse*, décembre 1930, D.E.E.F., archives du Crédit lyonnais.
96. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 15 octobre 1926. Cf. aussi 3 juillet 1924.
97. *Ibidem*, 22 décembre 1927.
98. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 1^{er} octobre 1942. Il est épaulé par un chef du Service des études financières, Merle, qui prend sa retraite en 1936, procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 28 mai 1936.
99. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 16 février 1869.
100. *Ibidem*, 14 janvier 1932.
101. La Société générale réalise ce qu'un expert, Vidi, dont l'identité n'est pas dévoilée, a recommandé quelque temps auparavant dans la revue *Banque*. Il y conseillait en effet l'édification d'un grand service d'études économiques regroupant les services dispersés : – au Portefeuille : étude des risques par classeurs, fiches : centres de renseignements sur les tiers, sur les tirés, avec lesquels la banque assumait des risques, directement ou indirectement ; – service des études financières qui étudie la vie financière des sociétés, la valeur boursière, les particularités de leurs titres, l'étude de bilans et des documents publiés par les sociétés ; – l'étude des bilans des clients qui sollicitent des crédits, au Secrétariat des directions ; – l'étude de la conjoncture, bulletins, etc. VIDY, série d'articles « Étude ou hantise des risques », dans *Banque* au dernier trimestre 1929 et début 1930. VIDY, « Les qualités de l'expert en crédit », *Banque*, janvier 1930, page 30-32.
102. Note de la Société générale, 25 avril 1933.
103. Il regroupe les Services : Fonds publics, Titres-Bourse, Finances publiques, Études techniques, Renseignements financiers & commerciaux, Service commercial.
104. Bulletin mensuel de la Société générale, n°16, juin 1929, éditions en français et en anglais.
105. Telles que nous avons pu les consulter dans un entrepôt situé alors à Houilles, dans la banlieue Ouest de Paris.
106. Note du 4 février 1933, dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 et 5.
107. Cf. Rapport sur la SAIC, 6 novembre 1943, dossier *Société anonyme d'industrie cotonnière*, archives du CIC de Houilles carton 17. La SAIC, à Mulhouse, descend de la firme Vaucher, créée en 1826 ; simple comptoir de vente, elle est devenue la holding de firmes de production textile (filature et tissage vosgiens, avec environ 120 000 broches et 3 250 métiers à tisser dans neuf entreprises en Alsace et dans les Vosges) et, dans le cadre de sa vocation traditionnelle, elle fait travailler à façon d'autres sociétés textiles.

108. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise, 28 mars 1927.
109. Nous les avons consultés dans un dépôt situé jadis à Saint-Gérand-le-Puy, dans l'Allier, mais ces archives ont été transférées depuis dans les conteneurs d'un centre de stockage documentaire.
110. Dossiers *Schneider*, archives de la BUP 618/894, 612/832, 631/1008, 594/665.
111. Cf. André THÉPOT (sous la direction de), *L'ingénieur dans la société française*, Les Éditions ouvrières, collection Mouvement social, 1985.
112. Il est aussi le gendre d'un administrateur influent de la banque, André Bénac.
113. Philippe MARGUERAT, *Banque & investissement industriel. Paribas, le pétrole roumain et la politique française, 1919-1939*, Droz, Genève, 1987, page 31.
114. Cf. *Louis Wibratte, 1877-1954*, plaquette interne, archives de Paribas. Son prestige est tel qu'il devient vice-président en 1940 et surtout président en 1944-1949.
115. Cruvellier, né en 1857, commence sa carrière comme sous-ingénieur aux Forges & chantiers de la Méditerranée, à La Seyne en 1880-1882 et ingénieur à la Société du gaz de Marseille en 1882-1884, puis devient directeur de la Société du gaz d'Alençon (1884-1887), de Beauvais (1887-1889), de Lisbonne (1889-1891), et directeur général des Compagnies réunies des gaz et électricité de Lisbonne (1891-1897). Ingénieur-conseil à partir de 1897, il travaille au cabinet d'ingénieurs-conseils de la Compagnie de Rio de Janeiro, à Paris (1897-1900), puis est conseil de plusieurs sociétés en 1900-1909 parmi lesquelles Gaz & électricité de Lisbonne et une que, apparemment, il a fondée, le Syndicat d'études des procédés de traction électrique Cruvellier: en 1909-1914, tout en restant ingénieur-conseil après de Gaz & électricité de Lisbonne, il travaille auprès de la Compagnie du Gaz de Paris et est élu président du conseil d'administration de la Compagnie du gaz de Saint-Petersbourg (Dossiers du personnel, archives de la Société générale à Compiègne).
116. Dossiers du personnel, archives de la Société générale à Compiègne.
117. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 3 mars 1922. Nous ne savons pas comment était organisé le service d'études de la BNC ni si elle disposait par elle-même d'un ingénieur-conseil ou si, comme cela semble être le cas ici, elle recourait à des conseils extérieurs.
118. De même, quelques années auparavant : « Citroën est venu exposer à Rossier son programme d'extension commerciale et en particulier le fonctionnement de ses filiales à l'étranger [...]. Citroën nous a demandé si nous serions disposés à prendre le papier de sa filiale suisse à concurrence de 5 millions de francs en compte à demi avec la Société de banque suisse. Bonnet doit aller visiter les usines Citroën et remettre un rapport », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 22 février 1922.
119. Rapport de l'ingénieur-conseil de la Société générale sur Citroën et la 7 CV, 23 décembre 1926, archives de la Société générale, dossier sans référence.
120. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 5 avril 1921.
121. Audition de Lorain, de la Société générale, devant les Comités conjoints du crédit à moyen et à long terme et du commerce extérieur, Conseil national du crédit, 12 février 1946, archives de la Société générale Secrétariat général.
122. Note du 17 juillet 1929, dossier *Desarmont*, archives de la Société générale 10044/1614.
123. Note du 4 novembre 1929, dossier *Desarmont*, archives de la Société générale 10044/1614. Toutefois, la Société générale hésite à intervenir à cause de la présence d'Oustric dans le capital.
124. Compte rendu de l'entretien entre Électro-Câble et la Société générale, 29 novembre 1930, dossier *Électro-Câble*, archives de la Société générale.
125. Rapport technique du 27 décembre 1930, dossier *Électro-Câble*, archives de la Société générale 10292/2016 & 2017. Le capital s'élève à 125 millions de francs, l'actif immobilier est porté au bilan pour 117 millions de francs (après amortissements), mais il faut ajouter la valeur de gage des usines Bassot, en cours d'acquisition (30 millions en valeur de gage). Un emprunt est en préparation pour 50 millions.
126. Note du 15 janvier 1929, dossier *Marine-Homécourt*, archives de la Société générale 148A/10050 & 10051.
127. Rapport sur la visite de l'ingénieur-conseil de la Société générale aux usines Glorieux & Pierrepont à Roubaix et Pierrepont, 14 et 15 mars 1938, dossier *Glorieux & Pierrepont*, archives de la Société générale.

128. Réunion des directeurs d'agence, 25 avril 1938, archives de la Société générale, Direction générale.
129. « Pour nous permettre de suivre la marche de cette affaire et de surveiller nos engagements avec cette société [Société des travaux métallurgiques], nous avons demandé à son Conseil de faire procéder à une inspection de la comptabilité par la Société fiduciaire française et de nommer quelqu'un de notre choix directeur administratif », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 15 janvier 1931.
130. Compte rendu de : H. Cambero, « Le crédit de banque. Technique de l'étude des risques », dans la revue *Banque*, juin 1931.
131. *Ibidem*.
132. Série d'articles « Étude ou hantise des risques », dans *Banque* au dernier trimestre 1929 et début 1930. VIDI, « Les qualités de l'expert en crédit », *Banque*, janvier 1930, page 30-32.
133. VIDI, « La méthode de l'expert en crédit. I. », revue *Banque*, mai 1930, page 348.
134. *Ibidem*.
135. René FONTALIRAND, attaché à la direction de la banque Courvoisier, professeur à l'École spéciale de préparation aux banques, « Méthode d'examen d'une opération de crédit », revue *Banque*, janvier 1930.
136. VIDI, « Étude ou hantise des risques. III », revue *Banque*, septembre 1929, page 611.
137. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 28 août 1922.
138. Dossier *Forges et chantiers de Saint-Nazaire*, archives de la Société générale 9937.
139. *Ibidem*.
140. *Ibidem*.
141. VIDI, « Les qualités de l'expert en crédit », *Banque*, janvier 1930, page 32.
142. Compte rendu de l'entretien entre Electro-Câble et Société générale, 10 avril 1931, Dossier Electro-Câble, archives de la Société générale.
143. Note technique *Activité, exploitation, résultats*, 6 janvier 1931, dossier *Électro-Câble*, archives de la Société générale 10292/2016 & 2017.
144. Compte rendu d'une réunion à la BUP, 23 février 1922, dossier *Minerais et métaux*, archives de la BUP 584/559. En novembre 1921, les banquiers ont octroyé deux nouveaux crédits à Minerais et métaux, l'un de 10 millions de francs, l'autre de 20 millions sur deux ans, dossier *Minerais et métaux*, archives de la BUP 582/557.
145. Note du 18 février 1922, dossier *Minerais et métaux*, archives de la BUP 584/559. L'émission est réalisée en mai-juin 1922 pour 100 millions de francs dont 88 effectivement levés, ce qui permet un remboursement de 45,1 millions sur le montant des avances bancaires.
146. Dossier *Minerais et métaux*, archives de la BUP 580/536.
147. Procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 12 février 1925.
148. « Manufacture de laine peignée, Bourtzwiller. Le capital de cette affaire n'est pas en rapport avec l'importance des immobilisations et le fonds de roulement nécessaire à l'entreprise. Il est en disproportion avec les prêts à long terme et à court terme de tiers. La société devra étudier la mise en ordre de la situation financière de l'affaire », et, en attendant, l'autorisation de découvert est réduite de 2 à 1 million, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 30 avril 1931. « Ungemach [grands magasins strasbourgeois]. Les crédits sont augmentés à 14,7 millions, mais nous demandons que les dépenses d'investissement ne soient pas augmentées avant que l'augmentation de capital ait été réalisée », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 7 octobre 1924.
149. Ainsi : « Nous demandons que les membres de la famille transforment 50 % de leurs dépôts en actions privilégiées », déclare la Sogenal, à propos de la Manufacture de Buhl [à Cernay] quand elle lui accorde 2 millions de francs de crédits pour ses achats de laine, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 1er juin 1931.
150. Exposé sur la Société lorraine métallurgique & minière, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 1^{er} août 1925. Les autorisations des divers crédits de la Sogenal atteignent alors 26,5 millions de francs.

151. Ainsi, à propos de la sidérurgie du nord de la Lorraine : « Les premiers bilans parus témoignent des beaux résultats obtenus. Une sage politique, imposée par les banques, restreint les répartitions de dividendes et fait imputer aux amortissements les quatre cinquièmes sinon plus des bénéfices réels obtenus », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longwy, décembre 1924.
152. Visite de Rosengart et Robert Peugeot à Leblanc [Société générale], le 13 septembre 1926, Dossier Peugeot, archives de la Société générale 9932.
153. La Société anonyme des automobiles & cycles Peugeot a filialisé sa branche cycles et motocycles dans une nouvelle Société des Cycles Peugeot, créée en 1926.
154. Dossier *Émission de bons Peugeot en 1926*, archives de la Société générale 9932. Mais le coût est élevé : 8 % d'intérêt et un prix d'émission de 430 francs pour une valeur nominale de 500 francs, ce qui renchérit l'opération ; pourtant, en pleine récession, la firme aurait-elle pu obtenir une avance ou un découvert ou même un super-escompte mobilisant un découvert à un taux meilleur, alors que la Banque de France augmente son taux d'escompte, ce qui doit porter le prix des avances ou du crédit à moyen terme autour de 8-9 % ? Par contre, l'on saisit mal pourquoi la Société générale n'oriente pas la nouvelle firme Peugeot cycles vers un crédit à moyen terme, puisque la filiale Calif vient d'être montée précisément pour élargir les possibilités du crédit court-moyen.
155. Robert NAUTS, « Réduisons les risques », revue *Banque*, février 1932, pages 119-120.
156. Visite de Michel Coze, inspecteur général du CNER, au CIC, 1^{er} septembre 1932, Dossier Japy, archives du CIC de Houilles carton 63.
157. *Ibidem*.
158. Visite de Vonderweidt, dirigeant du CIAL, au CIC, dossier *Japy*, 19 septembre 1933, archives du CIC de Houilles 63
159. Note de la BUP, 30 juin 1926, dossier *Clause*, archives de la BUP 641/1088.
160. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 15 novembre 1928.
161. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 26 décembre 1929, à propos de Carnaud & forges de Basse-Indre. De même : « Le comité de direction désire que les utilisations de ce crédit soient en rapport avec le volume d'affaires que nous réserve la maison Schwob », de Belfort, procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 14 décembre 1920.
162. Grands Moulins de Corbeil, procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 23 mai 1925. « En raison des facilités importantes que nous avons accordées de longue date à cette société, nous avons passé avec elle un accord fixant notamment le pourcentage des affaires qui devaient nous être confiées » sur cinq ans, avec contrôle mensuel », *Ibidem*, 1^{er} mai 1930. Le contrat est renouvelé pour trois ans avec contrôle tous les semestres.
163. Ungemach-Société alsacienne d'alimentation, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 19 mai 1923.
164. Découvert de 3 millions de francs aux Établissements Valentin Bloch, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 16 juin 1924.
165. Société d'exportation Gros-Roman, Mulhouse, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 22 juillet 1926. « Nous conservons notre part (1 million) dans le solde restant d'un crédit de 3 millions, à condition qu'il nous soit donné une option sur une augmentation de capital en actions privilégiées de la société », ajoute la banque.
166. Note de la BUP, 7 octobre 1924, dossier *Citroën*, archives de la BUP.
167. Note de la BUP, 29 octobre 1925, *ibidem*.
168. Note de la BUP, 13 janvier 1926, *ibidem*.
169. Compagnie commerciale de l'Est, procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 8 avril 1922.
170. Affaire Dickson Walrave, procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 12 février 1925.
171. Procès-verbal du conseil d'administration de l'Ucina, 29 janvier 1920.

ANALYSE DU RISQUE ET FORCE DU SAVOIR

172. *Ibidem*, 9 mai 1321.

173. Note du 16 octobre 1931, dossier *Senelle-Mauberge*, archives de la Société générale.

174. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 1^{er} juillet 1931. En revanche, apparemment par dépit, la Banque des pays du Nord refuse ensuite un découvert de 2 millions de francs à Longovica avec garantie des Acieries de Longwy, le 25 novembre 1931.

175. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 31 juillet et 4 décembre 1935.

176. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société nancéienne, 10 avril 1919.

177. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 21 janvier 1926. « Cependant, il nous a fait connaître que, étant donné l'appui financier que nous lui avons apporté dans des moments difficiles, il avait déclaré à ses autres banques qu'il continuerait à nous réserver son mouvement d'affaires. » Le CCF y perd peu, en fait, car la société dépose son bilan au début des années trente.

178. Cf. H. BONIN, « Les banques face au cas Citroën (1919-1930). Essai d'appréciation de la puissance bancaire », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, janvier-mars 1985, pages 75-98.

179. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 27 novembre 1930. « À cet effet, il convoque une assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Il demandera à ses banquiers de lui continuer les crédits actuellement en cours. Nous avons réservé notre attitude, en raison des relations avec la maison Lazard qui, en fait, nous a fait entrer dans cette affaire. Dès maintenant, le comité de direction estime que, dans le cas où Citroën reprendrait personnellement la direction, nous pourrions envisager la continuation des facilités d'escompte qu'autant qu'il lui serait adjoint un contrôleur très compétent et particulièrement énergique », *Ibidem*.

180. Note du CIC sur la Banque régionale de l'Ain, 10 octobre 1932, archives du CIC, carton 45.

181. *Ibidem*, 20 novembre 1931, archives du CIC, carton 45.

182. *Ibidem*, 19 novembre 1940, archives du CIC, carton 45.

183. Extrait d'un article paru dans *Le Temps*, avril 1922.

184. VIDI, « Étude ou hantise des risques? », revue *Banque*, octobre 1928, pages 720-724.

185. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juillet 1932.

Chapitre 6

LES FLUCTUATIONS DU DÉCOUVERT : DES BANQUES MALTHUSIENNES? (1919-1927/1928)

SUR LA BASE des capacités d'analyse des risques améliorées par une progression sensible des techniques et du savoir-faire bancaires, il faut engager le débat sur l'efficacité quotidienne du système bancaire, sur son aptitude à répondre à la demande courante des entreprises désireuses d'étayer quelque peu une trésorerie et un fonds de roulement temporairement dans le besoin. Nous avons prélevé les indices disponibles dans les archives pour tenter de reconstituer le comportement des banques, afin de déterminer si leur réputation de malthusianisme est justifiée, si elles ont adopté parfois des attitudes de dureté vis-à-vis de leurs clients. Notre approche est là encore fondée sur les pièces d'archives bancaires et sur le dessin d'un puzzle nécessairement incomplet, puisqu'il aurait fallu disposer de documents fournis par les firmes clientes elles-mêmes, afin de donner la parole aux usagers du crédit eux-mêmes. Peut-on apprécier la réalité de l'inertie ou du dynamisme des banques dans la prise de risque qui caractérise le métier de banque commerciale de crédit? Alors qu'elles sont tant décriées, peut-on vraiment déterminer, *a posteriori*, sans disposer des témoignages des clients eux-mêmes, si les banques ont bien épaulé ceux-ci au cours des avatars de la croissance, des boums et des récessions? N'est-ce pas une gageure, faute de base documentaire? Notre point de vue sera par conséquent subjectif, mais, en étant conscient de cette limite, nous pensons pouvoir apporter notre contribution au débat.

1. La griserie du crédit facile (1919-1926)

En quête des rythmes conjoncturels du découvert, notre analyse ne peut que souligner que, dans un premier temps, tout le pays semble gagné par la fièvre du découvert : les banques, apparemment, n'hésitent nullement à distribuer leurs crédits avec générosité et allant. Le terme le plus couramment utilisé par les observateurs, en particulier les directeurs de succursale de la Banque de France, est celui de « ardent », pour caractériser les responsables d'une telle ouverture de prêts; tel banquier local, tel directeur d'agence de grande banque a un tempérament ou un comportement « ardent »; il

montre une propension à prendre des risques qui peut être jugée soit dynamique soit laxiste – surtout *a posteriori* –, mais en aucun cas malthusienne : ce sont les « années folles » de la banque française de l'entre-deux-guerres.

Tant d'occasions s'offrent aux banques de distribuer du crédit dans l'après-guerre que les découverts fleurissent, car le boum de 1919-1920, le manque à gagner de la récession, les besoins de la reconstruction et la croissance, soutenue malgré certains replis conjoncturels, exercent des pressions sur la trésorerie et le fonds de roulement des entreprises. Chez De Dietrich, en 1920-1921, le « découvert est dû aux hausses des matières premières et aux retards de paiement chez nos clients. Ce sont ces raisons qui nous ont induits à augmenter notre capital en fin d'année. Toute importante qu'elle ait été, comme la hausse des matières premières n'a fait que s'accroître, ainsi que les retards dans les paiements, il est vraisemblable que notre trésorerie restera difficile jusqu'à ce que la baisse se consolide ; alors seulement elle retrouvera toute l'élasticité désirable. » Puis le découvert disparaît, au profit du jeu habituel de l'escompte : « Le poste Banque n'existe pas, à cause que nous n'avons pas de découvert en banque, nos opérations avec celles-ci étant couvertes par des effets qui se trouvent comptabilisés dans le poste Crédeurs divers »¹, et les comptes en banque deviennent fortement créditeurs en 1925-1926. Ainsi, semble-t-il, est résumée l'histoire du mouvement des découverts pendant la demi-douzaine d'années d'après-guerre.

A. Cofinancer la Reconstruction

Parallèlement aux efforts du Crédit national ou des groupements d'entreprises levant des fonds sur le marché, les banques ont fourni une partie des fonds levés par les firmes et nécessaires au démarrage de la Reconstruction. Nombre de sociétés ne peuvent avoir accès rapidement à l'argent des dommages de guerre ou des émissions gagées par eux, ce qui explique le recours aux crédits bancaires. Ainsi, un gros crédit de 30 millions de francs est décidé par sept banques, d'août 1921 à février 1922, dans l'attente de la perception des sommes émises par le groupement des trois industriels Cail, Thomson et Fives-Lille : « Les prélèvements ont lieu par remise de traites d'un montant égal, tirées sur le bénéficiaire dudit prélèvement, qui les acceptera, par l'un des deux autres sociétés à l'ordre de la troisième, et endossées par celle-ci soit en blanc, soit à l'ordre de l'un des banques »² ; ce système de traites croisées à trois mois, renouvelables une fois, permet ainsi de mobiliser une somme importante. Nombre d'avances sont accordées le temps pour les sociétés de procéder aux émissions de titres nécessaires, comme le fait la Sogenal à l'égard de Thann & Mulhouse en 1923 (découvert de 10 millions de francs)³. Les investissements sont parfois financés par des expédients pendant quelques temps : « Escaut & Meuse a usé des facilités accordées pour l'achat d'une usine de 2 millions de francs, qui a servi à l'agrandissement de ses ateliers »⁴ ; or son découvert passe de quasiment zéro au second trimestre 1925 à 1 million au dernier

trimestre et à 2,6 millions de francs en mars 1926, prorogé jusqu'à la fin de l'année – et ce n'est qu'en juin 1930 qu'une émission d'obligations peut être montée (pour 5 millions de francs).

Dans la première moitié des années vingt, la petite banque Paul, de Verdun-Étain, s'avère l'une des clés du financement des travaux de reconstruction car elle consent beaucoup de découverts « à des entrepreneurs qui attendent le versement d'acomptes dus par l'État ou le règlement de travaux exécutés pour des sinistrés. » Certes, la Banque de France précise que « ces escomptes sont acceptés à concurrence de 50 % du montant des mémoires des travaux effectués. La Banque de France ne peut et ne doit accueillir par la voie de l'escompte des opérations qui, par leur nature, leur durée et les modalités prévues pour leur règlement, sont du ressort du Crédit national ». Mais ces réserves prouvent *a contrario* la réalité et la vigueur de l'engagement de la banque locale, apte à saisir le profit à tirer des besoins d'argent des entrepreneurs de travaux publics, des marchands de bois et de matériaux, qui constituent alors la base de sa clientèle. Nicolas Schmit, marchand de bois et de matériaux et « son plus gros client, fournisseur de presque tous les gros entrepreneurs de la région, ne saurait se passer de son banquier, ses ressources n'étant pas en rapport avec l'extension de ses affaires »⁵.

B. Les banques et les récessions de 1920-1921 et 1926-1927

Perçue comme un repli conjoncturel logique après le boum de 1919-1920 et la fièvre de la production à débouchés militaires, la récession de 1920-1921/1922 ne semble pas avoir bridé la générosité des banques, puisque celles-ci ont tout de même pris l'habitude des fluctuations cycliques et ne s'affolent donc pas de cette crise dont elles n'envisagent pas qu'elle puisse durer trop longtemps. D'autre part, elles ont engrangé tant de disponibilités et manquent tellement d'occasion de emploi – en raison du retard du redémarrage de l'escompte – qu'elles n'hésitent pas à venir en aide aux firmes clientes dont la trésorerie vivrait des moments difficiles. Quand la Banque de France décrit la grave crise du textile vosgien, elle ajoute aux causes de la résistance de la majorité des sociétés – bénéfiques réalisés pendant le boum, constitution des groupes Boussac et Tenthorey – « le concours très large prêté par les banques à leur clientèle [qui] permit à la plupart des maisons de supporter sans défaillance des pertes souvent considérables »⁶.

Semblablement, à Reims, « les banques [qui] ont toujours des disponibilités au moins égales aux besoins des entrepreneurs et des négociants en champagne, ont d'autant plus aisément soutenu les maisons alourdis par les stocks en cave »⁷; c'est le cas surtout de Chapuis-Comptoir d'escompte de Reims (banquier par exemple de Perrier-Jouet), mais la Société nancéienne se développe dans la cité car elle « s'attache la clientèle des fabricants de champagne par des découverts qui, cette année, se remboursent moins aisément »⁸. Non loin de là, mais en 1926-1927, et au profit de l'industrie de la

bonneterie, les banques parviennent à faire franchir le cap de la récession aux firmes troyennes : « La généralité des maisons a réussi à faire face à la crise, mais la plupart ont vu leur trésorerie resserrée tant par la mévente que par de nombreuses prorogations d'échéances, et ont dû avoir recours aux découverts en banque. »⁹

C. Les banques dans les années folles mais troublées (1922-1926)

Quand la récession s'estompe, la croissance se déploie à des rythmes différents selon les branches et les régions, tandis que beaucoup de sociétés doivent s'adapter aux fluctuations monétaires, aux conséquences doubles, sur leurs exportations et sur leurs stocks. Le textile doit ainsi faire appel à ses banquiers pour faire face au brusque renchérissement des matériaux quand la santé du franc se détériore vers 1923-1924 : « Les prix de plus en plus élevés des matières premières et, par répercussion, des produits ont provoqué des demandes de capitaux d'une ampleur inusitée. Les banques locales et régionales des deux places [Roubaix et Tourcoing] ainsi que les agences des banques parisiennes et lilloises ont pu, sans difficulté, y faire face et ont libéralement prêté leur concours sous forme soit de découvert, soit d'escompte, à longue échéance, de traites sur les consommateurs. »¹⁰ Nous devons ajouter que, en 1925-1926, les banques ont offert de larges découverts aux entreprises textiles nordistes qui devaient financer leur exploitation courante mais qui ne souhaitaient pas rapatrier les devises gagnées à l'exportation en raison de la dépréciation du franc ou, tout simplement, qui devaient préserver l'argent nécessaire au paiement d'importations devenues coûteuses.

a. L'aide au redémarrage ou à la percée des sociétés

Le cap des années 1922-1926 est souvent difficile à franchir pour des entreprises qui peinent à amortir leurs énormes investissements de la Guerre ou de l'immédiat après-guerre, qui se heurtent à la poussée d'une concurrence stimulée par la reconversion vers des activités civiles, les importations en provenance d'Allemagne, la réinsertion du Nord et de l'Est dans l'aire économique française. Un peu partout dans l'industrie lourde de transformation, des surcoûts apparaissent dans la mise en œuvre des immobilisations productives, d'où un assèchement des disponibilités des firmes, tandis que leur montée en puissance s'avère plus consommatrice de fonds de roulement qu'on ne le pensait initialement. L'industrie de la mécanique générale est souvent au cœur des dossiers bancaires tant elle est confrontée à de telles difficultés. La BNC épaula par exemple Arbel (matériel ferroviaire à Douai) durant une longue traversée de crise vers 1923-1925 par une autorisation de découvert croissante (1,5 million, 3,2 millions, puis 5 millions en 1925).

Semblablement, le décollage de la Compagnie générale de constructions de locomotives, créée par Batignolles pour reprendre son activité de mécanique lourde, se heurte aux frais sécrétés par sa croissance même : « Le développement rapide des ateliers a causé

de grosses immobilisations jusqu'à 51 millions. Un prêt de 10 millions consenti par les banques a été rapidement remboursé. Les bénéfices importants des premières années ont été largement employés aux amortissements. Ultérieurement, les commandes de locomotives cessèrent rapidement (situation générale, locomotives étrangères laissées en France après la Guerre). Pour éviter l'arrêt des ateliers, la compagnie dut prendre commande de quelques locomotives pour l'exportation à prix très bas ; il en résulta des pertes importantes [...]. L'insuffisance du fonds de roulement obligea la compagnie, pour exécuter les commandes obtenues des réseaux en 1924-1925, à demander aux banques [Crédit mobilier français, Société générale, Crédit lyonnais] six, puis douze millions. Les 12 millions sont actuellement insuffisants. La compagnie demande 4 à 6 autres millions. »¹¹ Ce sont bel et bien les banques qui, grâce aux découverts, contribuent à « maintenir cette entreprise à flot », comme l'indique la Société générale. « M. de Méeus [Société générale] fait remarquer que l'opération d'ouverture de crédit a changé de caractère, qu'elle est maintenant en fait une véritable commandite puisque les fonds avancés sont incorporés dans l'ensemble de l'entreprise (fonds de roulement, etc.). »¹² D'ailleurs, les deux crédits de 6 millions sont prorogés jusqu'en juillet 1926, puis à plusieurs reprises encore jusqu'en décembre 1928... Certes, l'on peut penser que les banquiers font preuve de longanimité parce que la société est une filiale de Batignolles, grande firme de travaux publics et « d'entreprise générale » qu'il convient de choyer pour en obtenir de bonnes affaires, et le Crédit lyonnais et la Société générale ont chacun un administrateur au Conseil ; mais c'est bien le signe de la patience de banques peu disposées à briser un outil assurant un cinquième de la production française de locomotives.

Dans l'Est, les banques ne freinent pas leur concours aux firmes qui ont récupéré des actifs allemands francisés après la défaite germanique : l'on a vu combien elles accompagnent les Tanneries de France, à Strasbourg¹³ en 1919-1925, le temps qu'elles repoussent les assauts d'une concurrence impitoyable et se taillent une part de marché propre à leur permettre d'amortir de fortes capacités de production. Plus marquant, leur appui des maîtres de forges lorrains facilite la mise en place des nouvelles structures, notamment dans les sociétés détenues par une coalition d'industriels, qui ne peuvent, comme les firmes indépendantes, s'appuyer sur des réserves et une production d'autofinancement substantielles. Le décollage de la Société lorraine minière & métallurgique s'effectue à crédit ; la seule Sogenal lui apporte un volume de concours autorisés de 25 millions de francs, dont 10 de découvert¹⁴. Les établissements patronnent l'ascension de la Société lorraine des aciéries de Rombas, en particulier la Sogenal : « Indépendamment du découvert de 3,5 millions pour facilités de caisse, il sera accordé à cette société un découvert supplémentaire de 5 millions. »¹⁵

Beaucoup de banques de l'Est regorgent de fonds et sont en quête de clients : « Nos disponibilités étant fort grandes, il y a lieu de rechercher des emplois rémunérateurs, notamment en gros débiteurs, qui nous font actuellement défaut »¹⁶, tout en plaçant une bonne partie des liquidités en bons du Trésor, d'ailleurs comme les grands établissements

de crédit. Cela laisse supposer que, dans cet après-guerre, la prise de risque répond aussi au besoin d'obtenir des rendements meilleurs pour le stock d'argent, pour faire face entre autres à la dilatation des frais généraux et de la masse salariale : une sorte de course aux découverts a dû être lancée afin d'élargir les recettes procurées par les charges d'intérêts. Plus largement encore, les banques du cru confirment leur spécificité de « banque des pays noirs » : ayant repris avant-guerre la banque Thomas, de Longwy, la Société nancéienne se pose en banquier de la sidérurgie et elle maintient l'héritage de sa prédécesseur dans le bassin de Longwy où, « malgré la concurrence des sociétés de crédit, la métallurgie lui remet la majeure partie de son papier en échange de découverts qui peuvent atteindre 60 millions »¹⁷. « De gros découverts sont en cours. En octobre 1923, on les évaluait à 150 millions »¹⁸ : 100 millions pour la Société nancéienne, 50 millions pour la Banque d'Alsace-Lorraine, la BNC et la Sogenal ensemble, ces établissements n'hésitant pas à ouvrir leurs caisses car ils s'appuient sur la perspective des rentrées de fonds liées aux dommages de guerre. La Société nancéienne porte par exemple, sans le mobiliser à la Banque de France, un découvert de 20 millions accordé aux Acéries de Longwy¹⁹.

L'ascension de Marcel Boussac s'explique non seulement par le talent stratégique et gestionnaire de ce capitaine d'industrie, mais aussi par un partenariat régulier avec ses banquiers, qui ont vite discerné son potentiel de croissance et les occasions d'affaires qu'il offrait. La Banque de Mulhouse parraine largement ses initiatives d'après-guerre et l'émergence du groupe : 47 millions de découvert sont portés à la fin de 1923, réduits à 33 millions au tournant de 1924, sans compter l'escompte²⁰. Parallèlement, l'une des coqueluches des banquiers les fascine par la diversité et la profusion de ses projets industriels, de la tréfilerie électromécanique à l'appareillage électrique : Grammont, en région lyonnaise, draine leur argent tant elle paraît une firme d'avenir. Pendant une demi-douzaine d'années, elle apparaît comme une « affaire qui n'a vécu jusqu'à ce jour que par le crédit des banquiers. Elle est soutenue actuellement par la BNC, le Comptoir Lyon-Alemand et la banque Charpenay, qui lui ont consenti des découverts importants »²¹.

De façon moins spectaculaire, nombre de contrées voient prospérer les initiatives entrepreneuriales, gonflées par un crédit généreux, comme autour de Romans pour l'industrie de la chaussure, où « les maisons de moindre importance, depuis la guerre, ont poussé comme des champignons, grâce au concours des banques locales [Banque de la vallée du Rhône] qui ont commandité une poussière de fabricants et la production », le nombre de ces derniers ayant augmenté de 20-25 à 100 environ, tandis que « les maisons de premier [Unic, Finet, Blachon] et second ordres ont [...] des crédits en banque de l'ordre de plusieurs millions »²² : serait-ce, comme on parlait outre-Atlantique de villes-champignons, « l'économie-champignon » grâce au découvert ? « Son directeur, petit-fils de l'ancien banquier Sauvajon [absorbé par la Banque de la vallée du Rhône], connaît bien la place, mais on lui reproche d'être trop ardent en affaires et de consentir aisément des découverts sans exiger de garanties sérieuses »²³, ajoute la Banque de

France; mais qui émet ces reproches? ne serait-ce pas le seul directeur de la succursale de l'Institut qui se croit porteur d'une opinion en fait imaginaire, dans la mesure où l'on ne peut croire un seul instant que les industriels drômois se soient plaints d'une telle politique, même si elle leur coûtait des charges d'intérêt lourdes?

b. La BUP et Schneider

Sur la base d'un partenariat noué au milieu de la première décennie du siècle, la BUP soutient largement le groupe Schneider dans ses appels de crédit durant la première moitié des années vingt. Ses nombreuses installations lancées ou développées pendant la Guerre ou dans l'immédiat après-guerre s'avèrent de fortes consommatrices de capitaux courants, ce qu'amplifie la récession de 1920-1922; le recours au crédit grossit, avec un encours du groupe s'élevant à 60 millions de francs à la BUP en 1922.

Encours des crédits accordés par la BUP au groupe Schneider à la date du 31 mars 1922

27,5 millions	Union européenne industrielle & financière
25,6 millions	Schneider & Cie
4,1 millions	Chantiers et ateliers de la Gironde
2,9 millions	Société normande de métallurgie
1,5 million	Société d'optique & de mécanique de haute précision
1 million	Usines Bouhey (SOMUA)
0,1 million	Société provençale de constructions navales
Total (avec divers)	62,529 millions de francs (+ 25,218 millions de francs de cautions) ²⁴ . Ce total atteint 68,9 millions au 15 janvier 1921, 68,250 millions au 15 janvier 1922.

« Quant aux crédits bancaires, ils eussent pu nous permettre d'attendre les résultats accrus de notre exploitation, si la crise dont souffre le monde entier ne s'était prolongée au-delà de toute prévision. Mais garder une dette flottante pendant longtemps et dans les temps troublés que nous traversons serait à nos yeux un danger qu'il eût été imprudent de courir. D'ailleurs, les charges de ces crédits temporaires et de leur renouvellement sont trop lourdes pour qu'il ne soit pas devenu nécessaire de consolider notre situation financière en lui donnant dans toute la mesure du possible l'élasticité qui nous est indispensable »²⁵, constate Schneider à propos de l'année 1923.

Sans nécessiter à coup sûr le passage à l'étape de l'ingénierie de crise, les banquiers sont néanmoins amenés à accentuer leur engagement, à fournir de l'argent, en solution d'attente (attente de la reprise conjoncturelle et de la remontée des prix, attente d'une opération sur le marché financier). Le cas de la SOMUA (Société d'outillage mécanique & d'usinage, ex-Bouhey)²⁶ est caractéristique : « La situation générale de l'affaire paraît parfaitement saine; mais elle subit une crise de trésorerie provenant de l'obligation dans laquelle elle se trouve

de solder les approvisionnements faits pour une production dont elle ne trouve plus l'écoulement. J'ai l'impression que le crédit de 5 millions de francs échéant le 1^{er} mai ne pourra être remboursé que si une nouvelle ouverture de crédit est consentie. »²⁷ Cela résume fort à propos la situation des banquiers et des entreprises, notamment celles du groupe Schneider, lorsque la récession de 1920-1921 s'amplifie. La SOMUA, créée en 1894, était entrée dans le groupe Schneider en 1914 et avait développé des fabrications de guerre avec punch dans ses usines de Paris, de Choisy et de Saint-Ouen (celle-ci étant achetée à Farcot en 1915), etc. : engrenages, tracteurs, matériels d'artillerie, machines-outils, appareils hydrauliques, notamment, avec plus de 2200 ouvriers en 1924.

La santé de la firme est compromise à la paix quand elle ne parvient pas à obtenir une assise financière suffisante tant ses investissements de reconversion sont lourds, tant elle perd les marchés d'usinage de guerre que lui transmettait jusqu'alors Schneider et tant ses débouchés sont difficiles à dénicher, d'où les pertes de 1921-1924. Le suréquipement en usines et en matériels semble alors évident, mais les banques liées à Schneider, la BUP et le Crédit lyonnais, ne peuvent que soutenir cette filiale réputée mais vacillante, épaulée également par les avances de sa société mère. La BUP à elle seule – mais avec ses partenaires bancaires rétrocessionnaires – fournit 12 millions de francs en 1920, pour un capital de 44 millions en 1921.

Le cas de la Société normande de métallurgie est révélateur de la longue patience et de l'esprit d'ouverture de la banque alors proche de Schneider. Créée pendant la Guerre pour reprendre un site industriel lancé par une entreprise allemande juste avant le conflit, « le Creusot normand »²⁸ est accompagné dans son lent démarrage par une BUP persévérante : elle lui accorde un crédit de 3 millions de francs en décembre 1919 sur trois mois complétés par six autres mois, donc sur neuf mois, par tranches de trois mois, mais dont l'autorisation couvre les neuf mois. C'est un vrai crédit à court-moyen terme, représenté par un million de francs de traites tirées par la Société normande de métallurgie sur sa filiale Mines de Sourmont et acceptées par elle, et pour 2 millions par des billets souscrits à l'ordre de la banque par la Société normande de métallurgie²⁹.

Ce crédit est d'ailleurs réellement utilisé en 1920-1922, en sus des découverts communs au groupe de banquiers de la firme. En effet, le premier, de 15 millions, a été décidé en janvier 1917 dès la création de la société, par tirage à trois mois de la société sur ses bailleurs de fonds, et il se déploie jusqu'en 1921. Le second crédit, de 20 millions, prend place à partir de juin 1917 ; 13 millions sont remboursés en 1922, tandis que le solde est prorogé jusqu'à la fin de 1922, complété par un nouveau crédit de 4 millions, soit un crédit total de 11 millions [escompte de billets à trois mois souscrits à l'ordre des donneurs de crédit par la Société normande de métallurgie] sous la forme de deux avances, renouvelables de mai à décembre, soit un crédit de six mois (BUP 1,2 million, Crédit lyonnais 1,2 million ainsi que la BNC, Varin-Bernier, etc.)³⁰, que les banques portent jusqu'à ce que les pressions financières exercées sur la société deviennent si aiguës qu'elle soit contrainte à un concordat en 1923.

c. Les banques et l'industrie automobile

L'histoire des relations entre les firmes d'automobiles et les banques reste délicate à reconstituer car les dossiers clés qui permettraient d'apprécier le quotidien du partenariat ou de l'affrontement entre les deux parties semblent manquer aujourd'hui. Seules des bribes émergent à propos de Peugeot et de Renault, tandis que l'histoire de Citroën fascine surtout par ses aspects techniques et sociaux et moins par les montages financiers qui accompagnent vaillamment sa croissance. Faut-il penser que, globalement, les banquiers se sont montrés fort sceptiques sur les chances de réussite des constructeurs les plus audacieux ? qu'ils se sont contentés, pendant quelques années, de soutenir les PME spécialisées dans les produits de luxe ou mi-luxe en redoutant les conséquences – estimées funestes – des énormes investissements lancés par les trois Grands de la profession ? En fait, aucun document bancaire ne permet de retracer précisément, intimement dirions-nous même, l'opinion des banquiers, leurs réactions personnelles ou professionnelles devant les mutations de la branche. Seules sont perceptibles par conséquent les décisions et l'action sur le terrain : analyses de la situation des firmes, refus de s'engager ou, au contraire, insertion dans un processus de soutien.

Nous devons avouer que nous ne percevons pas comment Peugeot parvient à lever les fonds de crédit lui permettant de compléter ses financements dans les années vingt, à l'époque où Lucien Rosengart en devient administrateur délégué en 1923 et supervise ainsi la forte croissance de la production ; nous n'avons pu isoler comment s'est constitué le groupe informel de banques qui alimentent la firme en crédits (autour de 16 millions de francs en 1923-1926, sans qu'on en connaisse les modalités). Chez Renault, l'on peut s'interroger sur la place que tient la petite banque d'affaires Mirabaud par rapport aux grands établissements de crédit : pourquoi une telle maison joue-t-elle un tel rôle, disproportionné par rapport à sa taille ? Doit-on trouver la réponse à une telle question chez Citroën elle-même ?

En effet, au détour d'une conversation entre Citroën et ses banquiers, il apparaît³¹ bel et bien que le dirigeant ne souhaite pas traiter avec les grands établissements de crédit, dont il redoute la rigueur et surtout la volonté de s'immiscer dans les comptes de leurs gros emprunteurs : il préfère avoir pour banquiers des banques moyennes, qu'il juge plus malléables à sa guise. D'où l'intervention du Crédit français en 1919-1920 – avant sa réorientation stratégique qui lui fait quasiment abandonner le métier bancaire –, puis celle du Crédit foncier algérien & tunisien, de la Banque des pays du Nord, de la Banque Transatlantique, de la Banque de la Cité, de la Banque française & italienne, de la Société française pour le commerce aux colonies & à l'étranger – par le biais des opérations d'escompte du papier SADIF dont nous avons déjà décrit dans un précédent chapitre les mécanismes à la limite parfois entre l'escompte de papier interfiliale et la mobilisation de papier de circulation interfiliale³².

Une autre explication, cette fois issue du monde des banques et non de l'entreprise, nous orienterait vers un soupçon de malthusianisme : les grands établissements de crédit

auraient tout simplement rechigné à s'engager aux côtés d'entrepreneurs jugés trop audacieux et trop indépendants, d'autant plus que les statuts – ce n'est qu'en 1924 que Citroën devient une société anonyme –, les pratiques – Citroën fonctionne de façon autocratique et secrète – et la tenue des comptes – beaucoup trop floue – contribuent à affaiblir la base d'un tel risque. L'on comprendrait alors les réticences des banquiers qui ne souhaitent pas, de prime abord, se faire les partenaires d'une société jugée aussi dangereuse, lui ouvrir des découverts, car seule la confiance, on l'a vu, permet à l'économie du découvert de prospérer. Cette rétention ouvre la voie à Morgan – peut-être pas désintéressée car la banque lognerait sur un projet de rapprochement entre Citroën et une firme américaine – et surtout à la BUP. Celle-ci serait plus disposée à la patience ou à la persévérance parce que, banque récente par rapport à Paribas, elle doit conquérir des parts de marché, et parce que, également, Charles Sergent, son nouveau président, a bien connu les milieux proches de la politique d'armement pendant la Guerre et a dû découvrir alors les qualités du capitaine d'industrie Citroën; en outre, banquier favori de Schneider, elle aurait pu être orientée vers Citroën par cette dernière, l'un de ses fournisseurs.

Les premiers contacts entre l'industriel et la banque se sont noués dès la Guerre (apparemment dès 1916), par un premier crédit de 10 millions de francs, remboursable au rythme de deux francs par obus payé... Dès l'époque, le banquier – un directeur, Corcelle, est personnellement chargé des relations courantes avec Citroën³³ – apprend à vivre sans trop d'angoisse avec un débiteur difficile : bien entendu, le remboursement prend du retard, mais, en échange, la banque commence à découvrir la réalité d'une entreprise encore mystérieuse pour elle, puisqu'un expert vérifie sa comptabilité³⁴. Sans cesse désormais, elle tente de concilier ses exigences – respect plus ou moins net des délais de remboursement, connaissance plus ou moins précise de ce qui se passe dans les usines et les Livres de la firme – et celles de son client – retarder au mieux les délais de remboursement, obtenir des renouvellements récurrents, entretenir des Livres flous. Au bout du compte, un « mariage de raison » se met en place entre deux partenaires qui forment un couple crispé mais tenace; pour le banquier, pourrait-on dire sommairement, le pacte moral est : de l'argent contre du savoir³⁵. Il est vrai aussi que le banquier est incité à un tel engagement au nom du patriotisme : c'est « sur l'insistance pressante du ministre des Finances et de la Reconstitution nationale » qu'il fournit l'avance d'un million de francs qui permet d'assurer la paie de la fin mai 1919. « Le Président donne, à cette occasion, connaissance des conversations qu'il a eues avec Célier, du Mouvement général des fonds, qui l'a fait appeler à deux reprises pour l'entretenir de la situation de Citroën et du pressant intérêt qu'attache le Gouvernement à la réalisation de cette combinaison ayant pour but de maintenir l'activité de ses usines »³⁶, l'État complétant l'effort de la banque par un report d'impôt.

Quoi qu'il en soit, la BUP anime un compte de découvert récurrent à partir de 1919 : une avance de 4 millions de francs est consentie ainsi en janvier en contribution au financement des investissements et surtout de l'ouverture d'un magasin de vente au

rez-de-chaussée de l'Élysée Palace Hôtel³⁷. La banque fournit environ 5 millions de francs en 1924-1925 et diverses facilités financières, en sus d'une participation importante aux affaires d'escompte de la firme, nouées avec la SADIF, les agents, en France ou dans divers pays européens, ou les filiales étrangères. Son encours global chez Citroën tourne autour d'une quinzaine de millions chaque année en 1920-1927, ce qui paraît peu par rapport à la masse d'argent qui circule chez Citroën, mais ce qui permet de combler les insuffisances ponctuelles de la trésorerie. En effet, on le sait, Citroën s'appuie largement sur ses réserves d'autofinancement accumulées à la fin des années dix puis sur ses profits, estimés substantiels par la BUP et suffisants à assurer les investissements ; toutefois, comme nous l'avons déjà signalé³⁸, la faille de l'entreprise réside dans certaines lacunes de son fonds de roulement, ce qui l'oblige à recourir aux secours bancaires, notamment pendant la morte-saison. Enfin, une autre banque jeune vient, en 1925-1926, épauler le groupe informel de banquiers engagés aux côtés de Citroën, la BNC : un accord à trois est conclu en octobre 1925 entre la BUP, Morgan et la BNC, selon lequel les trois maisons se partagent trois crédits : un escompte de papier SADIF (10 millions), un escompte de papier sur agents ou succursales de Citroën (10 millions) et un découvert de 10 millions ; sur ces 30 millions de francs, la banque d'affaires en prend en charge la moitié³⁹.

Les avantages de l'économie bancaire libérale et donc concurrentielle consistent précisément à permettre à une entreprise de compenser l'abstention de certaines banques, ici, à l'évidence, les grands établissements de crédit, nettement malthusiens – aussi justifiées que soient leurs motivations –, par l'appel à des banques avides de bousculer l'hégémonie des grands établissements de crédit, de se tailler des parts de marché en s'installant dans les interstices qu'ils laissent libres. C'est ce groupe de banques qui permet à Citroën de franchir le cap difficile de l'hiver 1926-1927, au seuil d'une crise de trésorerie grave qui impose une rupture avec les expédients développés depuis une grosse demi-douzaine d'années. D'ailleurs, le nombre même des banques impliquées dans ce soutien facilite la prise de risque puisqu'il assure une certaine division des risques entre les divers intervenants, dont chacun n'a à porter qu'entre un dixième ou un onzième des encours.

Notre analyse tendrait à indiquer un réel malthusianisme des grands établissements de crédit face aux affaires de l'automobile. Mais, si la réalité de l'abstention est indéniable, ce terme nous semblerait devoir plus judicieusement laisser la place à celui de « réticences », car les banquiers n'ont pas pu, en fait, établir le rapport de confiance indispensable à l'ouverture de découverts généreux. Cette extrême prudence des grandes banques répondrait plutôt à la méfiance des dirigeants des sociétés devant l'éventualité de relations d'affaires avec elles et à leurs réticences à fournir suffisamment d'informations sur la situation de leur firme. Toutefois, notre conclusion intermédiaire manque de solidité, faute de sources d'archives dépassant le cas de Citroën, aussi révélateur soit-il.

De plus, cette analyse néglige le fait que, chez Renault, le Crédit lyonnais joue un rôle éminent, aux côtés de la petite maison Mirabaud⁴⁰. Très tôt apparemment, il en est

devenu un banquier important : est-ce que la richesse de ses analyses – celles de la Direction financière – de la situation de Renault l'ont convaincu qu'il pouvait maîtriser suffisamment le risque d'un tel engagement? Est-ce que Renault, qui adopte le statut de société anonyme dès 1922, a montré plus de transparence dans ses comptes et plus de confiance envers le grand établissement de crédit qu'un Citroën sans cesse réticent et soupçonneux? Quoi qu'il en soit, comme le remarque Patrick Fridenson, « le renouveau [technique et commercial] touche aussi les relations bancaires du groupe Renault. Le nombre de ses banquiers s'accroît »⁴¹, avec l'ensemble des grands établissements de la place, sans qu'on sache, à travers les archives de ces maisons, quelle était la part respective des simples relations d'escompte et des opérations de découvert dans ces contacts réguliers. Il est vrai aussi que la remarque de P. Fridenson porte sur la seconde moitié des années vingt, c'est-à-dire sur une époque où les banques semblent plus rassurées sur le sort de l'industrie automobile, comme c'est le cas pour Citroën après sa réorganisation financière de 1927-1928 : l'industrie automobile a pu sembler désormais un débouché plus solide pour les activités bancaires, encore que la capacité d'autofinancement de cette branche en forte croissance ait pu limiter ses besoins de crédit. Par contre, dans les années 1919-1926, les banquiers auraient été animés d'un certain doute sur la pérennité de ces grandes firmes à l'américaine, sur la compatibilité entre la masse des investissements et des fonds d'exploitation nécessaire et la solvabilité et la pérennité de telles entreprises.

Un témoin a confié d'ailleurs à l'historien de Renault, P. Fridenson, qu'il lui a semblé que « la banque agissait souvent à contretemps par rapport à la réalité industrielle »⁴². Les banquiers resteraient dubitatifs au fond par ignorance de la réalité qui, à nos yeux, réside dans ce magnifique gisement de profits tapi dans ces sociétés « vedettes » de la croissance des années vingt, qui les rend aptes à faire face à des charges financières élevées; il s'agirait ainsi plus d'une myopie que d'un malthusianisme, ce qui se comprendrait quand on constate que, à ce que nous en savons, nul banquier de l'époque n'a visité d'installations américaines de production automobile, ne serait-ce que pour se faire une idée des revenus sécrétés par les mécanismes d'une telle révolution industrielle...

D. La percée de la BNC et son ardeur au crédit

Évoquée ci-dessus à propos du cas de Citroën, une banque symbolise cette énergie déployée en faveur des entreprises. En effet, la percée de la BNC sur le marché de la moyenne-grande entreprise tant parisienne que provinciale ne peut s'effectuer qu'en desserrant l'hégémonie des grands établissements de crédit et, par conséquent, semble-t-il, qu'en déployant une politique plus généreuse, plus « facile » de distribution du crédit à court-moyen terme. Partout, les observateurs signalent le tempérament audacieux de la jeune banque. Dès 1914-1915, elle a choqué la profession bancaire en décidant de ne pas appliquer à sa clientèle les contraintes du moratoire (ou *moratorium*) décidé

par les Pouvoirs publics et a laissé ses déposants puiser dans leurs comptes; cet acte téméraire lui a attiré rapidement une clientèle d'emprunteurs séduits par l'esprit d'ouverture d'une telle maison. Ce « coup de réclame » est en effet relayé par une stratégie persévérante d'octroi de découverts, conduite pendant une demi-douzaine d'années au moins jusque vers 1922-1924.

L'agence de Marseille de la BNC est par exemple réputée sur la place par son punch. Certes, elle « avait eu des gérants beaucoup trop ardents. Ils ont été remercié – qui lui ont fait subir des pertes sensibles ». Mais « le directeur actuel, Doumère, venu du Havre, [s'il] paraît plus prudent, [continue] à accorder les plus grandes facilités à la clientèle »⁴³. À Lyon, un compte-directeur, Postel, « s'était montré très ardent et avait attiré à l'agence des clients plus nombreux »⁴⁴. À Rouen, de « gros découverts [ont été] consentis », en particulier dans le textile : « Quelques maisons restent débitrices de sommes très importantes, surtout le Comptoir des textiles et son groupe, surpris par la dernière crise en pleine période de développement ou création »⁴⁵.

E. la fièvre des découverts ?

La première moitié des années vingt, en fait de 1918-1919 à 1924-1926, marque ainsi un engouement certain pour les découverts : les entreprises, souvent assoiffées de fonds de roulement, apprécient le soutien de banques elles-mêmes regorgeant de disponibilités et aiguillonnées par la concurrence. Le Crédit lyonnais indique par exemple que le montant maximum de ses comptes débiteurs clients est atteint le 30 novembre 1920, en un symbole du boum d'après-guerre, alors que, en février 1923, il n'a toujours pas retrouvé l'équivalent de cette somme⁴⁶. Nous reprendrons donc le terme utilisé par le Crédit du Nord à propos du soutien apporté au textile nordiste : « Les banques en général se montrent extrêmement larges. »⁴⁷ Globalement, le poids des « crédits durables » dans les emplois essentiels des grandes banques atteint des proportions fort élevées, avec un pourcentage proche de 30 % à la Société générale en 1919-1924 (sauf en 1922), oscillant entre 16 et 20 % en 1919-1920 et 1923-1924, entre 26 et 28 % en 1919-1920 et en 1924 au Crédit lyonnais; même au CIC, une proportion de 15 à 16 % est obtenue en 1922-1924. Au CNER, ces crédits durables pointent à 18,5 % du total du bilan en 1919 et à 17,1 % en 1920; après un recul durant la récession, ce pourcentage remonte entre 15 et 17 % en 1923-1925.

2. Le dynamisme des banques régionales dans la prise de risque

Sur de nombreuses places, les banques dynamiques, voire « ardentes », en tout cas proches des aspirations au crédit d'une clientèle parfois désargentée entretiennent une tradition de distribution de découverts plutôt généreuse.

A. La propension aux crédits durables

Autant qu'un modèle de banque « à l'allemande », l'on pourrait aller jusqu'à discerner une pratique de banque « à la normande » tant plusieurs établissements normands n'hésitent pas à parrainer avec vigueur les sociétés de leur contrée – même si le Comptoir d'escompte de Rouen maintient quant à lui sa ligne de banque d'épargne. « Dans ses affaires, la Société normande de banque & de dépôts a fait jusqu'ici la part un peu large au crédit pur. D'importants découverts se sont mus en commandites, en immobilisations tout au moins, d'ailleurs entourées de garanties et soutenues par une réserve spéciale de 500 000 francs, mais qui pèsent lourdement sur une trésorerie essoufflée par l'incessante progression des affaires. »⁴⁸

Plus à l'est, à Elbeuf, sa consœur, la banque Béranger, porte un lot important de découverts : à un portefeuille effets de 11,6 millions de francs à la fin de son exercice 1920-1921 s'ajoutent 30,6 millions d'encours de découverts dont 7,4 millions sur garanties. Plus au sud-ouest, sur Avranches, la banque Gilbert est profondément engagée aux côtés des firmes du cru : « Les comptes débiteurs atteignent environ 70 millions sur lesquels 30 millions sont et seront d'une réalisation difficile ». C'est que les gérants de cette banque bidépartementale « ont suivi des errements qui les ont placés dans l'alternative ou d'abandonner des affaires qui leur coûtent très cher ou d'essayer, par de nouvelles immobilisations, de les renflouer. Ils ont choisi la deuxième solution et y ont persévéré, l'augmentation des découverts nouveaux, consentis de mai 1927 à septembre 1928 à ces diverses sociétés, s'élève à 5,7 millions. Ils ont pu agir ainsi grâce à la réelle confiance que leur situation de famille et leur passé leur donnent dans la région et que fait ressortir une augmentation des dépôts de 30 millions, de 60 à 90 millions, au cours de l'exercice 1927. »⁴⁹

Tant de places restent ouvertes à une pratique les rattachant à l'« économie du découvert » que l'on comprend l'intérêt porté par les observateurs qui ont pu croire que le régionalisme bancaire correspondait véritablement à une réalité dotée d'un avenir certain. Nombre de banques départementales ou bidépartementales dynamiques portent haut l'étendard du découvert. La banque Charpentier, de Cognac, a ainsi affirmé son intimité avec le monde du négoce : l'après-guerre se clôt pour elle avec un solide portefeuille de comptes débiteurs : son montant s'élève en janvier 1924 à 11 millions, alors que le portefeuille commercial ne compte que pour 4,5 millions. La seule maison Bisquit-Dubouché, la première du cognac il est vrai, a gonflé son débit jusqu'à 13 millions à l'égard de Charpentier et, au début de 1924, elle y garde encore 7 millions de découvert, complétés par un découvert de 1,5 million chez Tarneaud; quand Jean Monnet quitte son poste de secrétaire général adjoint de la Société des nations et vient prendre les rênes de la firme familiale Monnet au début de 1923, il découvre le découvert de 5 millions entretenu chez Charpentier, « qui s'amortit péniblement⁵⁰ en raison d'un stock trop élevé.

La petite Banque régionale de l'Ain ne manque pas de consacrer, avec « beaucoup d'ardeur »⁵¹, une large part de ses activités au soutien du monde de l'industrie tant autour d'Oyonnax que dans les bourgades de son terroir. Lors de la récession de 1926-1927, on doit supposer que ses clients éprouvent des besoins substantiels puisque la Banque régionale de l'Ain doit porter alors 32,6 millions de francs de comptes débiteurs⁵² en juin 1926, soit un gros montant pour sa taille. Nombre d'exemples confirment cette appréciation d'un engagement vigoureux des banques provinciales en faveur des crédits durables : à la Banque du Dauphiné, ils dépassent ou frôlent les 40 % des emplois essentiels en 1919-1922 et en 1924 et atteignent même la moitié en 1919-1920. L'ascension est régulière à la Sogenal, du tiers aux trois cinquièmes en 1923, au fur et à mesure que le poids des emplois en bons de la Défense nationale se réduit, cette évolution se retrouvant à la Société marseillaise, mais avec des pourcentages plus modestes, de l'ordre du quart ou du tiers. Si, au Crédit du Nord, le pourcentage tourne autour du tiers des emplois essentiels en 1919-1924, comme à la Banque générale du Nord, il est supérieur chez Renauld et à la Société nancéienne : l'une consacre entre 50 et 75 % de ses emplois essentiels aux crédits durables en 1919-1926, l'autre entre le tiers et la moitié.

B. Les banquiers dauphinois et les capitaines d'industrie

Un peu plus au nord, les banquiers de la région grenobloise affirment leur volonté de rester fidèle à la tradition lancée dans les années 1890 et célébrée à la Belle Époque, celle de la banque régionaliste engagée aux côtés de la communauté des affaires du cru, celle de la « banque industrielle »⁵³. Les hommes d'affaires siègent au Conseil des banques, dont les patrons se retrouvent dans les conseils d'administration de leurs clientes ; des avals circulent aisément entre les capitalistes fortunés, les banques et les entreprises ; un partenariat exemplaire s'est édifié, original par rapport à celui développé dans le Nord car les familles du patriciat nordiste semblent moins ouvrir leur firme au regard du banquier et, surtout, les masses d'argent en jeu sont bien supérieures tant les branches en cause en Isère appartiennent à l'industrie lourde. Quoi qu'il en soit, les banquiers s'avancent encore plus avant dans l'octroi et l'immobilisation de fonds en faveur de certaines sociétés qui symbolisent l'esprit d'entreprise dauphinois, que ce soit la banque Charpenay, la Banque du Dauphiné ou la succursale locale de la Banque privée qui, par mimétisme, a pris visage de banque régionale.

a. Surinvestissements et surstockage

Or, durant la Guerre et à la paix, les entreprises locales se sont engagées dans de vastes programmes de modernisation et d'extension, appuyées sur l'autofinancement que procure les épais bénéfices de guerre et sur les découverts de leurs banquiers – les

dommages de guerre étant bien sûr dans la région inexistant. Les banques se montrent fort généreuses car, comme avant-guerre, elles pensent consolider leurs créances rapidement par l'émission de titres qu'elles entendent placer dans leur clientèle. Mais, comme dans d'autres régions, la récession de 1920-1921 les prend au dépourvu car le marché financier se contracte vivement, tandis que le surstockage, les pertes sur dépréciation de stocks et le retard dans l'amortissement des investissements alourdissent le fonds de roulement des firmes, assoiffées de découverts. Les branches industrielles dauphinoises semblent entraînées dans des investissements dépassant la capacité de financement de l'épargne locale, notamment en faveur de l'équipement hydroélectrique et de la métallurgie.

La situation financière de ces entreprises alpines se serait détériorée sensiblement dans l'immédiat après-guerre alors que la récession a empêché de faire suffisamment appel au marché financier pour consolider les dettes à court-moyen terme⁵⁴, d'autant plus que ces branches fortement dévoreuses de capitaux ne semblent guère séduire les épargnants et les investisseurs boursiers. « La situation à Grenoble ne s'est pas améliorée depuis l'année dernière. La crise industrielle et commerciale n'a fait au contraire que se développer, et nombreux sont, aujourd'hui, les établissements dont l'exploitation n'est plus en équilibre et qui ne peuvent assurer leur trésorerie qu'en accroissant leur découvert en banque. C'est le cas notamment des deux importants groupes papetiers, Navarre et Papeteries de France, accablés déjà par la réalisation de programmes d'extension démesurés et qui, jusqu'à présent, ploient sous le fait d'un énorme passif. Le malheur est que, dans d'autres branches, beaucoup aient suivi leur exemple et que les banquiers, au lieu de modérer cette mégalomanie ambiante, se soient employés à l'encourager. Au début, les banquiers ont pu satisfaire presque toutes les demandes par leurs propres moyens ; ils avaient de larges disponibilités et le public souscrivait avec empressement aux émissions d'obligations »⁵⁵.

b. La proximité entre les banquiers et les industriels

La perception de ce que la Banque de France surnomme la « mégalomanie » des industriels grenoblois échappe complètement aux banquiers locaux qui partagent avec leurs clients la fibre « industrialisatrice » et le dynamisme investisseur. Au-delà du même dessein de promotion de l'expansion régionale apparaît aussi une confiance inexorable dans les qualités des capitaines d'industrie isérois : ces décideurs ont percé à l'orée du siècle et ont progressé ensemble au cours du démarrage de la Seconde Industrialisation, ce qui a créé des liens solides.

Un exemple symbolique en est fourni par la proximité entre les banquiers de la Place et Aimé et Auguste Bouchayer, patrons de Bouchayer & Viallet [électrotechnique] ; si le second, centralien, s'occupe essentiellement de la maison familiale, Aimé s'avère aussi un brasseur d'affaires et un capitaine d'industrie dynamique. C'est ainsi que le partenariat d'affaires avec Charpenay explique le gros découvert (avec un

encours de 4,2 millions en 1921) qu'a accordé la banque à la Société hydroélectrique de Drac & Romanche, dont les travaux (pour 40 millions de francs au moins) commencent en 1916 et qui entre en fonction en 1921 : Bouchayer est à la fois actionnaire et fournisseur de la firme, et Aimé la préside tandis qu'Auguste en est l'administrateur délégué.

De même, elle offre un découvert à la chocolaterie Dauphin qui, présidée par Aimé Bouchayer, ne peut financer sa nouvelle usine à cause de l'échec de son émission d'obligations : « Les banquiers ont prêté leur concours à A. Bouchayer, promoteur de l'entreprise, bien plus qu'au chocolat Dauphin et manifestent quelque lassitude devant la durée indéfinie de l'aide qui leur est demandée »⁵⁶ : 875 000 francs pour la banque Charpenay, 425 000 francs pour la Banque du Dauphiné, 875 000 pour la Banque privée et 725 000 pour la Banque de l'Isère, qui prennent le caractère d'une commandite à long terme. Aimé Bouchayer⁵⁷ se retrouve au Conseil de la Banque du Dauphiné et devient le premier président du conseil de surveillance de la Banque de l'Isère lors de sa création au lendemain de la Guerre, par transformation de la maison Ferradou & Reiss. L'on ne peut comprendre cette propension à orienter vers les entreprises moyennes-grandes locales les circuits du découvert sans la perception de cette proximité d'esprit et d'affaires entre les deux parties bancaire et industrielle.

De façon parallèle, les industriels siègent dans les conseils d'administration ou de surveillance des banques, tel Paul Magnan, l'un des deux gérants des Papeteries de Vizille, qui préside celui de la Banque du Dauphiné, ou André Navarre, des Papeteries Navarre, et J. Merceron-Vicat, des ciments Vicat, qui sont administrateurs de Charpenay. On note alors « le prodigieux essor actuel de l'industrie dans le Dauphiné, industrie créée de toutes pièces à la suite de l'utilisation rationnelle des ressources en houille blanche du pays. Les industriels et les banquiers ont très bien compris l'intérêt qu'ils avaient à établir entre eux une étroite solidarité d'affaires, les uns en localisant dans la région le placement de leurs actions et obligations, les autres en accordant, après études sérieuses, mais toujours libéralement, les découverts qui leur étaient demandés, en favorisant de tout leur pouvoir la recherche de la meilleure formule d'utilisation des forces motrices, l'installation d'usines nouvelles ou complémentaires. Cette solidarité d'intérêts qui s'affirme tous les jours par des actes et se justifie par d'excellents résultats, fait en somme la force de l'industrie régionale. Elle est contrôlée et orientée vers les réalisations pratiques par un certain nombre de personnalités de haute valeur, dont la compétence dépasse largement la spécialité : MM. Aimé Bouchayer, André Navarre, André Neyret et le banquier Charpenay »⁵⁸.

Conformément à cette logique de soutien prolongé des initiatives de terroir, le début des années vingt voit grossir les découverts bancaires. Joya, firme de grosse chaudronnerie et de construction métallique, dispose de 1,5 million de francs de découvert auprès respectivement de Charpenay et de la Banque du Dauphiné (puis de 2,8 millions

en 1924 chez Charpenay). Auprès de Charpenay, Dotto, le plus gros entrepreneur de la place, a un découvert de 1,5 million, la Société des travaux hydrauliques & d'entreprises générales de 2,2 millions pour faire face à ses propres créances sur ses clients, la Société hydroélectrique de Fure & Morge de 1,5 million en décembre 1920 – pour absorber la Société hydroélectrique de la Haute-Bourne; le constructeur mécanique Jay-Jallifier de 1,075 million en 1923. Frédet, concentrée sur l'activité Réparation de wagons, accumule encore 10,3 millions de découvert en 1924, dont 7,3 millions envers la seule Banque du Dauphiné.

L'industrie alimentaire locale ne manque pas elle aussi de montrer un dynamisme étonnant dans une région dénuée de grande culture céréalière. Mais Bozon-Verduraz, producteur de pâtes vedette de la place, ajoute à son capital de 3,6 millions et à sa dette obligataire de 6,5 millions un découvert de 2,4 millions auprès de la Banque du Dauphiné en 1921, réduit à 1,2 million en 1923. Dans le même temps, la biscuiterie Brun, elle aussi renommée, a besoin de 3 millions de concours bancaires (chiffre de décembre 1924), mais sous la forme d'un simple crédit de campagne. Par contre, l'autre gros producteur de pâtes du cru, Cartier-Millon (Lustucru), semble disposer d'une telle fortune qu'il se permet de fournir lui-même une grosse partie du fonds de roulement nécessaire à Dauphin, dont a vu plus haut les besoins de prêts bancaires et dont l'industriel est l'administrateur délégué.

c. La papeterie dévoreuse de découverts

La papeterie est dévoreuse de capitaux car les sociétés dauphinoises ont présidé à une concentration de firmes et d'usines tant alpines que nationales, tout en lançant des programmes de modernisation. Elles ont consenti de vastes programmes d'investissement qui ont dévoré leurs ressources longues. Les Papeteries de Navarre⁵⁹ bénéficient d'un découvert global de 38,9 millions de francs en octobre 1921. Toujours en octobre 1921, les Papeteries Bergès entretiennent un découvert de 25,6 millions à la Banque du Dauphiné, transmis aux Papeteries de France⁶⁰ qui sont issues de leur fusion avec les branches Papeterie et Hydroélectricité de Frédet⁶¹. La nouvelle firme regroupe un encours de 35,6 millions de francs de découvert auprès de la Banque du Dauphiné : les 25,6 millions de découvert de Bergès et un second découvert de 10 millions transmis par Frédet; il faut ajouter 3 millions de découvert auprès du Comptoir d'escompte de Genève et 2 millions auprès de la Société générale. « Elles pâtissent de l'ardeur avec laquelle leurs dirigeants ont employé les bénéfices de guerre et d'après-guerre considérables et escompté l'avenir »⁶², d'autant plus que la branche est écrasée par une chute des prix des 7/10^e en 1920 et par l'importation de papier allemand dans le cadre des Réparations en nature. En 1923, c'est une masse de 41,1 à 48,4 millions de découvert qui converge vers les Papeteries de France, dont 30 à 32,3 millions viennent de la Banque du Dauphiné, 9 millions de la BNC, 3,9 du Comptoir d'escompte de Genève et 3,1 de la Société générale.

En juillet 1923, les comptes des Papeteries de France⁶³ ajoutent aux 50 millions de francs de fonds propres une dette obligataire de 45,4 millions et une dette bancaire réelle de 48,4 millions – un compte d'ordre de 7,3 millions représentant en fait un découvert –, dont 30 millions envers la Banque du Dauphiné, 9 millions envers la BNC, 3,9 millions envers le Comptoir d'escompte de Genève et 3,1 millions envers la Société générale. « C'est le régime de l'appel continué au banquier [...]. Il n'est pas interdit de croire que les dirigeants des Papeteries de France ne sont pas pressés [d'élaguer l'actif] et que leurs banquiers les suivent sans beaucoup insister », alors que deux usines subissent des pertes, d'où la stagnation de la situation bancaire : le découvert auprès de la Banque du Dauphiné est de 35,5 millions en septembre 1921 et de 35,6 millions en juillet 1923 : « Comme en 1921, le sort de la Banque du Dauphiné est lié à celui des Papeteries de France. »⁶⁴ L'année suivante, la succursale de la Banque privée porte encore 27 millions de découvert des Papeteries de Navarre.

d. Des banquiers à découvert

La Banque du Dauphiné, en août 1921, porte un stock abondant de découverts, estimé à 52,1 millions de francs, face à 30,9 millions pour le portefeuille effets (dont 10 millions, un tirage de Frédet sur Bergès, proches d'une nature de découvert) et en contrepartie de fonds propres de 28,8 millions et de dépôts de 48,6 millions : la prise de risque est sensible : « La nature de ses engagements lui a enlevé toute élasticité de trésorerie. Elle est liée au sort de Bergès & Frédet »⁶⁵ dont le découvert auprès d'elle est au moins de 34,4 millions. Sa nature de « banque industrielle » est confirmée par ses comptes, puisque, en juillet 1923, l'encours de ses découverts, mobilisés ou non, atteint 89,5 millions face aux 20 millions de son portefeuille effets, les fonds propres et comptes à échéance ne se chiffrant qu'à 32,6 millions, aux côtés de 43,2 millions de dépôts.

La situation s'améliore quelque peu en 1924 car un rééquilibrage est intervenu entre le portefeuille (43,9 millions) et les découverts (36,9 millions), quasiment couverts par les 33,9 millions des fonds propres et des dépôts à terme ; à cette époque, en décembre 1924, ceux-ci bénéficient à 640 clients dont 76 pour un montant supérieur à 100 000 francs. Une comparaison entre les emplois effectués par la Société lyonnaise et la Banque du Dauphiné est particulièrement révélatrice : la part des « crédits durables » (découverts et avances sur garanties) dans les emplois essentiels de la seconde dépasse constamment d'une dizaine de points ou plus celle calculée à propos de la Société lyonnaise ; d'un côté, une banque de découvert, de l'autre, une banque d'escompte, ce qui ne veut pas dire que la maison grenobloise néglige l'escompte.

Charpenay s'engage également avec punch puisque, face à 33 millions de dépôts et 10 millions de capital en octobre 1921, elle pose 23,8 millions d'effets en portefeuille

et 15 millions de découverts mobilisables, complétés par 49 millions de découverts mobilisés, soit un total de 64 millions de francs, donc une somme ample pour elle. Moins de deux ans plus tard, en janvier 1923, elle rassemble 50,7 millions de comptes débiteurs, tandis que son portefeuille effets ne s'élève qu'à 14,3 millions, face à des fonds propres de 14,1 millions et des dépôts de 60,4 millions. Le poste Comptes débiteurs ne cesse de s'accroître en 1924 (61,5 millions en décembre) et en 1925, et la banque pousse son effort jusque dans les ultimes retranchements de sa trésorerie et de ses possibilités de réescompte. Pourtant, ces deux banques engrangent de bons bénéfices en raison même des revenus d'intérêts que ces crédits par découvert leur procurent.

e. Le succès de la patience

En fait, la persévérance paye puisque, en 1926-1927, les Papeteries de Navarre peuvent enfin trancher dans leur nœud gordien financier : une réorganisation profonde intervient en 1925-1926, un crédit apporté par la Société de banque suisse – un découvert de 25 millions de francs sur trois ans – et deux émissions d'obligations pour un total de 40 millions de francs en juin-décembre 1927 permettent de briser le carcan de la dette courante, tandis que la profitabilité remonte sensiblement (les bénéfices nets enflant de 3,2 millions en 1923 à 10,2 millions en 1926) : « Trois années de prospérité⁶⁶ en 1924-1927 ont apporté aux entreprises la consolidation qui leur était indispensable après les déboires subis en 1920. » La firme rembourse plus de 28 millions à ses banquiers en quatre ans (fin 1923-fin 1926), mais elle conserve alors encore 27 millions de dettes envers la Banque privée et 26,2 millions envers Charpenay. De même, pour les Papeteries de France, grâce à « la bonne situation industrielle de la société, [celle-ci] a pu rembourser plus de 28 millions à ses banquiers depuis quatre ans »⁶⁷ ; malgré la récession de 1927, les charges s'allègent en raison d'une augmentation de capital (de 45 à 50 millions) et d'une émission de 15 millions de francs d'obligations. La Banque du Dauphiné voit alors son stock de créances s'alléger sensiblement puisque la dette des Papeteries de France a décliné des deux tiers entre 1923 et 1926 à 11 millions, presque au niveau de celle des Ateliers de wagons de Brignoud (9,6 millions), l'ensemble de ses comptes débiteurs (42,9 millions en août 1926) restant divisé si l'on excepte ces deux postes.

Même si, à l'échelle du pays, de telles considérations ne paraissent pas essentielles, les sommes portant sur quelques cinquantaines de millions de francs, il faut percevoir que ce sont les destinées d'une région industrielle qui sont en jeu, son passage des circuits courts de l'argent à l'insertion dans les circuits nationaux du crédit et du capital, et que, à l'évidence, c'est l'accumulation de ces cinquantaines de millions qui débouche sur les volumes globaux du crédit apporté par le système bancaire au monde de l'entreprise.

3. De la banque ardente à la maîtrise des risques : Le resserrement des crédits (vers 1922-1927)

Sans conteste, les années 1919-1923-1927 marquent le triomphe du découvert, et, partant, de l'engagement des banques aux côtés des entreprises : la profession joue un rôle déterminant dans la reprise économique de l'après-guerre et dans l'atténuation des conséquences de la récession de 1920-1921, voire même de 1926-1927. Indéniablement, les établissements ont su prendre des risques. Mais les ont-ils maîtrisés? Aussi thématique et discursive qu'elle veuille se présenter, notre recherche historique n'échappe pas à la nécessité de préciser le cheminement chronologique de l'histoire bancaire : aussi devons-nous faire apparaître l'inflexion qui surgit – à une date variable selon les régions, les places, les banques – dans les années 1923-1927 quand nombre de banquiers, plutôt pressés de distribuer des prêts, infléchissent leur politique et resserrent leurs crédits.

Bien entendu, il faut prendre en considération les effets des pressions exercées par la Banque de France puisque celle-ci bouleverse sa stratégie de réescompte en été 1926, comme le nouveau Gouverneur, Moreau, en appelle à une recomposition du portefeuille d'encours : de février 1925 à septembre 1926, la part des découverts dans le réescompte de la Banque centrale aurait reculé de 51,5 à 28 %, dont 12 points pour les crédits saisonniers ou crédits de campagne et 16 points pour le « papier d'immobilisations » – nouveau terme, apparemment, pour désigner l'ex-papier de mobilisation... « Attentifs à nos indications, désireux, de leur côté, de réduire leurs risques au minimum et de conserver, pour une période de crise toujours à craindre, le maximum de liquidité, banquiers et banques ont, petit à petit, et avec tous les ménagements qu'il importe de garder avec une clientèle qu'un brusque resserrement de crédit pourrait singulièrement gêner, restreint les facilités consenties, et ils s'efforcent d'habituer le commerce et l'industrie à travailler de plus en plus avec leurs propres capitaux. »⁶⁸

Cependant, le Gouverneur relève l'ambiguïté des causes du resserrement : aux pressions que la Banque de France exerce s'ajoutent bel et bien les exigences d'une gestion plus rigoureuse afin d'éviter tout ébranlement du « crédit » des banques. Parmi les causes déterminantes de l'inflexion stratégique interviennent par conséquent, et plusieurs semestres avant le changement de philosophie de la banque centrale, les effets du fruit de la sagesse bancaire, d'un savoir-faire professionnel qui en appelle à la vigilance, à la division et à la mobilité des risques; plus prosaïquement, c'est aussi l'effet des déboires subis par de nombreuses agences qui ont été confrontées à la détérioration de la qualité de multiples créances.

Les établissements en reviennent aux principes de la « banque classique », à la mobilité des engagements, à la restriction de la durée des découverts : « Il ne faut pas que le

concours du banquier soit le principal moyen d'action d'une entreprise, il ne doit constituer qu'un appoint, qu'une facilité pour certaines opérations. Le rôle du banquier ne doit jamais être celui d'un commanditaire parce qu'il ne peut pas, sans danger, en assumer les risques, mais surtout parce qu'il travaille avec les fonds de ses déposants qui peuvent être, à chaque instant, l'objet de demandes de retraits. Il ne doit jamais accorder son concours à une entreprise dont la trésorerie est perpétuellement gênée, car il irait au devant d'une immobilisation certaine. »⁶⁹ « En raison de la hausse des prix des matières premières, qui exigent aujourd'hui l'emploi de capitaux plus élevés et alourdissent les trésoreries, les demandes d'avances ont été fréquentes. Nous avons été obligés, par suite, de faire une discrimination entre celles qui nous ont été adressées. Suivant nos traditions, nous sommes très libéraux quand il s'agit de crédits de campagne d'une durée normale. Par contre, nous nous montrons ménagers de notre concours si nous sommes appelés à suppléer à une insuffisance de capital par des prêts revêtant un caractère permanent. Nous estimons que, plus que jamais, nous devons demeurer fidèles à cette règle qui veut qu'un établissement de dépôts soit l'appui de son client sans devenir son commanditaire. »⁷⁰

A. Des établissements de crédit plus stricts

Un exemple révélateur des mentalités, des mots d'ordre et du comportement des grands établissements de crédit est fourni par les choix de la Société générale à Cognac, où son agence s'était courageusement engagée aux côtés des négociants d'eaux-de-vie lors de la reprise de l'expansion à la paix. En effet, des mesures d'austérité y sont décidées, symbolisées par la nomination d'un nouveau directeur, Jacques de La Chapelle, que l'on charge d'épurer le portefeuille de créances et de leur rendre leur fluidité : « Ayant accepté à Cognac une succession des plus difficiles, M. de La Chapelle a mis tout en œuvre pour assainir la situation de l'agence [...]. [Il s'est employé] sans relâche à suivre l'évolution de la crise chez les négociants de Cognac et ses diverses répercussions sur les engagements que nous avons avec ces derniers [...]. [Il] a réussi à réduire ces engagements, à obtenir des garanties, à faire comprendre enfin à nos débiteurs que la commandite que nous leur consentions n'était accordée qu'en vue de nos intérêts communs et qu'en retour l'agence se réservait de plus en plus le droit de contrôler la marche de leurs affaires. »⁷¹

« Vous savez que, depuis bientôt trois ans, pour faire rentrer, malgré la crise, les trop nombreux millions mis à la disposition de la clientèle, j'ai dû faire le gendarme, réclamant fréquemment des régularisations ou des nivellements, refusant des découverts jugés injustifiés, etc.; ces divers faits, qui rendent actuellement ma tâche souvent difficile, mettront un obstacle sérieux à une reprise de contact avec une clientèle qui n'a pas oublié ma façon de faire »⁷² Pourtant, sa gestion est jugée encore trop affable par le Siègne parisien : « Chargé avant tout d'une œuvre de liquidation et d'assainissement des

engagements, vous avez cru, contrairement au programme que nous vous avons tracé, devoir conserver des comptes que nous étions décidés à laisser passer chez un concurrent disposé à les reprendre [certainement la banque locale Charpentier] : les événements n'ont que trop pleinement justifié nos appréhensions. »⁷³ Et, encore en juillet 1923, la Direction informe La Chapelle que « l'heure de réouvrir de larges crédits au commerce des cognacs ne nous paraît pas encore arrivée »⁷⁴.

Les grands établissements de crédit font ainsi « le gendarme » : leur expérience justifie un tel choix ; déjà confrontés, dans leur histoire, à des déboires importants et à la nécessité de préserver une certaine liquidité apte à maintenir la confiance des déposants, leur « mémoire » les a conduits logiquement à brider leurs responsables de l'attribution des crédits et à inciter les agences à se montrer plus vigilantes. Parallèlement, le CCF pressent qu'il s'est peut-être trop avancé dans une politique de crédit souple. Néanmoins, ce n'est qu'en 1924-1926 qu'il enclenche un processus de resserrement de son dispositif, soit que sa prise de risque n'ait pas été excessive et qu'un certain attentisme pouvait être toléré, soit que la poussée des incertitudes monétaires l'incite à anticiper sur tout mouvement collectif des déposants et à renforcer sa liquidité. Dès octobre 1924, quand la majorité parlementaire commence à se fissurer et que l'inflation se déploie, la banque choisit de « se conformer aux directives de la Banque de France de prendre toutes les mesures utiles pour éviter l'augmentation du montant de nos crédits »⁷⁵ et elle va jusqu'à refuser un crédit en blanc de 2,5 millions de francs demandé par Thomson.

Un an plus tard, le durcissement tactique est confirmé : « Politique générale de la banque. [Le directeur] fait connaître la politique qu'il compte suivre dans le but de renforcer notre situation monétaire. Nous avons déjà pressenti plusieurs de nos clients bénéficiant de créanciers et presque constamment utilisés à plein, pour leur demander soit des garanties complémentaires, soit des avantages particuliers. Nous nous proposons de revoir nos principaux crédits »⁷⁶ et de « consolider la valeur intrinsèque des crédits ouverts à nos clients »⁷⁷. Apparemment, les dirigeants ne se sont pas montrés très rigoureux en 1925 puisque, en juin 1926, alors que les tensions politiques et monétaires deviennent aiguës, il doit une fois encore définir la « politique générale de notre banque. Étant donnée la situation du marché monétaire, Rossier préconise d'augmenter encore notre encaisse. Il propose que nous limitions les crédits d'escompte et que nous refusions résolument les nouveaux crédits par caisse, ainsi que les augmentations, en faisant le moins d'exceptions possible »⁷⁸.

Sans disposer d'informations précises sur les choix des grands établissements de crédit ou des banques d'affaires, l'on peut seulement évoquer les mesures prises également par la Banque des pays du Nord, dont la vigilance précoce se renforce en 1926-1927 et est marquée par un élagage vigoureux du portefeuille de crédits : « Nous avons pensé devoir resserrer un peu nos différents crédits. C'est ainsi que nous avons dû notamment retourner quelques effets à la maison De Dion Bouton, et refuser une augmentation de

crédit à la société Ericsson de Paris. Nous avons déjà réduit nos engagements avec la maison Citroën ; en particulier, nous n'avons plus comme mobilisation que 2 millions, un sur SADIF, un sur Copenhague ; nous avons en outre 2 millions de papier sur différents agents. Nous maintiendrons une politique de restriction avec ce client comme avec les autres. »⁷⁹ Comme la crise monétaire puis l'enclenchement de la récession à l'automne 1926 débouchent sur un recours massif aux caisses de l'établissement, celui-ci renouvelle ses efforts de compression du papier financier mobilisé : « La dernière échéance a été une des plus considérables que nous ayons eue ; dans la seule journée du 30 [septembre 1926], les paiements se sont élevés à 51,1 millions et les encaissements à 27,9 millions. Le comité de direction en profite pour faire une révision des principaux engagements et en particulier des crédits mobilisés. Un certain nombre de ceux-ci seront du reste réduits à bref délai. »⁸⁰

B. La Banque nationale de crédit plus sage

Dans le même temps, la jeune BNC est amenée à imiter ses aînés ; elle a certes conquis de bonnes parts de marché grâce à une distribution de prêts à-tout-va. Toutefois, ses dirigeants découvrent soudain qu'une trop grande générosité finit par exposer la banque à une mise en péril de trop nombreuses créances : passant pour « facile » et « ardente », elle s'est forgée une image de marque qui mêle le dynamisme et une forme de « crédulité » ou de « bienveillance ». Cela incite des clients à se persuader de plus en plus que cette banque de dépôts, aux origines alsaciennes, est une banque mixte, « à l'allemande », qui admet la prolongation durable de ses découverts ; cette réputation de banque facile tend à en faire une banque de tolérance.

Or l'établissement entend assurer sa pérennité et ne pas sombrer dans des immobilisations susceptibles de ternir son propre « crédit », d'inquiéter les déposants et de les inciter à une « ruée », d'autant plus que les soubresauts diplomatiques, monétaires puis politiques détériorent l'environnement et peuvent rendre plus volatile la psychologie des clients. D'ailleurs, des rumeurs se cristallisent vers 1921-1922, autant qu'on puisse les détecter dans les allusions de quelques bribes d'archives, et certains mouvements de retraits de dépôts démarrent ici et là, vite enrayés par chance. C'est le cas à Rouen où « cet établissement de crédit 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 » ; cela explique que « plus prudent que son prédécesseur, dont la gestion a laissé des mécomptes, le directeur actuel s'est efforcé d'appuyer les avances du maximum de garanties »⁸¹. D'autre part, en 1922, la BNC fusionne avec la Banque française pour le commerce & l'industrie et une équipe de banquiers dotés d'un professionnalisme d'envergure rejoint le groupe de dirigeants qui avait réalisé la métamorphose de la banque régionale en banque nationale.

Cette agrégation a certainement contribué à l'inflexion de la politique de crédit de la maison, car, entre 1922 et 1927, les banquiers, conduits par Boudon, semblent engager une analyse des risques plus systématique, plus rigoureuse. L'heure n'est plus à la croissance à-tout-va, mais à la consolidation des bases, même si aucun texte ne permet de se rendre compte véritablement des réflexions et des décisions de ces hommes. Quoi qu'il en soit, le mot d'ordre est à la contraction des découverts par trop audacieux, comme l'exprime cette appréciation de la Banque de France : « Continuant la politique de dégagement que nous signalions l'année dernière [1926], la BNC a complètement fait disparaître de ses remises le papier de mobilisation de découverts. Les engagements qui avaient dépassé 340 millions de francs en 1924 ont évolué en 1927 entre 3 et 40 millions de francs. »⁸²

À Marseille, dont l'agence pâtit de pertes élevées, « quatre directeurs s'y sont succédé et ont été successivement remerciés à la suite d'opérations fâcheuses. Le cinquième, Delabarre, en place depuis 1921, a rétabli un peu d'ordre dans la maison [...]. On peut considérer que les éléments les plus douteux ont disparu »⁸³. De même, à Lyon, après le décès du co-directeur en juin 1922, l'agence se ressaisit : « M. Delerce dirige seul. Il passe pour prudent et avisé et cherche à faire une sélection en liquidant certains comptes et en renouvelant la clientèle. »⁸⁴ Malheureusement, ce redéploiement de la politique de la BNC s'effectue parfois avec brutalité, au détriment des parts de marché, comme à Dunkerque, où « les restrictions imposées par l'Administration centrale – ainsi, en mai 1926, le remboursement anticipé de tous les découverts de campagne a été exigé – ne sont pas pour développer la clientèle »⁸⁵.

Comme nous le verrons plus bas, la BNC continue à dépendre fortement du rées-compte et, encore en 1924-1925, au plus vif de la crise politico-monnaire, elle doit s'appuyer sur le bras réconfortant, mais coûteux, de la Banque de France. La rigueur s'impose donc, tant pour le « crédit » de la banque et la pérennité des ressources fournies par les déposants que pour le maintien des profits. Heureusement, « le conseil d'administration paraît avoir maintenant pour principales préoccupations de consolider la situation acquise, en cherchant à réduire le chiffre, très important, des immobilisations, en se montrant moins accessible à l'octroi de facilités nouvelles de crédit et en assurant plus d'aisance à la trésorerie »⁸⁶.

C. Des banques provinciales plus mesurées

Globalement, au travers des archives disponibles, c'est bien le Crédit du Nord qui affiche la volonté la plus ferme et surtout la plus précoce. Son conseil d'administration se montre en effet redoutable : il devient exigeant avant même que la récession éclate, car il prend soudain conscience du déséquilibre causé par la montée artificielle du cours des marchandises : le président alerte ses collègues dès le 25 février 1920, date à laquelle il leur adresse une lettre, « appelant l'attention du Conseil sur les prix très élevés des

matières et marchandises, et notamment des textiles, prix dont le taux excessif fait courir aux banquiers prêteurs un risque tout à fait exceptionnel. Il demande que le Conseil procède à un examen complet des risques actuels du Crédit du Nord avec ses clients intéressés dans l'industrie textile [...]. La circonspection la plus grande s'impose et il serait tout-à-fait imprudent de faire, dans les circonstances présentes, d'importants découverts sans autre garantie que la marchandise »⁸⁷. Cela débouche sur une « circulaire adressée aux agences pour leur recommander la prudence dans leurs opérations en raison de la baisse possible des marchandises »⁸⁸.

Quand la récession semble débiter, en mai-juin 1920, « le Président attire l'attention du directeur sur la situation difficile des affaires et sur la crise commerciale et industrielle qui semble devoir s'ouvrir. Il lui recommande la plus grande prudence, tout en sachant ménager la susceptibilité de la clientèle. Le Conseil procède à l'examen de la situation des comptes et engagements des clients s'occupant d'affaires de tissus, laines, cotons et lins. »⁸⁹ « La tendance actuelle du marché est à la baisse, notamment sur le change, les cotons, laines et cuirs. Le Président prie le directeur de revoir de très près la situation des clients débiteurs pour faire rentrer ces débits en cas de besoin et de se montrer très réservé pour les découverts à faire, surtout aux commerçants qui souffriront plus de la baisse que les producteurs. »⁹⁰

Aussi les décisions de sévérité foisonnent-elles : partout, le Crédit du Nord scrute les bilans de ses clients, raccourcit les délais des crédits, réduit leur volume, cargue la voilure : « Le comité décide que le débit du compte ne devra être augmenté sous aucun prétexte et qu'il devra être réduit rapidement. »⁹¹ « Fin juin, la facilité de caisse sera supprimée et, à cette date, la mobilisation devrait être réduite à 15 millions puis à 12 millions le 1^{er} septembre » ; « Ramener à 550 000 le découvert de 700 000 francs »⁹² ; « Le comité confirme sa décision d'exiger paiement à l'échéance » ; « Faire rentrer » ; « Affaire à suivre en faisant rentrer les débits » ; « Insister pour obtenir des allègements »⁹³ ; « Manœuvrer au mieux pour obtenir la rentrée de ce débit »⁹⁴ ; « Le Président prie le directeur d'examiner à nouveau le bilan de la société et des différentes filiales. Voir également quelles garanties hypothécaires nous pourrions obtenir. »⁹⁵ « Sur les propositions du directeur, le Conseil décide de procéder à une révision générale des découverts et des engagements papier au-dessus de 100 000 francs de Lille et des autres succursales. »⁹⁶ Il est vrai que la banque a subi des déboires à Paris où sa succursale a perdu en 1921-1922 des millions dans des créances irrécouvrables et qu'elle ne souhaite pas que la gangrène gagne son portefeuille de clients dans ses bastions industriels traditionnels.

Dans l'Est, les banques régionales ont commis des excès dans l'octroi de leurs crédits et surtout en ne veillant pas à leur remboursement régulier : le découvert, de crédit à crédit à court-moyen terme, s'est souvent transformé en crédit à moyen terme, donc, pour les comptes bancaires, en immobilisations. Sur Nancy, « les banques, fréquemment sollicitées, n'accordent plus que des crédits commerciaux à courte échéance, après examen approfondi des besoins de leurs clients et demandent de solides garanties »⁹⁷.

Les tensions éprouvées par la Banque du Rhin l'incitent, vers 1924-1927, à un réexamen drastique des positions de ses clients, d'où « une réduction des découverts consentis à la clientèle »⁹⁸. En Alsace, les banquiers mulhousiens restreignent leurs facilités vers 1921-1922, mais, comme la récession se termine, la reprise des cours les aide à y parvenir en regonflant les revenus des firmes clientes : « Ces circonstances ont permis aux banquiers de ramener assez vite dans de sages limites les larges découverts qu'ils avaient dû précédemment consentir. »⁹⁹

Parallèlement, la Sogenal redéfinit sa politique de crédit dès février 1924, avant même le résultat des élections : « L'augmentation très importante de nos débiteurs et le fait que beaucoup de crédits en blanc ont pris, ces derniers mois, un caractère de permanence qui ne cadre pas avec leur nature, nous ont obligation de réviser nos directives. En ce qui concerne les nouveaux crédits, les décisions seront subordonnées strictement aux principes : caractère passager pour les blancs, rapport du crédit au capital et réserves. Pour les anciens crédits, il sera procédé avec doigté, par cas d'espèce, en vue de revenir à une situation saine. »¹⁰⁰

Toutefois, ce « doigté » nécessaire est manié en finesse puisque encore en novembre-décembre 1925, le Conseil de la Sogenal est amené à accentuer ses objurgations en faveur d'un resserrement des crédits à crédit à court-moyen terme ; malgré cette lenteur à diffuser dans l'ensemble de l'appareil bancaire des consignes pourtant fermes, la cohérence de la ligne est confirmée. « La politique à suivre, au cours de ces prochaines semaines est le renforcement de nos disponibilités, la réduction des crédits, la disparition des découverts permanents. Donc pas de nouveaux crédits, sauf exception fortement motivée. Pas d'escompte qui ne soit de papier strictement commercial et indiscutablement bon. »¹⁰¹ L'on pourrait ajouter que cette lenteur elle-même prouve que les banques n'ont pas le dessein d'asphyxier le monde des entreprises, mais seulement de les inciter à réorienter leur politique financière vers une consolidation de leurs fonds propres ou de leur capacité d'autofinancement – voire, en 1925-1926, pour être franc, vers le rapatriement des devises conservées à l'étranger...

La politique de restriction des crédits de la Sogenal en 1925-1926 est révélatrice des réactions des banques devant l'évolution désarçonnante de la conjoncture. Les comptes débiteurs atteignent, dans les agences du réseau français de la Sogenal, le montant de 414 millions de francs au 30 novembre 1926. Or « la situation monétaire et financière présente, les lourds impôts qui viennent d'être votés et qui vont peser sur la trésorerie des contribuables, les mesures qui interviendront pour l'assainissement financier, soit que ces mesures se révèlent efficaces – auquel cas une crise de production se déclencherait –, soit qu'elles se révèlent inefficaces, auquel cas les prêteurs perdront encore une part nouvelle de leur substance [à cause de l'inflation], tout nous commande de renforcer l'élasticité de notre trésorerie », d'où les décisions très dures adoptées par le Conseil de la Sogenal : « Pas d'avances sur titres, pas d'avances sur monnaies étrangères. Les ouvertures dont vos clients auront besoin seront à réaliser en

opérations à terme. Pas de nouveaux crédits, pas de dépassements, plus de crédits permanents. Meilleur équilibre entre les facilités temporaires mises à la disposition de la clientèle et la liquidité de celle-ci. »¹⁰²

« M. Debrix expose la politique des crédits qu'il semble nécessaire d'adopter [d'où une lettre que le Conseil envoie aux agences] : Un certain nombre de crédits consentis par votre agence revêtent un caractère de permanence qui ne saurait être prolongé sans inconvénients et pour votre client et pour notre maison. Nous vous invitons à revoir ces crédits sous l'angle du principe de la non-possibilité, pour un établissement comme le nôtre, de consentir des commandites. Vous étudierez les moyens à mettre en œuvre pour remédier à la permanence actuelle. Dans le cas où des exceptions vous apparaîtraient comme devant être faites, vous rechercherez le moyen de mobilisation avec deux signatures qui serait le plus approprié. »¹⁰³ « Il est dans l'intérêt de nos clients que ceux-ci prennent eux-mêmes des mesures pour diminuer leur débit chez leurs banquiers, afin d'être plus libres en cas de crise. Il faudra que la succursale de Strasbourg insiste auprès de ses débiteurs pour que ceux-ci remboursent leur débit. Une commission très importante devra être payée par les débiteurs permanents pour nous permettre de retrouver en partie la perte de substance que nous subissons du fait de la baisse de notre monnaie. »¹⁰⁴

Pour mieux contraindre ses responsables à être intransigeants, la banque frappe leurs intérêts financiers eux-mêmes : « Les agences et succursales seront débitées par le Bureau central de la commission de dépassement pour les comptes en dépassement, à partir du 1^{er} juillet 1926 »¹⁰⁵, ce qui entaille les profits et donc les pourcentages revenant aux cadres. « M. Debrix rappelle à la succursale de Mulhouse la demande qu'il lui a faite il a quelques mois de fixer par écrit la directive de marche de la succursale et de déterminer la ligne générale d'orientation dans les divers domaines. Parlant de la situation présente, M. Debrix fait connaître aux directeurs de Mulhouse qu'il y a lieu de limiter strictement les crédits en francs français ; nous appliquerons, à compter du 1^{er} août, les commissions de dépassement. Dans la situation présente, voisine d'un état de crise, il nous faut une trésorerie très à l'aise, il faut donc faire rentrer les crédits en francs français et tâcher d'avoir maintenant du franc liquide. »¹⁰⁶

« La situation actuelle exige que nos clients mulhousiens allègent leur trésorerie et apportent une certaine restriction dans leurs affaires »¹⁰⁷, et la banque réduit fortement certaines autorisations de découvert, comme Kiener dont le crédit doit descendre peu à peu entre décembre 1925 et février 1926, pour être alors remplacées par une autorisation mêlant par moitié découvert et escompte. De même, la Manufacture Hartmann, de Munster, voit son autorisation de découvert abaissée de 10 à 2,5 millions entre décembre 1925 et février 1926 : « Les billets de mobilisation en cours ne seront pas, à l'échéance, renouvelés. Nous restons à la disposition pour tout crédit d'escompte. »¹⁰⁸ À une autre entreprise, de Thionville, venue solliciter un crédit, « il lui a été répondu que nous n'étions pas disposés à lui donner satisfaction, les circonstances actuelles nous

obligeant à réserver nos crédits pour découvert passer à nos anciens clients. Mais nous sommes prêts à étudier un crédit d'escompte. »¹⁰⁹ Pour une autre firme, Schwartz, dans le textile, la Sogenal fixe un échéancier de remboursement des sommes dépassant le plafond de crédit, par trois tiers en juin et août 1928, puis, lasse des retards constatés, elle lui lance un ultimatum¹¹⁰ : ou la société revient en-deçà des autorisations, ou la banque exige un remboursement immédiat ; les règles d'élasticité ne peuvent plus être transgressées et tout compte doit être « nivelé ».

Il faut trois ans à la Sogenal pour que la tendance soit incurvée puisque, lancé en février 1924, le resserrement des crédits aboutit en mars 1927, aidé en cela par la récession, qui réduit les besoins d'emprunt : « Les dépassement des comptes ont beaucoup diminué chez les agences d'Alsace-Lorraine. Il a actuellement douze cas de dépassement de la limite fixée par nous. »¹¹¹ Cette politique exemplaire menée par la Sogenal s'avère ainsi à la fois brutale et nuancée : si les demandes nouvelles sont repoussées, les clients de longue date sont choyés et, en nulle occasion, l'on ne discerne de « banquier exécuteur ». Mais les banques de l'Est ne peuvent plus attendre trop longtemps dans l'inflexion de leur politique de découvert, car les tensions politiques et monétaires suscitent un mouvement d'inquiétude des déposants sur les places dont les banques leur paraissent fort proches des industriels : à Strasbourg, par exemple, « les banques de la place, ayant dû faire face en juillet 1926 à de fortes demandes de retrait, 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 »¹¹².

D'ailleurs, à l'échelle du pays, le renchérissement du prix de l'argent imposé par la Banque de France et par les troubles politico-monnaïres incite les banques à renforcer leur dispositif de rigueur à la fin de 1926 et en 1927 : « La conversion des devises fut accélérée par la décision d'un grand nombre de banquiers d'appliquer à leurs découverts un taux majoré (jusqu'à 18 %), cette mesure ayant pour but de diminuer la masse de leurs immobilisations. Les débiteurs propriétaires de monnaies étrangères trouvèrent expédient de les réduire en francs plutôt que de payer un intérêt prohibitif »¹¹³, d'autant plus, nous l'avons dit, qu'un certain volume de crédits intérieurs en francs a servi à des achats de devises...

Dans l'Ouest, le nouvel administrateur délégué de la Société normande de banque & de dépôts, A. Asseline, infléchit la politique de son prédécesseur et impose un apurement du portefeuille de crédit¹¹⁴. La nouvelle ligne imposée à Charpentier, la banque de Cognac, par ses nouveaux co-propriétaires Lazard et Morgan, vise à alléger un stock de découverts devenu trop lourd par rapport aux ressources de la maison « qui cherche à diminuer ses comptes débiteurs. Elle a déjà obtenu des remboursements importants et se montre très décidée à ne plus accorder à l'avenir que des crédits saisonniers et pour des opérations bien déterminées »¹¹⁵. Cette politique aboutit dès 1925-1926 ; tandis qu'une fraction de la charge des découverts est assumée en direct par Morgan, plusieurs

négociants finissent par rembourser leur solde, grâce au regain des exportations : Bisquit-Dubouché fait par exemple baisser son découvert d'un maximum de 12 millions de francs vers 1923 à zéro en 1925-1926.

Sur les contreforts orientaux du Massif central, la Banque régionale du Centre elle aussi doit remanier son style de vie après avoir trop dilaté ses opérations de découvert : dès novembre 1921, son dirigeant, membre de la famille propriétaire, reprend en main la situation : « On peut faire confiance au nouvel administrateur délégué, homme clairvoyant, énergique et prudent, qui saura parfaitement assouplir à toutes les nécessités de l'heure les affaires engagées, sans éveiller les susceptibilités des intéressés ni même l'attention du public. »¹¹⁶ Il lui faut néanmoins deux années pour déblayer l'enchevêtrement des affaires lourdes accumulées depuis la Guerre, mais la banque a réussi à devancer de deux à trois ans la réaction constatée ensuite dans d'autres établissements et cette anticipation lui a peut-être permis d'éviter le sort d'une banque Petyt ou d'une Claude Lafontaine-Prévost en l'empêchant de laisser se détériorer sa situation : « Avec une louable énergie, il a poursuivi l'assainissement des anciennes affaires, trop souvent bien légèrement engagées. Sans doute de gros poids morts subsistent et subsisteront encore longtemps, mais des découverts élevés ont été intégralement remboursés et de très sérieuses garanties ont été fournies pour beaucoup d'autres. »¹¹⁷ Cela permet un redressement progressif et, en 1926, la banque « commence à recueillir les fruits de la politique de prudence et de sage compression pratiquée depuis quatre ans »¹¹⁸. Un client essentiel, les Forges de Gueugnon¹¹⁹, rembourse ainsi en 1923 son découvert de 11 millions de francs qui lui avait permis d'affronter la sortie de guerre et la récession.

D. Des banquiers impitoyables ou souples dans leurs exigences?

Peut-on dire que les banques se sont montrées impitoyables et ont par conséquent bousculé leurs clients en les contraignant à une amputation rapide de leurs ressources extérieures? La réponse ne peut qu'être nettement négative, car l'on a pu constater que le mouvement de contraction des découverts s'est déployé sur plusieurs années, en une accumulation d'efforts continus. L'on ne peut nier qu'une telle déflation du crédit à court-moyen terme a dû acculer un certain nombre de sociétés à une rigueur de gestion dont des dirigeants n'ont pu se montrer capables : une certaine dose de « purge » des élans du boum de l'après-guerre et de l'inflation de crédit a dû gonfler le volume des fermetures d'entreprise, notamment pendant les récessions. D'autre part, des banquiers ont suspendu parfois brutalement des crédits utilisés par des firmes pour pouvoir employer leurs disponibilités hors du pays ou pour spéculer contre le franc, ce qui a déclenché ici et là des crises ponctuelles ; d'autres enfin, n'ont pu résister à la conjonction de pertes sur le change et de restrictions des crédits bancaires et se sont écroulées¹²⁰. Au-delà de ces cas qui nous semblent somme toute limités, notre conclusion plaide pour une relative mansuétude des banques envers des clients désargentés, qu'elles

tentent de convaincre, par une pédagogie de l'argent, de consolider leur assise financière et leur fonds de roulement.

Faut-il imaginer que la civilisation du découvert a été balayée par le resserrement des crédits des années 1922-1926, par la refonte de la stratégie de la Banque de France en été 1926, par la promotion de la civilisation de l'escompte par les grands établissements de crédit et l'Institut d'émission dans les contrées orientales? Est-ce la mort du découvert? « Les banques ne consentent pas de découverts, sinon à des taux prohibitifs de 13-14 % », affirme¹²¹ la Banque de France à propos de la place de Nancy. Un simple chiffre suffit à indiquer immédiatement le contraire : l'encours des découverts de la Société nancéienne reste fort élevé et même recommence à progresser légèrement (en francs courants) dès 1925-1926 :

décembre 1924	270 millions de francs
décembre 1925	285 millions de francs
décembre 1926	319 millions de francs
avril 1927	311 millions de francs

D'autre part, le poids des crédits durables dans les emplois essentiels des grandes banques n'a pas connu un affaïssement considérable. L'on sent, ici et là, dans certains établissements, les effets de la rigueur imposée par la Direction. Mais le pourcentage des emplois essentiels consacré aux crédits durables reste élevé – bien que ce niveau soit quelque peu faussé par le repli des emplois en bons de la Défense nationale, qui explique celui du Portefeuille au profit des postes bilantiels Comptes courants débiteurs et Avances sur garanties, comme à la Sogenal, où le pourcentage des crédits durables grimpe aux 7/10^e en 1924-1927.

Faut-il penser que les banques généralistes se sont montrées de moins en moins ouvertes aux sollicitations d'entreprises industrielles désireuses d'accéder à des découverts précisément à cause de la nature de crédit à court-moyen terme qu'elles lui attribuaient, alors qu'elles constatent que les banquiers tendent à restaurer sa seule nature de crédit à court terme? Serait-ce une explication plausible de la création de plusieurs banques spécialisées, comme la Banque de l'union des mines (en 1923), la Banque cotonnière (en 1927) ou la Banque des produits alimentaires & coloniaux, ces deux dernières exprimant la collaboration de Paribas avec des groupements professionnels? de l'essor de certaines « banques de groupe » intimement liées à un entreprise ou à un ensemble d'entreprises? Ainsi, Schneider prend le contrôle de la Banque des pays du Nord en 1929, jusqu'alors spécialisée dans le financement du négoce de l'Europe du nord-ouest et appuyée par certains maîtres de forges (Marine-Homécourt). D'autre part, les historiens du monde de l'électricité ont signalé la floraison de banques intégrées dans des groupes industriels ou des confédérations d'entreprises de l'électricité, comme l'Union française de crédit auprès de la Société générale d'entreprises (groupe Giros-Loucheur) ou l'Hydroénergie : elles occupent le terrain privilégié des banques et leur ôtent du grain à moudre...

Toutefois, la Banque cotonnière n'a réussi qu'une percée modeste, en particulier sur sa place essentielle, Épinal. Certes, un rôle éminent y est joué par Victor Tenthorey [Manufactures V. Tenthorey, Société cotonnière d'Épinal, etc.], qui la préside à sa création en juin 1927; mais « depuis un an, l'activité de cette agence a beaucoup diminué : devant la prolongation de la crise textile et les pertes subies dans certaines affaires, les découverts ont été progressivement réduits et la prudence observée dans l'attribution des crédits¹²² ». La banque des professionnels elle-même adopte le comportement que les professionnels reprochent aux banques... D'autre part, les banques lancées par les firmes de l'électricité ont dû elles aussi respecter certains critères de gestion pour ne pas sombrer dans des immobilisations néfastes, à moins qu'elles ne se soient transformées en compagnies d'investissement soutenues par les flux de financement intergroupes européens.

Nous privilégierons une réponse toute en nuance : la politique de déflation a pu restreindre les facilités dont disposaient depuis la Guerre des entreprises, ainsi par trop habituées à négliger de compléter leur fonds de roulement. Mais ce freinage de l'octroi généreux des découverts n'aboutit qu'à une stabilisation, non à une amputation massive. Pourtant, la promotion de l'escompte qui est la conséquence de ce repli relatif de la pratique du découvert – bien que celui-ci puisse être relayé potentiellement par tous les organismes de crédit à moyen terme qui se mettent en place peu à peu – et la nécessité de brider une distribution de crédits qui a débouché sur trop d'immobilisations et même de pertes de créances pourrait avoir contribué à saper les bases du « régionalisme bancaire ». Les banques provinciales adeptes du comportement de « banque régionale » doivent en effet modérer leur ardeur afin de ne pas connaître le sort de Claude Prévost-Lafontaine et de Petyt, balayées par une ruée de déposants s'inquiétant de la crise de leur liquidité.

Conclusion

Sans conteste, les années d'après-guerre voient s'épanouir le règne de l'économie du découvert. Un peu partout, malgré quelques îlots de fidélité envers un respect strict des règles de l'escompte et d'une liquidité farouche, les banques se montrent non pas nécessairement « faciles », mais ouvertes aux sollicitations des entreprises clientes. Celles qui s'avèrent laxistes, qui s'éloignent trop d'un certain équilibre et compromettent excessivement leur liquidité, doivent resserrer leur dispositif d'analyse de leurs risques à partir de 1921-1925, selon les établissements, afin d'éviter le sort de quelques maisons emportées par les mini-ruées qui secouent certaines places. L'efficacité du système bancaire nous semble indéniable tant il a répondu sans délai et sans restrictions – avec des lacunes ici ou là, bien sûr – aux besoins des entreprises engagées dans la Reconstruction et la modernisation et confrontées à la récession et aux soubresauts monétaires.

NOTES

* Rapport annuel du conseil d'administration de De Dietrich, 16 février 1921, bilan au 20 septembre 1920, carton De Dietrich, DEEF 41319, archives du Crédit lyonnais. La firme produit des voitures, du matériel roulant de chemins de fer et des moteurs d'avion à Lunéville et à Argenteuil.

1. *Ibidem*, 24 avril 1922.

2. Note du 18 octobre 1921, dossier *Emprunt du Groupement Cail, Fives-Lille, Thomson-Houston*, archives de la BUP 571/457.

3. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 27 juillet 1923. « Permettre à cette société d'entreprendre son programme de reconstitution sans être obligée d'attendre la régularisation des formalités nécessaires à l'émission projetée d'un emprunt de 10 millions. »

4. Note du 7 mai 1926, dossier *Société Escaut et Meuse*, archives du CIC de Houilles, carton 19. La firme, créée en 1888, fabrique des tubes à Anzin.

5. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Verdun, juillet 1920.

6. *Ibidem*, succursale d'Épinal, décembre 1921.

7. *Ibidem*, succursale de Reims, mars 1923.

8. *Ibidem*, succursale de Reims, juillet 1921.

9. *Ibidem*, succursale de Troyes, avril 1927.

10. *Ibidem*, succursale de Roubaix-Tourcoing, avril 1924. « Quelques firmes parmi les plus importantes sont d'ailleurs en relation avec de grandes banques parisiennes auxquelles elles ont souvent négocié leur papier à des taux plus avantageux que celui qu'elles auraient pu obtenir sur place. »

11. Note du 25 novembre 1925, dossier *Compagnie générale de constructions de locomotives*, liasses du Crédit mobilier français, archives de la BUP 608. La firme emploie entre 910 et 3 417 salariés, selon la conjoncture, en 1922-1925.

12. Compte rendu de la réunion des banques du 18 décembre 1925, dossier *Compagnie générale de constructions de locomotives*, liasses du Crédit mobilier français, archives de la BUP 608.

13. La firme est issue de la francisation d'une société allemande, Adler & Oppenheim (Tanneries de Berlin) et emploie 2 000 salariés. Cf. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1921, 1922, 1924.

14. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 1^{er} août 1925.

15. *Ibidem*, 27 décembre 1923.

16. *Ibidem*, 16 juin 1922.

17. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longwy, août 1923.

18. *Ibidem*, succursale de Longwy, décembre 1924.

19. *Ibidem*, succursale de Nancy, 1921.

20. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 5 janvier 1924.

21. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bourg-en-Bresse, août 1927. La Banque régionale de l'Ain escompte du papier de Grammont, ce qui explique un mouvement de réescompte sur Bourg. Grammont, créée en 1849, a son usine principale à Pont-de-Chéruy, dans l'Isère, tout près de Lyon. Sa filiale Grammont-Ateliers de constructions électriques de Lyon & du Dauphiné reprend en 1919 l'activité de fabrication de matériel électrotechnique lancée depuis 1891, et a une usine à Lyon, avec 2 500 salariés.

22. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Valence, février 1931.

23. *Ibidem*, succursale de Valence, juillet 1926.

24. Dossier *Situation au 31 mars 1922 du groupe Schneider et C^e*, archives de la BUP 612/832.

25. Assemblée générale de Schneider, 11 février 1924, archives de la BUP 594/665. En avril 1923, les comptes créanciers divers atteignent 281 millions de francs au passif, pour des fonds propres de 196 millions de francs (dont un capital de 36 millions de francs) et un stock obligataire de 23 millions de francs. D'où une augmentation du capital de 50 à 100 millions de francs.
26. Dossier SOMUA, archives de la BUP, 562/399 & 758/2371.
27. Note du 5 janvier 1921, Dossier SOMUA, archives de la BUP 562/399.
28. *L'Humanité*, 11 décembre 1918.
29. Dossier *Société normande de métallurgie*, archives de la BUP 580/540.
30. Note du 10 mai 1922, Dossier *Société normande de métallurgie*, archives de la BUP 580/540.
31. Note de la BUP, 7 octobre 1924, archives de la BUP.
32. Avec le réescompte de la Banque de France, dont l'encours atteint par exemple 46,6 millions de francs en mai 1925, avec l'endos de la Banque du Rhin (25,7 millions), du Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie (3,5 millions) et de la Banque des pays du Nord (3,2 millions), procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 mai 1925.
33. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 24 juin 1919.
34. Entretien entre le directeur général de la banque et Citroën, procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 26 octobre 1918,
35. « Il résulte des renseignements techniques qui ont été recueillis que la fabrication d'automobiles en série mise sur pied par Citroën semble bien comprise et susceptible de donner de bons résultats. Il paraît donc intéressant de procurer à André Citroën les concours financiers dont il a un besoin urgent, à condition d'obtenir, par contre, un contrôle effectif sur son entreprise », procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 13 mai 1919.
36. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 31 mai 1919.
37. *Ibidem*, 18 janvier 1919.
38. H. BONIN, « Les banques face au cas Citroën (1919-1930) », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, janvier-mars 1985, pages 75-98.
39. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 30 octobre 1925.
40. Nous renvoyons aux pages de la thèse de doctorat de troisième cycle de Patrick Fridenson, si novatrice : *Histoire des usines Renault. Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Seuil, 1972, pages 122-131. Mais P. Fridenson s'intéresse moins à la pratique quotidienne des relations entre les partenaires industriel et bancaire qu'à la structure du capital de la firme et l'apport de ressources extérieures longues.
41. *Ibidem*, page 129.
42. Entretien avec François Lehideux, 10 février 1972, *Ibidem*, page 130.
43. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Marseille, 1920.
44. *Ibidem*, succursale de Lyon, mai 1923.
45. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1922.
46. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 8 février 1923.
47. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 17 mars 1920.
48. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Caen, 1924.
49. *Ibidem*, succursale de Saint-Lô, 1928.
50. *Ibidem*, succursale de Cognac, 1923. Pour un capital de 4 millions, la firme, société anonyme depuis 1921, subit plus de 2 millions de pertes en 1923; son actif de 13 millions est alors inférieur à un passif de 15 millions. Une partie du découvert a été prise en charge directement par Morgan, pour encore environ 4 à 5 millions en 1925. Il est vrai que Monnet, l'administrateur délégué – tout en étant associé européen de la banque américaine Blair, « passe pour être très intelligent et travailleur [...], habile et actif », *Ibidem*, succursale de Cognac, 1923.

51. *Ibidem*, succursale de Bourg-en-Bresse, avril 1921.
52. *Ibidem*, succursale de Bourg-en-Bresse, août 1927.
53. *Ibidem*, succursale de Grenoble, 1913.
54. Une émission d'obligations lancée par les Papeteries Bergès en 1920 n'a rapporté que 14 millions de francs sur les 20 attendus. « De sa réussite auprès du public dépend l'allègement financier des Papeteries Bergès. On peut, sans être pessimiste, douter que le public se laisse facilement séduire par l'appel d'une société qui, avant même en quelque sorte d'exister [Bergès a absorbé Frédet peu auparavant pour créer les Papeteries de France], pose en face d'un actif très important certes et de grande valeur un découvert de 35 millions dans les banques et 40 millions d'obligations », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, octobre 1921.
55. Note de l'Inspection générale de la Banque de France sur le portefeuille de la succursale de Grenoble, 1922.
56. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, juillet 1923.
57. Aimé Bouchayer (1867-1928) dirige à partir de 1900 la firme créée par son père Joseph en 1868, associé à Viallet en 1870; la firme s'est spécialisée dès 1879 dans la chaudronnerie (conduites forcées) et la mécanique électrotechnique. Les effectifs grossissent de 180 salariés à 3 000 en 1918. C'est Aimé qui lance en 1917 l'Association du patronat alpin français. En aval, il participe au lancement ou au développement d'une trentaine de sociétés hydro-électriques. Cf. Henri MORSEL et Jean-François-PARENT, *Les industries de la région grenobloise. Itinéraire historique & géographique*, Presses universitaires de Grenoble, 1991, pages 153 et 156. Une grande exposition internationale de la houille blanche et du tourisme se tient à Grenoble en 1925, qui consacre cet élan industriel, notamment avec le Palais de la houille blanche.
58. *Ibidem*, succursale de Grenoble, novembre 1912. Cf. aussi : Georges Charpenay, « L'effort industriel du département de l'Isère », *L'illustration économique & financière*, 28 avril 1923, supplément Grenoble et l'Isère. Navarre est administrateur de Charpenay.
59. Les Papeteries de Navarre (dont le siège social est à Lyon mais le centre réel à Grenoble) sont issues de la fusion de Lafuma, à Voiron, et des Cartonneries de l'Isère, à Champ-sur-Drac, et elles contrôlent les Papeteries du Centre, à Roanne, créées en 1908. Elles disposent de 16 à 18 usines dans toute la France : Le Grand Quevilly, Rueil, Haute-Vienne, Puy-de-Dôme, Vaucluse, quatre dans l'Est, etc., ainsi qu'une participation dans une firme de cellulose de Calais. Leur nom vient de celui d'André Navarre, instigateur avant-guerre de ce regroupement et l'un des piliers de l'esprit entrepreneurial grenoblois, encore administrateur-délégué de la société dans les années vingt. Le chiffre d'affaires de la firme s'élève à 138 millions de francs en 1925 et à 204 millions en 1926.
60. Les Papeteries de France rassemblent en 1921 les Papeteries Bergès, nées en 1867 à Lancey, Frédet, de Brignoud, nées dans les années 1860, les Papeteries de Leyse, près de Chambéry, une usine près de Pontcharra, une autre à Persan, dans l'Oise, achetée en 1910, une autre à Alfortville, acquise en 1914. L'entreprise fonctionne encore dans les années 1990 à Lancey.
61. Frédet conserve par devers elle ses activités Réparation de wagons, à Brignoud, et Électrochimie, puis celle-ci est cédée à Kuhlmann en 1923.
62. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, octobre 1921.
63. *Ibidem*, succursale de Grenoble, juillet 1923.
64. *Ibidem*, succursale de Grenoble, juillet 1923. Une papeterie comme Montgolfier vient elle aussi chercher à Grenoble l'argent nécessaire : pour financer une nouvelle machine à papier, elle se fait accorder en 1921 un découvert de 1,270 million de francs par la Banque du Dauphiné, complété par 360 000 francs d'escompte.
65. *Ibidem*, succursale de Grenoble, octobre 1921.
66. *Ibidem*, succursale de Grenoble, décembre 1927.
67. *Ibidem*, succursale de Grenoble, août 1926.
68. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 7 octobre 1926.
69. Revue *Banque*, 1928, page 285.
70. Rapport annuel du conseil d'administration du CNER, 28 avril 1925, donc à propos de l'année 1924 et du début de l'année 1925.

71. Note confidentielle de l'Inspection générale de la Société générale sur J. de la Chapelle, 29 juillet 1921, dossier *La Chapelle*, archives de la Société générale, Dossiers du personnel, Centre de Compiègne.
72. Lettre de La Chapelle à la Direction, 2 juillet 1923, dossier *La Chapelle*, archives de la Société générale, dossiers du personnel, Centre de Compiègne.
73. Lettre de la Direction à la Chapelle, 30 juin 1922, dossier *La Chapelle*, archives de la Société générale, dossiers du personnel, Centre de Compiègne.
74. Lettre de la Direction à La Chapelle, directeur de l'agence de Cognac, 18 juillet 1923, dossier *La Chapelle*, archives de la Société générale, dossiers du personnel, Centre de Compiègne.
75. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 24 octobre 1924.
76. *Ibidem*, 14 septembre 1925.
77. *Ibidem*, 5 novembre 1925.
78. *Ibidem*, 17 juin 1926.
79. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 29 juillet 1926.
80. *Ibidem*, 1^{er} octobre 1926.
81. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Rouen, 1922.
82. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 1^{er} décembre 1927.
83. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Marseille, 1926.
84. *Ibidem*, succursale de Lyon, mai 1923.
85. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1926.
86. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 mai 1925.
87. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit du Nord, 17 mars 1920.
88. *Ibidem*, 31 mars 1920.
89. *Ibidem*, 2 juin 1920.
90. *Ibidem*, 26 mai 1920.
91. *Ibidem*, 9 mars 1921.
92. *Ibidem*, 5 juin 1921.
93. *Ibidem*, 6 juillet 1921.
94. *Ibidem*, 3 août 1921.
95. *Ibidem*, juillet 1921.
96. *Ibidem*, 8 octobre 1924.
97. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nancy, avril 1925.
98. *Ibidem*, succursale de Nancy, avril 1925.
99. *Ibidem*, succursale de Mulhouse, mars 1923.
100. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 13 février 1924. « La question des crédits permanents fait l'objet d'une délibération. Il est décidé que, dans tous les cas où il sera possible, il sera demandé au débiteur une option à long terme, sur une augmentation de capital de l'entreprise équivalente au débit en cours », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 21 février 1924.
101. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 31 juillet 1926.
102. *Ibidem*, 9 décembre 1925. Lettre aux agences.
103. *Ibidem*, 12 novembre 1925.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

104. *Ibidem*, 15 décembre 1925.
105. *Ibidem*, 3 mars 1926.
106. *Ibidem*, 29 juillet 1926.
107. *Ibidem*, 17 décembre 1925.
108. *Ibidem*, 15 décembre 1925.
109. *Ibidem*, 12 décembre 1925.
110. *Ibidem*, 24 mai, 21 juin, 29 juillet 1928.
111. *Ibidem*, 9 mars 1927.
112. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 14 octobre 1926.
113. *Ibidem*, 1^{er} décembre 1927.
114. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Caen, 1924.
115. *Ibidem*, succursale de Cognac, 1923.
116. *Ibidem*, succursale de Roanne, février 1921.
117. *Ibidem*, succursale de Roanne, novembre 1923.
118. *Ibidem*, succursale de Roanne, décembre 1926.
119. Créée en 1840, transformée en société anonyme en 1921 au capital de 16 millions, devenus 30,35 millions en 1927, avec six fours Martin et des laminoirs, c'est le type même de firme moyenne familiale soutenue par une banque régionale.
120. Par exemple : « Les frères Guis qui avaient obtenu pour leurs achats de graines oléagineuses des crédits en livres et florins dans diverses bonnes banques de la place et négligeaient de se couvrir depuis plusieurs mois dans l'espoir d'une amélioration du franc, se sont trouvés, au moment de la tension extrême des changes, dans l'impossibilité de faire reporter un découvert qui dépassait 110 000 livres et 45 000 florins. Pressés par leurs banquiers, ils ont dû liquider, au moment le plus défavorable, une situation qui, envisagée trois mois plus tard, les aurait placés bien au-dessus de leurs affaires », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Marseille, janvier 1927. E. Guis est une importante huilerie-savonnerie qui dépose son bilan le 20 juillet 1926.
121. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nancy, juin 1927.
122. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1933.

Chapitre 7

L'UTOPIE DU RÉGIONALISME BANCAIRE?

(1919-1927/1928)

Les structures fondamentales du régionalisme bancaire ont été préservées tout au long des années 1919-1927, quels que soient les soubresauts nationaux ou locaux et les erreurs de gestion. L'explication en est simple : la politique de « banque régionale » s'est en fait inscrite dans une stratégie nationale, celle de la Banque de France. Un « groupe » informel de banques provinciales semble se dessiner, bien différent des liens fonctionnels et institutionnels de la confédération du CIC, car il ne repose que des flux de conseils et d'escompte. Notre projet quelque peu audacieux vise par conséquent à prouver que la « banque régionale » tant vantée par de nombreux contemporains et banquiers n'est dans la majorité des cas qu'une illusion et que, sans le parrainage constant de la Banque de France, un mouvement de concentration aurait balayé les structures bancaires provinciales bipartites héritées de la seconde révolution bancaire (maisons d'escompte locales, d'un côté, banques mono-, bi- ou pluridépartementales de l'autre). Un tout petit exemple peut servir de point de départ à notre démonstration : « La trésorerie de la banque Mairot-Mollard ne peut se passer de l'aide de la succursale », note la Banque de France en évoquant cette maison de Besançon. Or nombre de banques connues pour leur propension à accorder des découverts dépendent d'une manière identique d'un refinancement régulier de la Banque centrale.

1. Les banques « à l'allemande » portées par le réescompte : la Reichsbank rue de la Vrillière?

Tant vantée par les contemporains, le type de banque « à l'allemande » ne se conçoit pas lui-même sans le support déterminant d'une banque des banques, d'une banque centrale fournissant les fonds nécessaires, de façon récurrente, au refinancement. L'on peut donc se demander si les contemporains qui dénigrent la Banque de France en l'accusant de frilosité par rapport au soutien des banques régionales et des crédits par découvert et qui lui opposent le modèle de la Reichsbank d'avant-guerre ne négligent pas une réalité : la Banque de France a bel et bien un comportement identique à celui prêté à la Reichsbank d'avant-guerre.

A. Les banques alsaciennes et la Banque de France

Sur Strasbourg, la Banque de France a beau, comme on l'a vu dans le premier chapitre, critiquer fortement le système bancaire « à l'allemande » qui règne dans les contrées orientales du pays, et marquer son désir de ne pas assumer le rôle que tenait la Reichsbank en Alsace-Lorraine occupée, elle n'en adopte pas moins, bon gré mal gré, le comportement d'un Institut de réescompte de papier financier identique à celui de sa consœur avant-guerre... Lors de l'inspection à la succursale strasbourgeoise du printemps 1925, le diagnostic est sans appel : la Banque de France est sérieusement complice du système bancaire « à l'allemande » ! En effet, à cette époque, elle détient un encours de 107 millions de francs dont 62 % correspondent à du « papier de crédit », pourcentage certes en baisse par rapport aux 67 % de 1924, année où l'on avoue que « les engagements comprennent 88,3 millions de papier de crédit caractérisé sur 131,8 millions »¹. La Banque de Strasbourg présente ainsi 64 % de papier de crédit sur ses 16,4 millions d'engagements, car « elle aide peu aux dégagements de la clientèle, d'où de longues immobilisations ».

Ces engagements de la Banque de Strasbourg, « maintenus, d'accord avec le banquier, à un mois d'échéance, présentent par roulement la plus grande partie de ses mobilisations de découvert, la plupart ancienne, mais ne figurant ainsi dans le portefeuille de la succursale que pour peu de temps »² : à coups d'expédients, la Banque de France maintient les apparences de la liquidité classique jugée nécessaire par les Autorités monétaires. « La succursale a attentivement veillé à obtenir les dégagements possibles ou à assurer un roulement constant des mobilisations que les banquiers ne pouvaient ou ne voulaient réduire. Toutes ces causes laissent aux engagements, malgré leur composition, une bonne élasticité. Ils se sont abaissés en septembre 1924 à 58 millions³ », avant de doubler en six mois : malgré ses proclamations d'élasticité, il n'en reste pas moins que la Banque de France cautionne les coutumes locales et, au-delà, soutient indirectement les firmes en difficulté, comme les fameuses Tanneries de France puisque, quand ses encours se replient au minimum de septembre 1924, le risque sur cette société – par le biais de Renauld, de la Banque du Rhin, de la Sogenal et de la Banque Bauer & Marchal – se chiffrent à 32,2 millions, soit les deux tiers du réescompte local.

Certes, la succursale de la Banque de France peut arguer qu'une bonne part de ses risques sont couverts par des titres déposés en garantie : « Ces engagements étaient appuyés, pour onze d'entre eux, venant à concurrence de 43,7 millions de francs, par 27,7 millions de titres libes. C'est une garantie qui, de façon régulière, couvre la presque totalité des risques de six présentateurs et qui, dans une proportion variant jusqu'ici de la moitié au tiers, appuie les remises de trois des principaux cédants (Banque d'Alsace-Lorraine, Banque de Mulhouse, Banque de Strasbourg) engagés pour 30,4 millions. »⁴ Mais elle souligne que l'essentiel de ses encours ne sont pas garantis et

ajoute même que, « parmi les risques non couverts figurent la totalité des présentations de la Banque du Rhin, 41,5 millions ».

En scrutant les données fournies par le Conseil de régence de la Banque de France, l'on s'aperçoit de l'ampleur du refinancement qu'elle procure à certaines banques alsaciennes : la Banque de Mulhouse, en particulier, repose massivement sur son argent, avec parfois des montants considérables : 162,9 millions en juin 1921 et 161 millions en juillet 1921 car « les difficultés que traversent actuellement les industries cotonnière et métallurgique expliquent l'importance exceptionnelle des engagements »⁵. Ce montant se replie à 37,1 millions en juin 1922; il augmente à 70 millions de francs en décembre 1923; mais il regrippe à 145,7 millions en avril 1924 et à 151,1 millions en mai 1925 : « Les engagements, généralement élastiques de cette banque, ne se maintiennent à un chiffre élevé qu'en raison même de la remarquable prospérité des industries textiles »⁶, ainsi indirectement financées par l'argent de la Rue de la Vrillière. Celle-ci explique sa forte intervention par la nécessité de soutenir les activités textiles alsaciennes : ce serait une forme de patriotisme qui justifierait son action, puisqu'elle serait destinée à préserver le tissu productif d'une province rattachée récemment à la France et venant de perdre – en 1925 – son privilège exclusif d'accès commercial au marché allemand, prévu pour les cinq années ayant suivi la paix. L'encours de réescompte est encore de 198,1 millions de francs au début d'octobre 1926, dont 38 % de crédits de campagne. Et le montant se replie autour de 120 millions au début de 1927. Ce compte présente apparemment une vive élasticité, qui indique que la banque n'est pas enlisée dans une situation financière mauvaise, dans des immobilisations funestes. À travers ce cheminement en commun, l'on voit bien qu'un couple s'est établi entre la banque « à l'allemande » et la Banque de France.

Plus au nord, l'émoi financier du premier semestre 1924 explique le bond du réescompte sur la place strasbourgeoise – l'encours atteint 121,6 millions en avril, ce qui en fait la troisième place française derrière Grenoble et Le Havre – car « les banques régionales, fréquemment sollicitées par les industriels et intervenant toujours plus activement dans les affaires sarroises, ont dû réescompter à la succursale la presque totalité de leurs effets commerciaux et mobiliser quelques découverts pour soutenir leur trésorerie »⁷ : la Banque du Rhin escompte ainsi à la succursale les trois quarts de son papier. Cette maison, sous l'égide de Bauer et Marchal, est en fait portée à bout de bras par la Banque de France, remarquablement tolérante devant ses excès d'immobilisations; mais elle semble prendre en considération moins le poids des deux financiers dans sa gestion que les liens avec la banque Renauld et surtout la base régionale du jeune établissement, comme si l'intégration de l'Alsace-Lorraine à la France autorisait plus d'indulgence envers une banque dont le Siège est strasbourgeois. « Le capital paraît actuellement un peu faible (30,6 millions versés) par rapport à l'importance des opérations traitées, d'autant plus que la trésorerie se ressent toujours des immobilisations [...]. Présentations à échéances longues de papier de mobilisation des crédits, accordés particulièrement aux

industriels du cuir [Tanneries de France], de la métallurgie et des entreprises de travaux publics. »⁸ Pourtant, l'indulgence de la Banque de France se prolonge de façon plutôt élastique car, en octobre 1926 encore, l'encours du réescompte de la Banque du Rhin s'élève à 168,9 millions, bien qu'en repli de 40 % en quinze mois : la lourdeur des créances de l'établissement empêche un allègement plus rapide et plus net, et la banque centrale déploie une patience aiguë, couronnée de succès puisque les engagements chutent de 60-70 millions au début de 1927 à moins de 10 millions en avril 1927 puis même à un minimum de 700 000 francs en juillet 1927.

Dans le même temps, la Banque d'Alsace-Lorraine perce en 1926 au sein du groupe de banques figurant régulièrement parmi les plus fortes réescompteuses : son encours se chiffre à 81,6 millions en octobre 1926. Comme cet établissement devient une autre excroissance régionale des financiers Bauer et Marchal, l'on peut voir leur habileté à discerner la longanimité d'un Institut prêt à ouvrir ses caisses à un établissement restant fidèle à l'apparence d'une banque régionale, d'autant plus qu'ils ont déjà pris conscience de l'attitude ouverte de la Banque de France par le biais de leur gestion de la Banque du Rhin. Finalement, la Banque d'Alsace-Lorraine peut prendre le relais de la Banque privée qui, comme nous le verrons plus bas, replie au contraire son encours de réescompte en 1924-1926...

B. Les banques lorraines et la Banque de France

« Secondée par trois banques de premier ordre, la région lorraine poursuit son beau mouvement industriel, mouvement que, par son large concours, la Banque de France a avancé de près de dix années. Actuellement, le portefeuille de la succursale de Nancy est le plus important de toute la province. La majeure partie de ce portefeuille est composée de papier de commandite. Le caractère d'immobilité que présente généralement le papier de cette nature se trouve atténué, à Nancy, de façon très notable, grâce à la méthode en usage sur cette place pour le lancement des affaires. Le capital actions n'est jamais intégralement versé; l'organisation première se réalise au moyen des fonds prêtés par les banquiers et fournis par la succursale; mais, dès que l'affaire a fait ses preuves et qu'elle peut être présentée au public, des obligations sont émises et le découvert est remboursé. La commandite du banquier se trouve ainsi limitée à un terme relativement proche et, comme la plupart des entreprises lorraines ont été couronnées de succès, le portefeuille de Nancy, malgré le genre de papier qu'il renferme, jouit d'une certaine mobilité. D'autre part, les garanties sont judicieusement prises, les affaires habilement surveillées, et ce portefeuille, si considérable et si fécond en résultats, ne fait courir à la Banque que des risques tout à fait normaux. »⁹ À cette époque, « les présentations de la Société nancéienne contiennent surtout du papier de mobilisation de découvert, comme celui de la Banque de Nancy et de la Banque Renauld »¹⁰.

Après la Guerre, cette philosophie de la banque est préservée : « L'extension du portefeuille est due aux besoins de la banque Renault qui, sollicitée par une clientèle active dont les disponibilités ne sont plus abondantes, a mobilisé une partie des ouvertures de crédit qu'elle avait consenties »¹¹ pour environ 13 millions (pour le seul papier financier) en mars 1921, avec des engagements à la succursale de 27 millions en mars 1922. Relevons que, en décembre 1920, le bilan de Renault porte un encours de 76 millions de francs de découverts face à un maigre montant de 16 millions pour le portefeuille effets, ce qui confirme cette vocation de « banque industrielle » – puisque telle est l'expression couramment employée sur la place à l'époque. Par contre, il semble que la Société nancéienne dispose alors des liquidités suffisantes pour nourrir elle-même ses découverts : « La trésorerie de la Société nancéienne, très au large, semble pour le moment pouvoir se passer aisément du réescompte »¹², sauf pour les besoins courants de son réseau.

Si le maximum des engagements escomptés n'atteint que 46 millions de francs en mars 1922 ou une soixantaine de millions en décembre 1922, c'est plus tard que le refinancement apporté par la Banque de France devient soutenu à Nancy : la centaine de millions est presque atteinte en mars 1925 ou en août 1926, au moment des crises de confiance ou des crises monétaires, et un record de 131,5 millions est obtenu en février 1925. Toutefois, le papier de crédit ne figure dans ce montant que pour un peu moins de 16 millions (dont 3,4 millions pour Renault et 7,3 millions pour une banque sarroise) ; l'essentiel du réescompte porte sur du papier commercial : 82 millions dont 31 millions venant de Renault et 29 millions de la Société nancéienne. La Lorraine est ainsi moins symbolique du soutien de la banque « à l'allemande » par la Banque de France parce que la Société nancéienne est capable de rassembler suffisamment de capitaux pour nourrir elle-même son papier de crédit ; n'oublions pas que, à cette époque, le volume de ses dépôts dépasse celui du CIC. D'autre part, nombre de firmes sidérurgiques peuvent se passer de recourir au découvert en raison de leur assise financière qui leur assure des disponibilités ou un accès facile au marché financier, et elles peuvent s'assurer des fonds sur Paris.

2. Derrière la banque dauphinoise, la Banque de France

Alors qu'elle ne figure pas parmi les douze succursales ayant le plus gros volume d'affaires, la succursale de Grenoble trône au premier rang pour les encours de réescompte en juin 1923, avec 131,6 millions de francs, après un montant de 117 millions en juin 1920 et de 136 millions en juin 1921 : ce papier reflète la puissance industrielle de la contrée, puisqu'il est issu essentiellement de la ganterie, de la construction mécanique et électromécanique, de l'électrometallurgie et de la papeterie. Devant celle

du Havre, la place grenobloise reste durablement la première place provinciale pour les encours de réescompte de la Banque de France :

117 millions en juin 1920,
 70 millions en moyenne en 1920,
 136 millions en juin 1921,
 130 millions en moyenne en 1921,
 140 millions en moyenne en 1922,
 131,6 millions en mai 1923,
 133,3 millions en juin 1923,
 138 millions en avril 1924,
 150 millions au 15 novembre 1924 (le maximum pour l'année 1924),
 149,7 millions en mai 1925,
 142,7 millions en juillet 1926,
 168,6 millions le 15 octobre 1926
 138,3 millions fin octobre 1926,
 142,7 millions en décembre 1926,
 61,7 millions en décembre 1927.

L'on ne discerne nulle élasticité de cet encours d'une année sur l'autre, même si, dans le mouvement courant, le papier présenté à la succursale se renouvelle peut-être.

A. La Banque de France arc-boutant de l'édifice bancaire et entrepreneurial grenoblois

La connivence de la banque centrale avec l'économie du découvert est évidente en Isère : « Les trois principales banques régionales jouissent toujours d'une bonne réputation auprès de leur clientèle; mais, comme précédemment, par suite d'une trésorerie étroite, elles font appel à notre concours pour des sommes élevées et mobilisent une forte proportion de leurs découverts; en raison de l'importance de quelques-uns de ceux-ci, le sort de ces banques est ainsi lié, dans une certaine mesure, à celui de leurs principaux cédants »¹³, et l'on pourrait ajouter : celui-ci dépend aussi des fonds procurés par la Rue de la Vrillière... Le réescompte de papier de crédit, tel qu'il est analysé *a posteriori* en 1927 par un Conseil de régence ayant désormais tendance, sous l'égide de l'inflexion stratégique de la maison, à officialiser et à expliciter certaines pratiques antérieures, a constitué un volume abondant :

103,7 millions en juin 1923,
 91,8 millions en juillet 1923,
 100,3 millions en novembre 1924,
 81,5 millions en juillet 1926,
 3,5 millions en novembre 1927,
 32,7 millions en décembre 1927.

Deux banques renommées dans l'histoire du régionalisme bancaire, Charpenay (pour 53,7 millions de francs) et la Banque du Dauphiné (43,9 millions), accaparent à elles seules 97,6 millions de francs d'encours de réescompte en juin 1923. C'est que leur trésorerie est « à l'étroit » tant elles doivent porter de risques sur les firmes proches d'elles. Un tel soutien s'explique – c'est du moins ainsi que nous le percevons, car nous ne disposons pas de dossier explicitant le dessein de la Banque de France – par la nécessité de sauver un pan essentiel de l'industrie française – les firmes papetières disposant d'usines dans l'ensemble du pays. Sans l'appui de leurs banquiers et du réescompte, elles se seraient probablement effondrées ou, du moins, n'auraient pu être réorganisées qu'après une crise grave. En tout cas, sans vouloir s'immiscer dans la reconstitution de l'histoire de l'économie dauphinoise, l'on peut suivre plus ou moins les tensions qu'elle supporte à la paix : elle semble sortir du conflit et de la récession ultérieure plutôt assoiffée de capitaux puisque, en 1921-1922, les financements par découverts bancaires s'avèrent amples, avec presque une centaine de millions de francs¹⁴. Mais nous ne pouvons préciser ce qu'une telle somme représente par rapport aux besoins des firmes locales en ressources longues.

**Encours des engagements de la Banque de France avec les banques
de la place de Grenoble en octobre 1921**

<i>(en millions de francs)</i>	engagements commerciaux	engagements de nature commerciale mais renouvelés ou organisés en découverts bancaires	engagements de mobilisation de découverts	total
Banque du Dauphiné	6,6	5,5	39,4	51,6
Charpenay	6,2	5	37,8	49
Banque privée	2	2,4	20,6	25
total	14,8	12,9	97,8	125,6

Or, sur les 97,8 millions de francs d'immobilisations ainsi refinancées par la Banque de France, 54,9 millions portant les mêmes signatures sont divisés entre trois banques, dont 44,1 millions pour la double signature Charpenay-Banque privée. « L'absence de division des risques et leur importance atténuent singulièrement la valeur de garantie propre à chaque cédant. En fait, la Banque du Dauphiné, c'est Bergès & Frédet; Charpenay, c'est Navarre, l'une et l'autre suivant le sort de leurs clients »¹⁵, ose conclure l'Institut d'émission, qui ajoute, à propos de la Banque du Dauphiné : « La nature de ses engagements lui enlève toute élasticité de trésorerie. Elle est liée au sort de Bergès & Frédet qui viennent pour 34,4 sur 51,6 millions d'engagements »¹⁶. Implicitement, elle admet la réalité de sa prise de risque puisqu'il cautionne un tel circuit de crédit! « C'est avec raison que la succursale a pris la responsabilité d'accepter, à certains moments et en bloc, les escomptes de ses cédants. Elle a ainsi prévenu une crise que

l'importance et la complexité des intérêts en cause, ainsi que la qualité des personnalités engagées, aurait étendue à toute la région »¹⁷ : la Banque de France apparaît donc ponctuellement comme la clé de voûte d'une fraction significative de l'économie alpine. La papeterie semble en particulier ne pas pouvoir s'extraire seule de sa crise structurelle de financement, ce qui explique son poids dans le réescompte de découverts de la Banque de France en 1921.

Répartition du portefeuille d'immobilisations de la Banque de France en octobre 1921

74 millions : papeterie.

14 millions : bâtiment et travaux publics et entreprises hydro-électriques.

11 millions : métallurgie et électrotechnique.

B. La Banque de France commanditaire des banques et des papetiers ?

À ce soutien jugé initialement éphémère succède bon gré mal gré un partenariat durable car nulle solution n'est apportée en 1920-1923 aux graves problèmes financiers rencontrés par les firmes dauphinoises : nul investisseur industriel, nul investisseur financier, nulle banque d'affaires, nulle opération d'émission boursière ne procure les fonds nécessaires. Si la Banque de France laisse s'écrouler les banques, elle condamne *de facto* une fraction imposante de l'industrie locale ; tandis que plusieurs branches accueillent massivement des capitaux nationaux (électrochimie et métallurgie, entreprise électrique et générale, notamment), il semble – mais cela dépasse notre domaine de réflexion – que d'autres n'offrent pas une perspective de profits suffisante – soit par la marge dégagée soit aussi par les gains issus dans certaines branches des affaires procurées par le biais de l'intégration verticale – pour séduire des capitalistes. Les engagements de la Banque de France dans la mobilisation des découverts s'accroissent en conséquence, de 70 millions en 1920 en moyenne à 130 millions en 1921 et à 140 millions en 1922.

« La crise est venue renverser l'ordre des choses et il a fallu bientôt recourir à la Banque de France, c'est-à-dire mobiliser les découverts. C'est vers le milieu de 1920 que l'opération a commencé à se développer. Dans le total actuel de 136 millions, le papier de crédit figure pour 120 millions dont 100 millions d'immobilisations, 40 millions par la Banque Charpenay, 40 millions par la Banque du Dauphiné et 20 millions par la Banque privée. L'importance de ces risques dépasse, manifestement, la valeur de représentation qui s'attache, désormais, à la signature des cédants ; c'est-à-dire que la Banque commandite l'industrie dauphinoise dans une très large mesure. Elle le fait avec la conscience de servir l'intérêt général du pays, mais dans des conditions de sécurité qui lui semblent assez précaires, à en juger par l'état de la plupart des entreprises secourues et la qualité des garanties offertes [...]. La situation ne saurait redevenir normale

qu'avec le renfort d'importants capitaux nouveaux qui ne seront rassemblés qu'avec le temps. La Banque, jusque-là, ne pourra que continuer l'œuvre salutaire qu'elle a assumée, en s'efforçant d'obtenir toutes alternatives et consolidations possibles »¹⁸, alors même que, pour Navarre, « la situation paraît critique et [que] l'on n'entrevoit pas encore la combinaison susceptible de la renflouer »¹⁹. Et c'est « le concours de la succursale²⁰ [qui] a permis aux Papeteries de Navarre de faire face à leur échéance de fin 1923 ».

À elles deux, les Papeteries de France et les Papeteries de Navarre voient 67,8 millions de francs de leur papier accéder au réescompte en juin 1923, soit presque la moitié de l'encours à cette date; le mois suivant, « la situation reste très lourde : le bloc Bergès-Frédet-Navarre demeure avec 73 millions »²¹; la banque Charpenay présente 26 millions de francs de papier Navarre, la Banque du Dauphiné 31,3 millions de papier Bergès-Frédet. La mobilisation des découverts concerne 50,8 millions au profit de la banque Charpenay, 44,7 millions au profit de la Banque du Dauphiné et 27 millions au profit de la succursale grenobloise de la Banque privée. Or celle-ci vacille elle-même, comme nous le verrons plus bas; et l'élargissement des ressources durables des deux banques locales s'avère impossible en raison de la volonté de leurs actionnaires de maintenir leur ancrage régional, bien que la Banque du Dauphiné commence à dénichier des possibilités de réescompte auprès de la BUP.

En 1924, l'immobilisation de fonds se maintient de façon vraiment extraordinaire puisque les comptes papetiers constituent – avec celui d'un chocolatier, Dauphin – le socle de la mobilisation de papier financier par la succursale de la Banque de France : sur un montant de 100,3 millions de francs, les effets liés aux Papeteries de Navarre se chiffrent à 46,7 millions, ceux sur les Papeteries de France à 21 millions, loin devant Dauphin (3,6 millions) et Frédet [réparations de wagons] (7,3 millions); « L'affaire Navarre absorbe une part toujours croissante du concours financier fourni par la succursale à l'industrie dauphinoise, avec près de 50 % contre 42 % en 1923 pour l'ensemble du papier de crédit. »²² Or l'intermédiaire bancaire est bel et bien refinancé par la Banque de France : la banque Charpenay pour 33,5 millions, la Banque du Dauphiné pour 30,6 millions et la Banque privée pour 21,3 millions, la Banque de l'Isère, toute récente, ne venant que pour 1,2 million. Une autre estimation de la Banque de France détermine que la banque Charpenay ne survit que grâce à elle, puisque, sur ses 61,5 millions de francs de comptes débiteurs, 37,2 millions sont mobilisés à sa succursale (dont 29,8 millions pour des effets Navarre) : « Le portefeuille est réduit à sa plus simple expression par le réescompte intensifié nécessité par les besoins journaliers de la trésorerie. Il ne contient en fait aucun élément réalisable de quelque importance [...]. La trésorerie de la banque Charpenay est toujours aussi à l'étroit [...]. Déjà les échéances sont difficiles et ne peuvent être réglées qu'à grand-peine »²³, mais les liens intimes avec sa clientèle expliquent qu'une atteinte à son « crédit » n'apparaisse dans ces années vingt. Grâce au soutien de la banque centrale, la Banque du Dauphiné

parvient elle aussi à franchir le cap de ces moments difficiles et, par contre, elle commence plus tôt que sa consœur à alléger un tant soit peu sa situation : le maximum de ses encours à la Banque de France glisse de 51 millions de francs en janvier 1923 à 45,6 millions en décembre 1924 (dont 12,4 millions de francs d'effets commerciaux).

La Banque de France joue par conséquent un rôle essentiel comme étai des firmes papetières fortement créatrices de papier de crédit et, indirectement, elle se fait plus ou moins leur commanditaire discret. Les banques du cru lui présentent en effet un abondant stock de papier de crédit des Papeteries de Navarre, qu'elle accepte de réescompter sans vergogne; l'encours d'un tel réescompte s'élève ainsi à :

48,7 (ou 46,7 millions en novembre 1924),
 55,8 millions en 1925 (pour le maximum de l'année),
 53,2 millions en juillet 1926,
 61,7 millions en mars 1927,
 28,1 millions en novembre 1927,
 19,5 millions en décembre 1927, dont 12,7 millions par le biais de Charpenay et 6,8 millions par la Banque privée.

La moyenne des engagements de Charpenay auprès de la Banque de France s'élève à 53,9 millions au premier semestre 1925; ceux, indirects, des Papeteries Navarre à 48 millions et des Papeteries de France à 21,3 millions (par le biais de la Banque du Dauphiné). À cela s'ajoute la mobilisation auprès de la Banque de France des actions des Papeteries de Navarre détenues par les banques, pour un encours maximum de 12,9 millions, réduit en décembre 1927 à 12,5 millions dont 7,1 millions par la Banque privée et 5,4 millions par Charpenay²⁴.

Malgré les aléas conjoncturels et monétaires, la longue patience de la Banque de France finit par trouver sa récompense. L'encours de papier de crédit descend de 100,3 millions de francs en 1924 à 81,5 millions en été 1926.

Papier de crédit présenté au réescompte de la succursale de Grenoble de la Banque de France

<i>(en millions de francs)</i>	novembre 1924	août 1926
Charpenay	37,2	28,6
Banque du Dauphiné	30,9	20,9
Succursale de la Banque privée	24,6	28,7
Papeteries de Navarre	49,3	53,2
Papeteries de France	21	11

Le calvaire des banques grenobloises immobilisées et de la Banque de France commanditaire s'achève grâce à l'amélioration de la conjoncture papetière et à plusieurs opérations financières qui allègent les comptes des firmes. Bien qu'elle maintienne son volume de découverts, « la Banque du Dauphiné supporte intégralement ses découverts et économise

ainsi les agios qu'elle payait à la succursale de la Banque de France»²⁵ alors qu'un maximum de 51 millions a été atteint en 1923. D'une part, ses moyens financiers ont été renforcés en 1926 par un réaménagement de son capital par apport d'argent frais et par consolidation de créances; d'autre part, elle trouve un refinancement sur la place parisienne, ce qui réduit la portée de son recentrage isérois. Mais, globalement, la Banque de France commence à se rasséréner car le temps du « papier long » s'estompe au profit du « papier court », tel que celui présenté désormais par la Banque du Dauphiné : « L'allègement progressif de sa principale immobilisation (Papeteries de France) améliore sensiblement la trésorerie de la Banque du Dauphiné qui ne pratique, en dehors des présentations de papier court, généralement conservé en portefeuille jusqu'à moins de quinze jours d'échéance, qu'une mobilisation restreinte. »²⁶ Par contre, la situation de sa consœur Charpenay reste fragile car, en décembre 1927, elle fait encore réescompter 19 millions de francs de papier de crédit Navarre, sans parler ici de ses gros comptes débiteurs douteux; ses engagements auprès de la Banque de France restent fort élevés : ils grimpent de 59,6 millions en décembre 1926 à un maximum de 71,7 millions au 15 janvier 1927 sur Grenoble et Voiron; mais ils chutent ensuite nettement, à 26,2 millions au 15 décembre 1927.

La Banque de France s'arc-boute en état de l'économie dauphinoise pendant toute une demi-douzaine d'années; il faut attendre l'année 1927 pour que le volume du réescompte grenoblois s'affaisse sensiblement à 56,6 millions de francs (en recul de 82 millions en une année), le réescompte de papier de commandite chutant de 73 à 37 millions (dont les 36 millions de papier de crédit sur les Papeteries de Navarre présentés par Charpenay). Désormais, « le portefeuille est sain »²⁷ et les découverts liés aux simples crédits de campagne retrouvent toutes leurs vertus : « Un apaisement indéniable 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. »²⁸

Toute la glose des années 1910-1930 sur le punch de la banque régionale en Isère, tous les plaidoyers de Charpenay, à l'époque ou rétrospectivement, semblent bien artificiels et l'on peut même prétendre qu'ils mentent par omission. C'est que, de notre point de vue, le régionalisme bancaire dauphinois ne pourrait exister sans le refinancement auprès de l'Institut d'émission parisien : sans le bouclier de la banque centrale, la décentralisation bancaire n'aurait été qu'une illusion. « La Banque de France fait, à juste titre, confiance à la valeur et à la droiture des banquiers de Grenoble, comme à l'intelligence en affaires de leurs clients. Mais le moment est arrivé, précipité seulement par la crise, où l'activité de ces derniers, qui pour certains, s'étend à toute la France, dépasse les possibilités de leurs soutiens habituels. La situation doit être améliorée par une reprise commerciale, mais elle ne saurait définitivement se rétablir qu'autant que des capitaux considérables seront mis à la disposition des industries, non seulement pour leurs besoins immédiats, mais aussi pour leurs besoins futurs. Ces capitaux, les banques de Grenoble, si elles restent isolées ou si elles ne se renforcent pas, pourront-elles les trouver dans leur rayon habituel d'action? On peut en douter »²⁹, remarque la Banque de France dès 1921.

3. La Banque de France mairaine des banques provinciales

Dans beaucoup de régions, la Banque de France cantonne ses activités – outre l'entretien de sa clientèle directe et l'encaissement des effets – dans un réescompte classique, dans la fourniture du crédit court utile pour affronter des échéances vite dénouées. Notre réflexion ne peut donc concerner l'ensemble du pays, mais seulement quelques contrées plus particulièrement engagées dans « l'économie du découvert ». Par contre, d'autres contrées échappent à ce recours ample à la mobilisation du papier de crédit : ainsi, le textile vosgien semble moins utiliser le découvert que son homologue alsacien : « L'habitude de la région n'est pas aux découverts en banque, même temporaires, au moins dans l'industrie cotonnière »³⁰, remarque la succursale de la Banque de France d'Épinal. Les chiffres du mouvement de réescompte concernant les places de Troyes, Reims ou Charleville semblent indiquer une propension au réescompte de papier de découvert relativement faible ; mais il est vrai que Troyes ne bénéficie plus de l'existence d'une banque locale, que Charleville a perdu Claude Lafontaine-Prévost, que Reims, à côté de Chapuis, la banque du cru, est largement ouverte aux grands établissements de crédit, qui y occupent un rang important et orientent leur réescompte sur Paris. L'on pressent que notre appréciation de la réalité « sur le terrain » de l'économie du découvert souffre de lacunes considérables en raison de cette fragmentation des sources, car comment discerner dans les comptes concernant les grands établissements de crédit les opérations de financement ou de mobilisation des découverts qu'ils entretiennent éventuellement sur des places industrielles provinciales ? Cela nous empêche de cerner avec précision cette économie bancaire du découvert qui nous préoccupe ici.

Notre reconstitution en est par conséquent lourdement faussée. Toutefois pouvons-nous tenter de localiser les îlots sinon de « banque à l'allemande », du moins de « banque du découvert ». Sans trop d'originalité, nous voyons apparaître des maisons déjà évoquées plusieurs fois, comme Gilbert, d'Avranches, qui, pour financer l'armement terre-neuva, dispose d'un encours de 5,7 millions de francs en juin 1923 auprès de la succursale de Saint-Lô de la Banque de France. C'est le cas aussi de Béranger, d'Elbeuf, que nous avons déjà scrutée pour mieux faire apparaître la nature de banque d'épargne stricte du Comptoir d'escompte de Rouen. En 1920-1922, le prix de la récession est lourd à payer par plusieurs firmes clientes du banquier elbouvien, qui puisent largement dans ses caisses – à l'échelle de la ville : « Les négociants se trouvant obligés de prendre livraison de grosses commandes alors que non seulement ils ne recevaient pas de nouveaux ordres d'achat, mais se voyaient encore obligés de consentir à la résiliation de marchés antérieurement passés. Les fabricants ont refusé aux négociants d'annuler les commandes que ceux-ci leur avaient faites, mais ils ne reçoivent plus de nouveaux ordres [...]. La banque Béranger a dû soutenir la clientèle, consentant aux uns des ouvertures de crédit, acceptant des autres des remises importantes d'effets et accordant des renouvellements. »³¹

L'Institut d'émission affirme rétrospectivement que Béranger, « soutenue par la Banque de France, a sauvé du désastre l'industrie elbeuvienne » : marraine de la banque locale, elle a parrainé de surcroît les firmes lainières en leur permettant d'affronter la récession. Elle a pris en charge le sort de la place et de l'industrie, en réescomptant de gros volumes d'effets, dont 5,9 millions pour Moch & Odelin, 5,1 millions pour Blin & Blin, 4,2 millions pour Tavernier-Leconte, 3,1 pour Fraenkel & Herzog, 2,3 millions pour Devillers, 2 à 2,2 millions pour Blin, Costil, Weill-Kinstburg & Bernheim et Devillers, soit près de 29,1 millions de francs en faveur de huit firmes en cause pour plus de deux millions. Béranger fait réescompter 43,3 millions de francs en octobre 1920 dont une vingtaine de millions de francs de comptes débiteurs, soit les deux tiers de son encours, évalué en 1920-1921 à 30,6 millions de francs, mais aussi la moitié du réescompte local de la Banque de France. Puis le réescompte de découverts accordés par Béranger recule fortement entre juillet 1921 et décembre 1922, de 20,1 millions à 14 millions³², mais la banque doit encore mobiliser 32,1 millions, ce qui, en décembre 1922, représente quasiment l'essentiel du réescompte local (33,1 millions) : sans la Banque de France, la banque ne passerait pas ses échéances ou ne conserverait pas sa clientèle, qui serait captée par les grands établissements de crédit.

La crise monétaire de l'hiver et du printemps 1925 regonfle l'encours de Béranger, dont le réescompte constitue 95 % des 46,8 millions portés par la succursale d'Elbeuf en mai 1925. À cette date, la Banque du Rhin consomme 45 % des 90 millions de francs d'encours de la succursale de Strasbourg, le Comptoir d'escompte de Mulhouse 44 % des 34,1 millions de celle de Mulhouse et la Banque du Rhin 34 %, la Banque de Mulhouse 80 % des 14,9 millions de réescompte de celle de Colmar, le Crédit havrais 45 % des 95,7 millions de l'encours de la succursale du Havre et la banque Chalot 33 %. L'on mesure ainsi l'ampleur du refinancement apporté sur certaines places aux banques du cru.

Nombre de contrées industrielles équipées de banques locales sont reliées en fait, pour leur croissance et leurs besoins de liquidités, au Centre parisien de l'argent qu'est la Banque de France. À Millau, la banque Villa, qui se veut une « banque d'affaires régionale » au service de la ganterie ou de l'industrie fromagère, recourt beaucoup – pour sa taille – au réescompte : 14,5 millions de francs en juin 1923 avec un maximum de 18,9 millions dans le courant du semestre. Au début des années vingt, la Banque de France épaula fermement Claude Lafontaine-Prévoist, de Charleville, « engagée dans quelques affaires lourdes »³³ (avec un encours de réescompte de 79,6 millions en juin 1921). La jeune Banque de Savoie a besoin de 6,5 millions de réescompte ; la petite Banque régionale de l'Ain ne pourrait continuer à drainer la clientèle industrielle d'Oyonnax et des bourgades de son terroir si elle ne s'appuyait avec sérénité sur le bras favorable de la Banque de France : en pleine récession³⁴, ses engagements à sa succursale enflent de 374 000 francs en février 1920 à 5 millions en juillet et au maximum de 10,265 millions en décembre, avant un repli à 6,4 millions en avril 1921.

Les succursales de la Banque de France
ayant le plus gros portefeuille de réescompte
(en millions de francs)

<i>en juin 1923</i>		<i>en avril 1924</i>	
131,6	Grenoble	138	Grenoble
103,4	Le Havre	127,4	Le Havre
60,6	Strasbourg	121,6	Strasbourg
41,9	Elbeuf	91,8	Roubaix-Tourcoing
41,6	Nancy	82,2	Nancy
40,7	Roubaix-Tourcoing	51,9	Marseille
35,4	Roanne	51,7	Elbeuf
34,7	Marseille	47,9	Lille
30,9	Nantes	42,2	Roanne
26,9	Bordeaux	37,3	Angers
25,2	Limoges	37	Colmar
20,6	Fougères	34,8	Nantes
20,3	Lyon	33,9	Lyon
17,7	Toulouse	32,3	Mulhouse
17	Dunkerque	32,2	Limoges
15,1	Millau	28	Fougères
14,5	Saint-Étienne	25,7	Bordeaux
12,5	Le Mans	24,7	Rouen
11,9	Épinal	24,4	Épinal
11,1	Rennes	23,2	Dunkerque
10,1	Sète	20,5	Toulouse
9,3	Rouen	19,1	Sète
9,5	Lille	17,6	Saint-Étienne
8,8	Colmar	17,1	Metz
8,2	Châlons-sur-Saône	17	Saint-Quentin
8	Le Puy	16,7	Millau
7,9	Belfort		
7,4	Mulhouse		
7,3	Chambéry et Dijon		
7,2	Charleville-Mézières et Versailles		
7,1	Nevers		
7	Tours et Reims		
6,3	Saint-Lô		
<i>1265 le total des succursales</i>			

Globalement, et sans qu'on puisse distinguer de ces encours l'escompte pur de l'escompte de papier de crédit, l'on peut noter toutefois que le portefeuille de réescompte de la Banque de France en juin 1923 consacre certaines places qui s'adonnent particulièrement au découvert : Le Havre, Roubaix-Tourcoing, Marseille, Nantes et Bordeaux à cause des affaires de négoce, Strasbourg, Nancy et Nantes à cause des coutumes industrielles, en particulier, la faiblesse de la place lilloise dans ce réescompte indiquant la forte capacité du Crédit du Nord à nourrir son papier et de la Banque générale du Nord à trouver d'autres circuits de réescompte, par exemple auprès de la BUP.

4. La Banque de France régionaliste : la sauvegarde d'un fonds de commerce

Une conclusion simple émerge : thuriféraire de l'escompte, la Banque de France se posait en Grand Inquisiteur de la transformation du découvert en crédit à court-moyen terme ; adepte d'un classicisme bancaire puriste et rigide, elle dénonçait des pratiques de crédit à court-moyen terme débouchant trop aisément sur des immobilisations, sur des « commandites », péché condamné impitoyablement par l'Institut de réescompte. Or, quand s'est achevée la récession de 1920-1921, la Banque de France elle-même confie qu'elle a réescompté libéralement le papier de crédit qu'on lui a présenté ! Elle a toléré qu'on lui soumette du « papier financier », du « papier de circulation », qu'on mobilise auprès d'elle des découverts. Certes, elle a maintenu des règles d'analyse de ses risques ; néanmoins, elle a ouvert plutôt largement les vannes de son crédit, tant pour l'escompte, comme on l'a vu au chapitre 4, que pour la mobilisation du papier de crédit. « En raison des circonstances économiques somme toute satisfaisantes, les stocks accumulés pendant la crise ont pu, presque partout, être liquidés. Industriels et commerçants ont remboursé, dans une mesure appréciable, les emprunts qu'ils avaient dû solliciter de leurs banquiers en 1920-1921 et même au début de 1922. Le concours demandé à la Banque de France, et toujours libéralement accordé, l'a donc été de façon plus normale que les années précédentes ; le papier de crédit est venu à nos guichets dans une moindre proportion par rapport aux présentations commerciales »³⁵ : très clairement, en inversant les termes et la chronologie, cela veut signifier que, en 1920-1922, la Banque de France a libéralement réescompté le papier de crédit.

A. La Banque de France apôtre du régionalisme bancaire

Elle assume par là sa fonction de « banque des banques » non pas seulement par souci de venir en aide à des banques en difficulté, mais surtout parce qu'elle se pose en clé de voûte de la pyramide du système bancaire français. Plus que le soutien d'établissements

jeunes et quelque peu fougueux, comme la BNC ou la Banque du Rhin, son dessein consiste à sauvegarder la diversité des banques provinciales, plurirégionales, comme la Banque privée ou la Banque d'Alsace-Lorraine, régionales, comme la Banque de Mulhouse, bi- ou monodépartementales, comme Béranger, la Société normande de banque & de dépôts, le Crédit nantais, etc. Cette volonté s'inscrit dans la conception d'un véritable « système » où le rôle essentiel des grands établissements de crédit et des banques d'envergure nationale est complété efficacement par les banques provinciales. Sans être la panacée, le régionalisme bancaire est le fruit de la nature même d'un capitalisme dualiste, mêlant les grandes firmes d'un côté, les entreprises moyennes-grandes et les PME de l'autre. La Banque de France se fait la protectrice du monde capitaliste des « petits », d'ailleurs en s'inscrivant dans sa propre tradition de défenseur des milieux économiques recourant le plus évidemment à l'escompte, les PME.

« Il paraît intéressant de noter que, malgré l'extension du réseau d'agences des sociétés de crédit, les banques particulières et régionales font preuve d'une grande vitalité et continuent, comme par le passé, à être les facteurs les plus actifs de la mise en valeur des richesses provinciales beaucoup mieux que les grands organismes centralisés ; elles connaissent les besoins des industries locales et peuvent apprécier la valeur personnelle de leurs dirigeants ; elles sont donc particulièrement qualifiées pour l'appréciation du crédit à leur accorder. La Banque de France n'a pas cessé, de son côté, de soutenir libéralement les banquiers et les banques régionales, de les guider et de leur apporter, en s'entourant de toutes les garanties désirables, le plus entier concours. »³⁶

« Les services rendus par les banques régionales et locales ont été particulièrement appréciés au cours de ces derniers mois pendant lesquels les besoins de crédit étaient plus fréquents : ces banques n'ont pas failli à leur rôle et, s'appuyant sur leur parfaite connaissance d'une clientèle restreinte, elles ont mis à la disposition des industries et du commerce provinciaux – dans une sage mesure – les sommes nécessaires au maintien de leur activité. De notre côté, tout en nous entourant des garanties les plus sérieuses et en donnant aux banquiers les conseils de prudence que comportait la situation, nous avons, comme par le passé, libéralement prêté notre concours à ces organismes régionaux, notamment à ceux qui, en raison de circonstances spéciales, se trouvaient momentanément gênés dans leur trésorerie »³⁷, d'où un encours maximal du réescompte des succursales s'élevant à 2,2 milliards en janvier 1925, réduit à 1 812 millions en mai 1925.

À ce dessein régionaliste et sociologique d'une Banque de France défenseur de l'équilibre fondamental qui règne au sein de l'économie française entre le grand capitalisme et le capitalisme petit et moyen, entre la concentration autour des sièges sociaux parisiens et le maintien d'une richesse entrepreneuriale provinciale, s'ajoute une nécessité plus évidente encore : la Banque de France doit en effet préserver son fonds de commerce lui-même. Or plus les grands établissements de crédit se développent, plus la matière réescomptable tend à se réduire relativement puisque ces banques tendent à

« nourrir » leur papier d'escompte et à ne présenter leurs effets en portefeuille que pour encaissement, quand ils ne se targuent pas de les encaisser par eux-mêmes. C'est le fonds de commerce de l'Institut d'émission qui est menacé puisque, au fur et à mesure que les grands établissements de crédit renforcent leurs réseaux et captent des clients, ils tendent à lui arracher des emprunteurs-réescompteurs.

L'inquiétude doit être perçue à sa juste mesure, car le volume de la matière escomptable croît avec l'expansion de la production nationale et des échanges ; aussi est-ce plutôt la part de marché de la Banque de France qui est entaillée. Un peu comme une entreprise – après tout, n'est-elle pas une société à capitaux privés? –, la Banque doit affirmer sa compétitivité et, pour y parvenir, dépasser quelque peu les règles rigides qu'elle s'est données. Son inflexibilité se transforme en indulgence, mais non en faiblesse car sa vigilance lui fait écarter le papier d'une nature trop peu conforme aux statuts d'un réescompte sain ou exiger des expédients pour faire apparaître seulement de façon fort élastique le papier de crédit dans son propre portefeuille. Avec discrétion et sans proclamation officielle tonitruante, la Banque de France est en partie la banque d'épargne du découvert, tout en recouvrant cette pratique sous le label du régionalisme, du soutien des économies provinciales, ce qui lui fournit la caution des Autorités, du Gouverneur – tant la majorité du Bloc national que celle du Cartel des gauches ont à cœur de préserver la « France des petits » et laissent ce haut fonctionnaire couvrir ce réescompte peu orthodoxe – et des Régents – parmi lesquels ne se trouve aucun représentant des grands établissements de crédit.

B. La Banque de France à la rescousse de la Banque privée

Au milieu des années vingt, le destin de la Banque privée est entre les mains de la Banque de France : après un soutien ponctuel en 1922-1923, elle décide, le 8 novembre 1923³⁸, de lui apporter une aide systématique afin de consolider sa situation financière, de rétablir son « crédit » et, ce qui nous préoccupe surtout ici, de préserver de façon explicite, au nom du régionalisme bancaire, un outil bancaire essentiel à l'axe rhodanien, « dont l'action s'étend sur une grande partie du territoire et qui a 182 guichets ouverts dont la plupart en région lyonnaise, dans la vallée du Rhône et en Dauphiné »³⁹. Tout en conduisant son déploiement de banque plurirégionale, la Banque privée en effet a pris figure de « banque régionale » car, dès avant la Guerre, elle s'est impliquée dans un soutien avancé des firmes clientes : « L'agence de Grenoble, au lieu d'agir un peu haut comme les autres sociétés de crédit, a réellement pris part à l'action régionale. Elle s'est mêlée de toutes les entreprises nouvelles et la composition de ses escomptes est tout à fait la même que celle des banques de la Place. »⁴⁰ Or, à cette époque, la Banque privée souffre d'immobilisations importantes qui expliquent une certaine tendance à l'érosion de son « crédit » parmi les déposants : « La trésorerie continue de manquer d'élasticité, malgré les efforts de la nouvelle Direction, plus active et

en même temps plus prudente que l'ancienne. Les affaires lourdes sont nombreuses dans le portefeuille de la Banque privée et certaines ne pourront être liquidées sans difficulté. »⁴¹

Par chance, la Banque privée peut, vu l'ampleur de ses activités, puiser dans un stock d'effets bancables, issu de la métallurgie, de l'industrie électrochimique et de la papeterie. Sérieux mais ardent, l'établissement semble avoir franchi la limite de la liquidité et, au nom de sa mission de soutien du développement régional, devoir porter des découverts manquant de souplesse. À cette lourdeur structurelle, qui pèse sur sa liquidité, s'ajoute la fluidité de son capital, faiblement stabilisé, et la méfiance récurrente de déposants, rendus parfois fébriles par la perception floue de ces diverses causes de fragilité. La réorganisation financière de la banque, intervenue entre novembre 1923 et janvier 1924, par l'apurement des pertes et le regonflement du capital ne suffit pas à dégager les incertitudes car une mini-ruée sur ses dépôts se produit en été 1925 en plein cœur de la crise politico-monnaire. La Banque de France se montre un fervent militant de la sauvegarde de la Banque privée, à laquelle elle procure un volume de réescompte que l'on peut qualifier d'énorme en quantité, puisque ce sont souvent plus de deux centaines de millions de francs qui sont mobilisés, et de généreux, grâce à un examen indulgent de la nature du papier présenté.

Encours des engagements de la Banque de France vis-à-vis de la Banque privée

Juin 1921	133,1 millions (dont 92,5 par Paris)
15 avril 1922	337,5 millions (maximum)
15 juin 1922	208 millions
15 juin 1923	215,6 millions
15 avril 1924	176,8 millions à Paris seulement et 258,8 millions, avec les succursales
31 décembre 1924	189,7 millions à Paris
15 mai 1925	231,9 millions (140 millions à Paris)
Mai 1926	107 millions (à Paris)
7 octobre 1926	190 millions

Grâce au soutien bienveillant et régulier de la Banque de France, la Banque privée a pu traverser sans défaillir les années difficiles qu'elle a rencontrées au cours d'une croissance trop forte. La Banque de France a encouragé la dilatation de l'économie libérale bancaire en étayant un organisme dont la chute aurait été plausible vers 1923-1925 et aurait dégagé l'espace bancaire du Grand Sud-Est d'un concurrent dérangeant, car bousculant les rentes de situation du Crédit lyonnais, de la Société marseillaise ou de la Société lyonnaise. La Banque de France s'avère un lubrifiant étonnant de l'économie concurrentielle – sans que ce dessein soit explicité dans ses archives. En tout cas, elle aide la Banque privée à assainir sa situation, à alléger son portefeuille de créances

longues : en automne 1926, elle peut se targuer d'avoir facilité la « guérison » de la banque, devenue plus « liquide » grâce à plus de rigueur dans les prêts et à l'expansion de son réseau et de sa collecte qui lui permet de mieux autofinancer ses découverts : « Depuis longtemps, les engagements ne s'étaient montrés aussi élastiques et n'étaient descendus à un niveau aussi bas », soit 76 millions de francs à Paris au lieu de 190 millions en 1924. « Le papier de crédit a presque complètement disparu des réescomptes de la Banque privée, qui ne remet guère que des traites commerciales et des effets de croisement de signatures avec quelques banques »⁴² (36,3 millions de francs avec la Banque Bauer & Marchal, 3,6 millions avec le Crédit français).

5. La Banque de France marraine de banques en forte croissance

Durant la période où les découverts flamboient, vers 1919-1925/1927, la Banque de France multiplie ses interventions en faveur de banques plutôt jeunes qui semblent avoir voulu conquérir et renforcer leurs parts de marché par une politique de crédit audacieuse. Il est révélateur que, parmi les banques les plus richement bénéficiaires des encours de réescompte de la Banque centrale en 1921-1924 figurent précisément les établissements tant nationaux que provinciaux réputés comme étant les plus « ardents » :

- en juin 1921 :

- 162,9 (dont 81,8 par Paris) : Banque de Mulhouse,
- 133,1 (dont 92,5 par Paris) : Banque privée,
- 104 (dont 70 par Paris) : BNC,
- 79,6 : Claude-Lafontaine-Prévoist,
- 22 : Banque d'Alsace-Lorraine,
- 15,6 Banque Bauer & Marchal,

- en juin 1922 :

- 208 : Banque privée,
- 53 : BNC,
- 37,1 : Banque de Mulhouse,

- en juin 1923 :

- 118,4 : BNC,
- 55,9 : Banque du Rhin, qui atteint même un maximum de 121 millions au 1^{er} juillet 1922 et un encours total (avec les succursales de la Banque de France) de 63 millions de francs,
- 48,9 : Banque Bauer-Marchal,
- 35,4 : Banque Petyt (de Dunkerque) (dont 15,5 millions sur Paris),
- 29,9 : Banque d'Alsace-Lorraine⁴³,

- 28,6 : Crédit de l'Ouest (dont 6,3 millions par Paris),
- en avril 1924 :
 - 349,1 : BNC,
 - 145,7 : Banque de Mulhouse,
 - 142,3 : Banque du Rhin,
 - 120,1 : Banque Bauer-Marchal,
 - 56,6 : Banque d'Alsace-Lorraine,
 - 48,6 : Petyt,
 - 46,9 : Crédit de l'Ouest,
 - 13,7 : Journal,
 - 8,8 : Chapuis.

A. La BNC heureuse de l'appui de la Banque de France

Malgré la dilatation rapide de son réseau et de sa collecte de dépôts, la BNC elle-même doit payer le prix de son punch et d'une distribution parfois « ardente » de ses crédits : en effet, pour faire face aux demandes de prêt et à certaines vaguelettes de retraits de dépôts, elle doit se refinancer largement à la Banque de France; celle-ci évoque même des montants de 448 millions de réescompte au 1^{er} mars 1922 et de 340 millions de francs pour le maximum atteint dans le courant de 1924. En outre, au sein du portefeuille des encours de la Banque de France, la BNC figure toujours parmi les établissements les plus favorisés :

Juin 1921	: 104 millions,
Juin 1922	: 53 millions,
Juin 1923	: 118,4 millions,
Avril 1924	: 349,1 millions,
Mai 1925	: 348,7 millions dont 299,8 millions par Paris, alors que son capital s'élève alors à 250 millions de francs, 163 millions au 1 ^{er} septembre 1926 (sur Paris seulement).

Cette ampleur suffit à expliquer le resserrement des crédits décidé par la BNC, qui en 1925-1927, abaisse fortement son réescompte de papier de découvert : : « Continuant la politique de dégagement que nous signalions l'année dernière, la BNC a complètement fait disparaître de ses remises le papier de mobilisation de découvert »⁴¹. Les engagements se replient autour de 119 millions en juillet 1927 et, finalement, à 30-40 millions de francs en 1927.

B. L'indulgence de la Banque de France envers Oustric et d'autres financiers

Alors que l'on feint de découvrir les liens d'Oustric avec la Banque de France lorsque le krach éclate au début des années trente, un silence discret s'établit autour des liens

nombreux de sa banque avec l'*establishment* bancaire. Or, dès le début des années vingt, cette jeune banque est soutenue clairement, sans hésitation, par une banque centrale décidée à favoriser l'enrichissement du tissu bancaire et l'émergence de cette maison : elle bénéficie d'un encours de 13,7 millions de réescompte en juin 1921, de 15,5 millions en septembre 1921, avant que sa situation s'éclaircisse, d'où un encours de 9,2 millions en juin 1922 et de 7,6 millions en juin 1923, avant une remontée à 13,3 millions en mai 1925.

Quand le compte Oustric semble avoir atteint un rythme de croisière, c'est celui de Bauer-Marchal qui explose : en effet, les encours de réescompte de la Banque Bauer & Marchal atteignent 120,1 millions en avril 1924 et 150 millions de francs en mai 1925 – face à un capital de 5 millions... –, dont 40,2 millions et 28,6 millions correspondent en fait à des endos en faveur de la Banque privée et de la Banque du Rhin, insérées dans la même confédération financière informelle. Ils s'élèvent encore à 126,4 millions en octobre 1926, avec une moyenne de 120 millions dont 80 % de papier de crédit, et « ces effets, pour la plupart, représentent de véritables commandites »⁴⁵, constate la Banque de France, deux mois après la décision de Moreau de ne plus réescompter le papier de mobilisation... C'est que la banque centrale a souhaité épauler un établissement parisien qui manquait certes de lisibilité financière tant les desseins de ses animateurs n'étaient pas explicites, mais qui avait entrepris d'épauler des banques provinciales dont la Banque de France souhaitait préserver l'existence : c'est au nom du régionalisme bancaire qu'elle soutient donc cette banque de financiers parisiens.

Ajoutons aux engagements de ces trois financiers ceux, croissants, d'un organisme industriel dont la vocation évolue de plus en plus vers le financement bancaire, le Comptoir Lyon-Alemand. Sous la houlette d'André Vincent (le patron des Acières de Firminy), qui en a pris le contrôle, le Comptoir Lyon-Alemand devient un organisme de prêt aux firmes de production de métaux, comme Minerais & métaux, et d'un ensemble d'affaires qu'il intègre dans sa mouvance. Il revêt alors une figure de banque d'affaires⁴⁶, comme le souligne elle-même la Banque de France, bien que le terme de caisse de prêts industriels nous semble plus adapté, puisque l'établissement cantonne ses activités dans un noyau bien délimité de sociétés plus partenaires que clients. Quoi qu'il en soit, l'encours de réescompte dont bénéficie le Comptoir Lyon-Alemand représente un montant de 77,3 millions de francs en avril 1924, de 74,3 millions en mai 1925 et de 103,6 millions en octobre 1926, dont 30 % de papier de commandite, ce qui fait de la Banque de France, bon gré mal gré, le « crédit mobilier » d'une caisse de prêts industriels...

Une telle indulgence de la banque centrale envers ces établissements se justifie aisément : elle est heureuse de parrainer indirectement des banques qui ne disposent pas, comme les grands établissements de crédit, d'une faculté de nourrir elles-mêmes leur papier d'escompte ; c'est son propre marché qu'elle parvient ainsi à élargir en soutenant ces clients et en les aidant à croître. D'autre part, aux yeux des Régents, ces engagements restent conformes aux règles de l'Institut d'émission puisqu'ils varient sensiblement en

cours d'année : s'ils atteignent 163 millions en septembre 1926, « à certaines époques de l'année, au premier trimestre, ils sont tombés à 5 millions »⁴⁷, ce qui préserve leur élasticité et donc la nature du réescompte de crédit à court terme.

Conclusion

Lorsque le Crédit havrais passe sous le contrôle du CIC, le volume du réescompte présenté à la succursale havraise de la Banque de France décline fortement, puisque la confédération du CIC peut mettre sa capacité de refinancement au service de la banque : « Ainsi, la succursale se trouve atteinte dans son rôle de soutien du crédit local qui était son honneur et son profit. »⁴⁸ Honneur et profit : une telle dichotomie résume bien la fonction de la banque centrale dans les années 1919-1926/1928. En effet, sinon son honneur, du moins la conscience de sa mission, l'incite à se poser en force tutélaire des banques provinciales, à les épauler dans la conquête ou la préservation de leurs parts de marché face aux grands établissements de crédit.

Certes, ces banques recourent à des méthodes peu orthodoxes par rapport au classicisme du système de l'escompte, à des distributions de crédits trop durables, à une économie du découvert qui altère sensiblement la nature du crédit à court terme en crédit à court-moyen terme. En Alsace, en Lorraine, en Isère, sur plusieurs places où des banquiers maintiennent la flamme de la prise de risque (Elbeuf, Bourg-en-Bresse, Reims, Nantes, Le Havre, Cognac, Millau, etc.), les succursales de la Banque de France se font les béquilles de l'économie du crédit à court-moyen terme, même si les demandes de garanties (dépôts de titres, avals) ou les expédients (rotation des effets de mobilisation de découverts au sein du portefeuille de présentations par les banques es comptes) réduisent largement le risque assumé par la Banque centrale.

C'est au nom de la tradition que celle-ci respecte moins le classicisme bancaire : la tradition de la France des entreprises moyennes-grandes et des PME face à la concentration capitaliste, des initiatives entrepreneuriales provinciales face au centralisme. Les Régents et le Gouverneur, soit Pallain, héritier du monde du XIX^e siècle, soit Robineau, dont la capacité d'autorité est réduite face au Conseil de régence en raison de son profil de carrière, celui d'un excellent fonctionnaire de l'Institut d'émission, mais non d'une figure du monde des affaires, de l'Administration ou de la Finance, gardent en fait – c'est du moins ainsi que nous orientons notre reconstitution hypothétique – quelque peu la nostalgie d'une économie moins marquée par le grand capitalisme : en soutenant les banques provinciales, ils contribuent à l'équilibre si cher aux partis majoritaires et à plusieurs cercles d'économistes et de publicistes, celui d'une France apte à fédérer toutes les tailles du capitalisme et à sauvegarder la capacité de décision régionale.

Cependant, l'intérêt de l'Institut d'émission ne doit pas être négligé dans l'affirmation de cette stratégie. En effet, en soutenant les banques provinciales ainsi que les banques récentes ou engagées dans une forte croissance, tant parisiennes (BNC, Banque Bauer & Marchal, Oustric) que plurirégionales (Banque du Rhin, Banque d'Alsace-Lorraine, Banque privée), la Banque de France contrebalance l'avancée hégémonique des grands établissements de crédit (voire du CIC) et entretient ses propres débouchés. Toutes ces banques ont soif de réescompte, ce qui ne peut qu'alimenter le chiffre d'affaires et les profits de la banque centrale. La perception de ces préoccupations purement commerciales nous permet de comprendre comment s'estompe la contradiction entre l'objectif annoncé à la paix, celui de la normalisation ou de la banalisation des pratiques du crédit dans les contrées influencées par le type de banque « à l'allemande », et ce soutien de banques bien engagées dans l'économie du découvert. En fait, l'intérêt de l'entreprise Banque de France prime sur le classicisme de ses règles car ces banques régionales et ces banques récentes lui offrent des occasions amples de réescompte, dont les revenus substantiels sont la contrepartie de la prise de risque plus sensible qui est nécessaire.

En tout cas, au-delà de nos hypothèses, une réalité saute aux yeux : le système bancaire français a été suffisamment efficace en 1919-1926/1928 car il a offert aux entreprises la masse de découverts dont elles ont eu besoin. Cette efficacité s'est déployée dans le cadre de la tradition, comme on vient de le préciser, et non de l'innovation, car celle-ci aurait imposé une sérieuse poussée au mouvement de concentration, au détriment des banques provinciales. Par contre, cette efficacité nous fait découvrir un dynamisme bancaire à double détente : non seulement nombre de banques petites, moyennes ou grandes ne sont en aucun cas malthusiennes dans leur offre de crédit à court-moyen terme, mais la Banque de France elle-même, violant allégrement ses principes rigides tout en s'efforçant de respecter les apparences du crédit à court terme, rejette tout malthusianisme et se fait la réescompteuse, sinon convaincue du moins alerte, de l'économie du découvert.

NOTES

* Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Besançon, décembre 1927.

1. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1924.

2. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, juin 1925.

3. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, juin 1925.

4. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, juin 1925.

5. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, juin 1921.

6. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 mai 1925.
7. *Ibidem*, 15 avril 1924.
8. *Ibidem*, 15 mai 1925.
9. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nancy, novembre 1912.
10. *Ibidem*, succursale de Nancy, novembre 1912.
11. *Ibidem*, succursale de Nancy, mars 1921.
12. *Ibidem*, succursale de Nancy, janvier 1923.
13. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 mai 1925.
14. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, octobre 1921.
15. *Ibidem*, succursale de Grenoble, octobre 1921.
16. *Ibidem*, succursale de Grenoble, octobre 1921.
17. *Ibidem*, succursale de Grenoble, octobre 1921.
18. Note de l'Inspection générale de la Banque de France sur le portefeuille de la succursale de Grenoble, 1922.
19. *Ibidem*.
20. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, décembre 1924.
21. *Ibidem*, succursale de Grenoble, juillet 1923.
22. *Ibidem*, succursale de Grenoble, décembre 1924.
23. *Ibidem*, succursale de Grenoble, décembre 1924.
24. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 27 décembre 1927.
25. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, décembre 1927.
26. *Ibidem*, succursale de Grenoble, août 1926.
27. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 1^{er} décembre 1927.
28. *Ibidem*, 14 octobre 1926.
29. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, octobre 1921.
30. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1929.
31. *Ibidem*, succursale d'Elbeuf, octobre 1920.
32. *Ibidem*, succursale d'Elbeuf, 1922. Parmi ce papier de crédit, 3,8 millions de francs viennent de Olivier & Picard, 2,4 de Blin & Blin, 2,175 du Tissage de la Ruche.
33. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, juin 1921.
34. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bourg-en-Bresse, avril 1921.
35. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 7 juin 1923.
36. *Ibidem*, 15 avril 1924.
37. *Ibidem*, 15 mai 1925.
38. Note d'Ernest-Picard sur la Banque privée, 8 novembre 1923, procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 18 février 1926.
39. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 18 février 1926.
40. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Grenoble, 1913.
41. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 7 juin 1923.
42. *Ibidem*, 7 octobre 1926.

43. *Ibidem*, 7 juin 1923. Nous n'évoquons pas ici le Crédit foncier algérien & tunisien, dont l'encours atteint pourtant 95,1 millions de francs, car, dans cet ouvrage, nous laissons de côté le système bancaire impérial, malgré ses excroissances en métropole.

44. *Ibidem*, décembre 1927.

45. *Ibidem*, 7 octobre 1926. « Nous demanderons à MM. Bauer et Marchal un plan d'amortissement de ces effets. »

46. « Cette maison, brillamment mais audacieusement menée, est, depuis quelques années, sortie du cadre de ses opérations primitives et a pris place parmi les grandes banques d'affaires de Paris. Les résultats obtenus ont généralement justifié sa nouvelle orientation, mais il n'en reste pas moins qu'elle porte le poids d'immobilisations lourdes », procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 15 mai 1925. « Elle s'est intéressée, seule ou avec le concours de groupes financiers, à la création ou au développement de nombreuses firmes industrielles, principalement métallurgiques, et il ne saurait faire de doute que sa situation dépend, pour une large part, de celle de ses filiales et que, dans le cas de crise économique prolongée, elle pourrait être assez sérieusement atteinte », procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 7 octobre 1926.

47. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 7 octobre 1926.

48. Inspection générale de la Banque de France du Havre, juin 1928.

Chapitre 8

LES DÉCOUVERTS, DU BOUM À LA DÉPRESSION : EN QUÊTE DU MALTHUSIANISME (1927-1935)

A PARTIR de l'été 1926, l'économie du découvert est supposée vivre en vase clos puisque, officiellement, les banques ne peuvent plus recourir au réescompte de la Banque de France : « La Banque de France nous a informés qu'elle repousserait désormais le papier de mobilisation pure, se bornant à accepter des crédits de campagne. » Le gouverneur Moreau est animé d'une double logique, celle de la maîtrise de la création de monnaie et du recul de l'inflation, d'une part, celle de l'assainissement de certaines pratiques de la Banque centrale, d'autre part, étant donné qu'il souhaite mettre fin aux expédients des bilans plus ou moins véridiques et aux évaluations de risques parfois trop indulgentes devant du papier à la nature trop éloignée des simples effets commerciaux. Les entreprises ont-elles alors été sevrées de découverts ? Les banques ont-elles dû supprimer cette activité de leur gamme de produits ? Plus gravement encore, comment peut-on admettre qu'elles aient pu prendre des risques quand la Crise a éclaté, dans la mesure où elles devaient les assumer seules ? Est-ce qu'une propension au malthusianisme ne s'est pas répandue dans la profession ?

1. Les découverts et la croissance (dans les années 1927-1930)

Malgré le manque d'éléments fournis par les archives, l'on peut tenter de discerner si le recours au découvert a été préservé pendant les ultimes années de croissance de la première étape de la Seconde Industrialisation.

A. Le repli apparent des découverts

« La pléthore d'argent dans les banques a permis à nos présentateurs d'accélérer le remboursement des effets de commandite. »¹ Le taux des « crédits spéciaux » – terme employé par la Banque de France pour désigner la mobilisation d'effets de découverts – se replie fortement, d'un montant estimé à 604,5 millions de francs au 1^{er} septembre

1926 à 98,5 millions au 1^{er} novembre 1927, puis à presque rien au 1^{er} novembre 1928 (13,5 millions de francs)². Or nous ne pouvons pas discerner quelle est, dans ce recul, la part de chacune des trois causes – dureté de la Banque de France, refinancement interne par les banques, progrès de l'escompte – qui peuvent intervenir.

**Évolution du montant de papier de commandite réescompté
par la Banque de France (en millions de francs)**

Décembre 1925	1493
1 ^{er} septembre 1926	604,5
1 ^{er} novembre 1927	98,5
Décembre 1927	77
1 ^{er} novembre 1928	13,5
Décembre 1929	0

« Il est à constater qu'un grand nombre de maisons de banque travaillent avec plus de prudence que durant les premières années qui ont suivi la Guerre, et, peu à peu, reviennent aux saines conceptions des affaires qui étaient de tradition dans notre pays »³ : serait-ce le paradis bancaire tant rêvé par la Banque de France? En fait, l'économie du découvert est surtout victime de la poussée de l'économie de l'escompte; ainsi, certains contemporains relèvent que la Lorraine semble de plus en plus conquise par l'escompte, en raison du prix que les banques imposent aux découverts et de l'attrait d'un escompte au coût peu à peu abaissé, notamment pour le taux hors-Banque : la banalisation des marchés régionaux de l'argent s'accentuerait. D'ailleurs, avec la prise de contrôle de la Banque de Mulhouse par le CCF, l'absorption de la Banque du Rhin par la Banque d'Alsace-Lorraine, puis l'intégration du Comptoir d'escompte de Mulhouse dans la BNC, l'Alsace elle-même perdrait quelque peu de son originalité historique.

Quant aux banques récentes ou aux établissements liés à des financiers, ils parviennent à échapper dorénavant aux pressions d'une trésorerie insuffisante. Le Comptoir Lyon-Alemand a également fait disparaître du réescompte son papier de commandite, tombé de 130 millions de francs en 1925 à zéro en 1928... La BNC n'a plus besoin non plus de réescompte et n'a à la Banque de France que des engagements commerciaux et inférieurs à dix jours. La Banque Bauer & Marchal ne conserve que 12 millions de francs de papier de commandite en 1928 en raison de son soutien des opérations de la Banque privée, car l'essentiel de ses 69,5 millions de réescompte, en décembre 1928, ne porte que sur du papier de campagne (49 millions); et elle finit par rembourser l'encours de papier de crédit en janvier 1929, ce qui consacre l'assainissement de sa situation.

Les banques provinciales s'éloignent d'un soutien par trop prononcé de la Banque de France, soit qu'elles aient resserré leurs découverts, soit que leurs clients aient regonflé leur fonds de roulement, soit enfin que leurs disponibilités soient suffisantes. La

Banque de Mulhouse garde 87,3 millions de francs de réescompte en décembre 1928, la Banque privée 48,7 millions, la Banque d'Alsace-Lorraine 29 millions, Adam 12 millions, donc des montants ordinaires. Même la Banque du Rhin, peu avant sa disparition, ne présente plus de découverts au réescompte, qui « ne comprend plus que des effets commerciaux, se rapportant surtout aux commerces des vins, des tissus et des soieries et de la fourrure »⁴. À l'opposé de la France, le Comptoir d'escompte de la Sarthe s'impose lui aussi le respect de strictes règles de crédit à court terme : « Le conseil d'administration et la Direction s'étaient attachés à renforcer et à étendre les garanties du compte pour les comptes débiteurs les plus importants. Nous sommes heureux de vous annoncer aujourd'hui que non seulement ces mesures ont donné des résultats satisfaisants, mais qu'un certain nombre de ces découverts ont déjà été remboursés ou sont à la veille de l'être. »⁵

B. Le maintien discret d'une économie du découvert

Est-ce le triomphe posthume d'Henri Germain et de ses Règles d'or ? la proclamation d'un concept de banque commerciale de crédit fondée sur la liquidité et le crédit à court terme ? Faut-il penser dès lors que l'économie du découvert a été effacée du système bancaire français ? Les conséquences de l'abstention de la Banque de France doivent être tout d'abord relativisées. En effet, Moreau a toléré une certaine marge de manoeuvre dans le remodelage des pratiques de la Direction centrale de l'escompte et des succursales : c'est en plusieurs mois que les encours de découverts se sont comprimés, et non d'un coup sec. D'autre part, la Banque de France a continué de réescompter des crédits de campagne classiques, avec des garanties ou des avals, ce qui a permis d'entretenir un fort volume de découvert, mais dans un cadre plus strict qui tend à imposer le respect du crédit à court terme et à empêcher la dérive vers le crédit à court-moyen terme.

Parallèlement, si les banques doivent refinancer leurs découverts par elles-mêmes, elles peuvent trouver des réescompteurs : au sein des grosses machines que sont les grands établissements de crédit, les banques d'affaires ou les grandes banques récentes, le réseau s'appuie tout simplement sur les disponibilités globales de la firme ; les banques moins importantes peuvent recourir à des correspondants parisiens, comme cela se produit au sein de la confédération du CIC ou dans le cadre de partenariats entre des banques provinciales et des banques d'affaires (BUP, Union des mines, Paribas, notamment). Bref, il semblerait aberrant de prétendre que l'économie du découvert se serait affaïssée faute de ressources et de capacités de refinancement. D'ailleurs, la Banque de France elle-même remarque : « Il est vrai que, pour certaines maisons, l'amortissement des effets de commandite escomptés par la Banque de France ne correspond pas à la disparition effective de ce papier dans leurs propres risques. »⁶

En outre, comme le remarquent tous les contemporains, la suspension des pratiques bienveillantes de la Banque de France est intervenue peu avant l'extraordinaire retournement

tendancier des flux monétaires dont bénéficie la France : la place parisienne devient un pôle d'attraction pour les investisseurs du marché international des capitaux, en raison de la stabilisation de la monnaie, tandis qu'une bonne partie des devises détenues par des résidents (entreprises, banques, spéculateurs, etc.) sont cédées contre des francs en un retour au bercail des enfants prodiges du monde de l'argent français. Jamais, depuis la Belle Époque, les établissements n'ont autant regorgé de disponibilités ; cela se confirme quand cesse la courte récession qui suit en 1926-1927 la stabilisation du franc et quand la Banque de France abaisse son taux d'escompte : malgré le redémarrage de la demande de crédit, les banques peuvent maintenir un taux hors-Banque très bas et ainsi animer immédiatement le marché monétaire.

a. La vitalité du régionalisme bancaire de l'Est

Pourtant, l'esprit régionaliste survit, car la pratique de la « banque régionale » se poursuit, d'autant plus que ces banques provinciales sont elles aussi capables de drainer plus de dépôts, puisque les firmes clientes orientent vers elles leurs disponibilités. Malgré la faiblesse des sources concernant, pour le XX^e siècle⁷, une maison prestigieuse comme Varin-Bernier, une allusion trop brève permet de discerner que l'économie du découvert se tapit dans les profondeurs de la province, car Varin-Bernier « n'hésite pas à accorder des découverts importants »⁸ : son agence de Chaumont, la seconde de la banque, octroie de larges crédits aux Forges de Bologne et aux firmes de coutellerie du Bassigny.

Bien que beaucoup de sociétés accumulent une capacité d'autofinancement trapue qui leur permet d'alimenter sans tensions le boum d'investissements né en juillet 1928 – après la récession d'octobre 1926-juin 1927 –, la sidérurgie lorraine paraît avoir puisé elle aussi dans les caisses des banques pour compléter ses flux d'argent. En effet, si « les bilans du dernier exercice laissent apparaître de substantiels profits, on peut reprocher à ces bilans de manquer de liquidité, les fonds de trésorerie étant traditionnellement obtenus par des ouvertures de crédit – bien gagés, il est vrai, par les titres de participations, comptés généralement “pour ordre” dans l'actif social »⁹. La contrepartie de tels emprunts de crédit à court-moyen terme dans l'industrie lorraine se retrouve dans certaines banques : Renauld entretient en mai 1930 un encours de 108 millions de francs de comptes débiteurs ; la Société nancéienne garde un encours de comptes débiteurs de 485 millions en décembre 1929 et de 447 millions en avril 1930¹⁰.

Si la Banque de Mulhouse et le Comptoir d'escompte de Mulhouse disparaissent, si les agences de la première s'intègrent dans un établissement plus soucieux de maîtriser les risques avec rigueur, l'on ne peut pas prétendre que l'Alsace-Lorraine est désormais intégrée dans l'économie de l'escompte. Elle reste farouchement un conservatoire de l'économie du découvert : « Les banques ne s'y sont pas encore départies des méthodes allemandes. L'inflation du crédit y règne à l'état endémique. Aucune maison de commerce, aucun industriel n'est indépendant vis-à-vis de ses banquiers. La défaillance du

groupe Kullmann-Friedmann [textile] a permis de toucher du doigt ce danger. Le dépôt de bilan de l'Union des retorderies, qui a fait apparaître un trou de 30 millions, en est un nouveau symptôme. Les réunions de créanciers montrent que le même client a dans cinq ou six banques un découvert égal au maximum de ce que l'on peut lui accorder »¹¹, déplore la Banque de France à propos de Mulhouse en été 1931. Plus au sud, à Belfort, la prise de risque semble identique : « Pour beaucoup de ces industriels [métallurgie, textile], l'avenir est sombre; séduits par les principes d'exploitation allemande, ils ont beaucoup de découverts en banque, d'où danger et frais généraux augmentés, et leurs réserves sont presque toujours investies dans l'affaire et en suivent le sort. »¹²

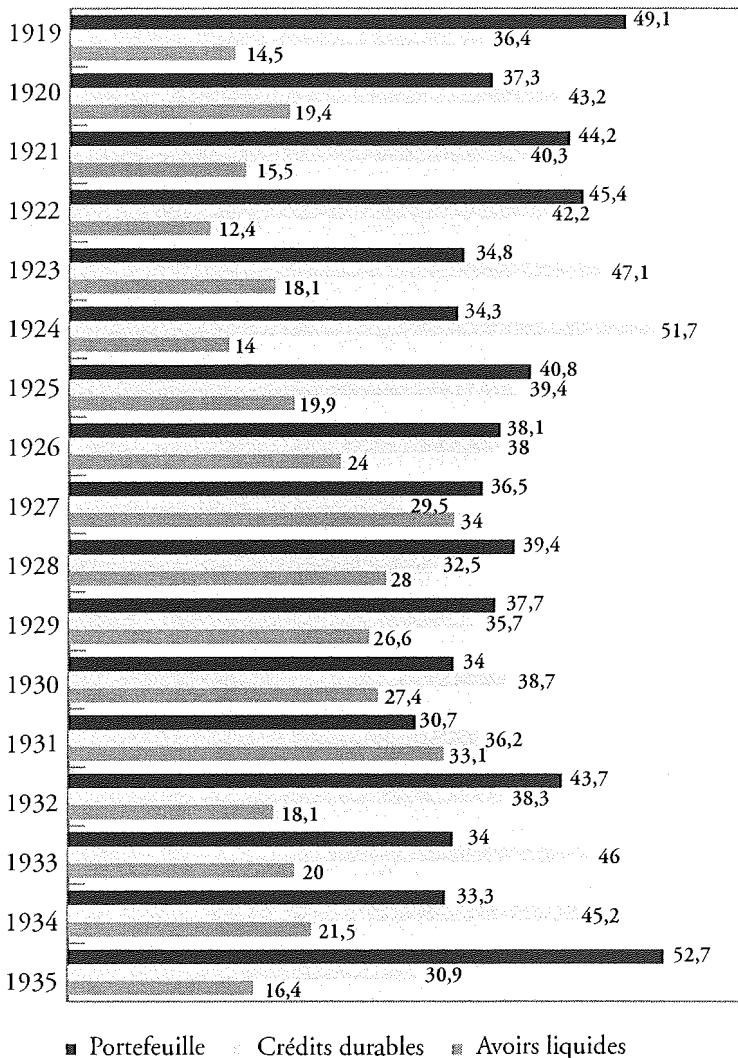
Le cas de la Société anonyme d'industrie cotonnière (SAIC) permet d'apprécier, en une analyse rétrospective, l'extensibilité du découvert dans ces contrées orientales puisque, pendant une dizaine d'années, les disponibilités de la firme sont notoirement insuffisantes : « Pendant toutes ces années, le fonds de roulement ne peut donc être que négatif [...]. Pour que cette situation financière soit vraiment bonne, il faudrait que le disponible et le réalisable à court terme (moins la valeur des stocks) contrebalance les capitaux étrangers à court terme. Les engagements courants de la société pourraient ainsi être tenus avec facilité [...]. Sauf en 1930 où une augmentation de capital de 17 à 25 millions apporte un supplément d'argent frais de 16 millions (y compris la prime d'émission), la société ne couvre pas par ses capitaux l'ensemble de ses immobilisations permanentes en participations financières, immeubles »¹³, d'autant plus qu'elle effectue de gros apports en fin de mois à toutes ses filiales de transformation textile. Un bilan de l'évolution financière étendu sur les années 1928-1936 ne peut que constater que ce souhait n'a pas été exaucé, que le banquier n'a proféré qu'un vœu pieux : « Le fonds de roulement était donc insuffisant, la situation bancaire peu forte, d'où appel constant à l'appui bancaire. La solvabilité restait bonne, encore qu'une bonne part des actifs était très peu liquide. Ce sont les crédits bancaires qui permettent de faire la soudure et assurent la trésorerie [...]. On notera la permanence des dettes bancaires. »¹⁴

Engagements financiers de fin de mois de la SAIC

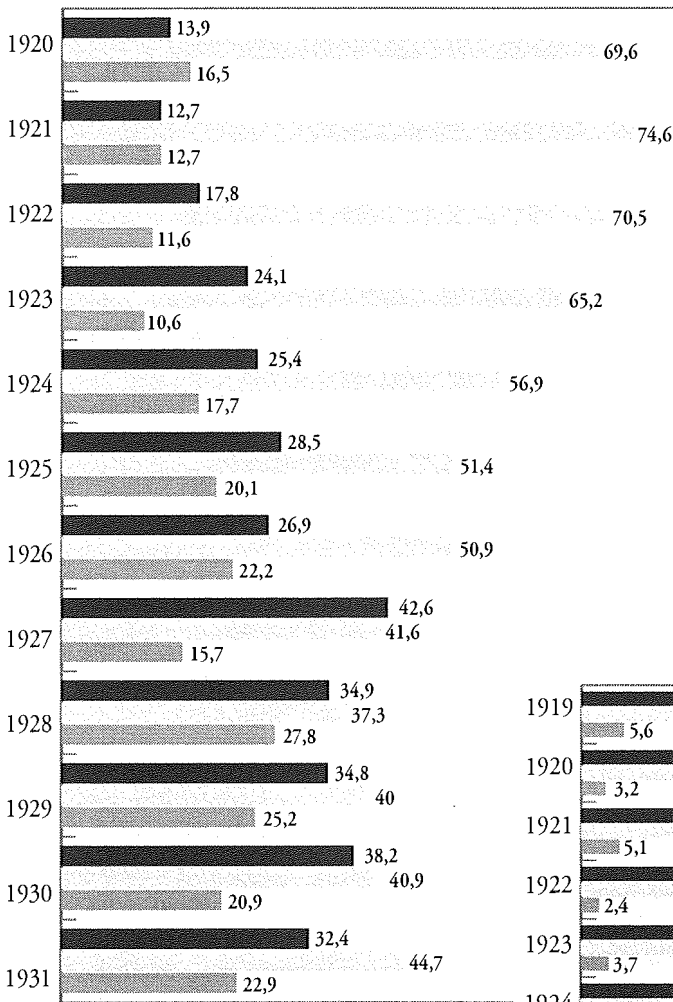
(en millions de francs)

	+haut	+ bas	chiffre d'affaires
1928	18	7	
1929	35	18	
1930	35	16	
1931	19	12	
1932	21	12	
1933	15	10	159
1934	17	10	169
1935	17	12	121

La rigueur de gestion de la Sogenal ne l'empêche pas de regretter l'indulgence dont elle fait preuve envers certains clients, telle la Manufacture de laine de Buhl, firme sans cesse bénéficiaire d'avances quasi permanentes; la banque se proclame elle-même « hérétique » par rapport aux règles d'une saine gestion : « Vous connaissez l'hérésie que nous commettons au regard des principes en tolérant, dans les engagements de Buhl envers nous, la permanence par quoi ils se distinguent. Quelque faiblesse à laquelle nous inclinons de très anciennes relations d'affaires qui sont devenues des relations d'amitié, nous ne saurions laisser durer longtemps encore une situation d'une telle irrégularité. »¹⁵ De même, le groupe Ungemach (production et distribution alimentaires,



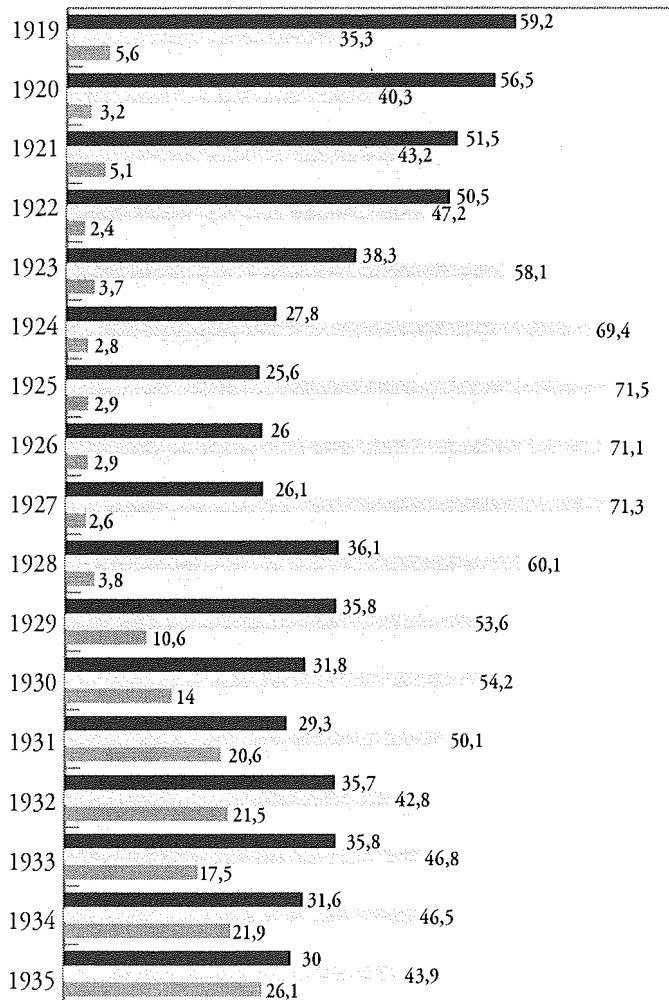
Répartition des emplois essentiels de la Société nanceienne en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois



Répartition des emplois essentiels de la banque Renault en 1920-1931 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

■ Portefeuille ● Crédits durables
 ■ Avoirs liquides

Répartition des emplois essentiels de la Sogenal en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)



■ Portefeuille ● Crédits durables ■ Avoirs liquides

Strasbourg) reste largement soutenu par la Sogenal, avec près de 23 millions de francs d'autorisations de découvert en été 1930. L'on ne peut affirmer que la Sogenal est aventureuse, car ce ne serait pas conforme au cours qu'elle suit depuis sa réorganisation dans les années 1890; divers indices laissent pressentir qu'elle fait preuve de discernement dans l'entretien de ses découverts¹⁶. Mais, au milieu de ses activités de banque commerciale de crédit classique, elle conserve un volume d'encours de découvert substantiel; une dizaine de firmes attirent une cinquantaine de millions de francs de découverts réellement consommés en novembre 1928 : sans être « hérétique », elle n'est pas malthusienne.

Comptes débiteurs de la Sogenal à mobiliser, à la fin novembre 1928
(en millions de francs)¹⁷

Établissements Victor Weibel (textile)	12
Ungemach (alimentation)	12
Dolfi (Grande Distillerie strasbourgeoise)	7
SAPIT (Société alsacienne pour l'industrie textile)	6
Kullmann (textile)	3
Société d'exportation Gros-Roman (textile)	2,5
Grande Huilerie de l'Est	2
Union de retorderies	1,5
R. Friedmann (textile)	1,5
Forges de Strasbourg	1

Une première lecture des graphiques présentant la répartition des emplois essentiels des banques de l'Est pourrait pourtant laisser croire que l'économie du découvert y régresse puisque le poids des crédits durables tend à se réduire : c'est le cas de façon évidente à la Sogenal en 1928-1929 où le pourcentage détenu par les crédits durables descend des hauteurs des sept dixièmes à la moitié, ce qui reste encore une proportion élevée : est-ce la victoire tardive mais efficace d'une gestion rigoureuse? Ou aussi la percée de l'économie de l'escompte dans les affaires de la banque strasbourgeoise? Plus probablement, l'on peut penser que les industriels qui, pendant l'atonie du marché financier des années 1924-1926, ont recouru largement aux facilités de caisse de leur banquier, se tournent maintenant vers l'émission de titres, ce qui leur permet de réduire leur endettement à court-moyen terme. Une ultime explication réside tout simplement dans le gonflement des profits des sociétés clientes, qui peuvent enrichir leur fonds de roulement et tailler dans leur dette. De l'autre côté des Vosges, la Société nancéienne stabilise quant à elle le poids des crédits durables dans ses emplois essentiels, autour d'un gros tiers ou des deux cinquièmes. Par contre, l'abaissement sensible du pourcentage des crédits durables chez la banque Renault semble reproduire quelque peu le phénomène constaté à la Sogenal.

b. La vigueur de l'économie du découvert régionale

Malgré ce recul relatif du poids des crédits durables, l'on ne peut donc évoquer dans l'Est une atonie de l'économie du découvert. Dans l'ensemble du pays d'ailleurs, rétrospectivement, émerge même chez certains contemporains l'opinion selon laquelle les banques se seraient montrées trop généreuses en découverts pendant l'ultime boum de croissance. Elles auraient, par leur politique de crédits faciles, laissé les entreprises surinvestir en ne les incitant pas assez à user d'une rigueur nécessaire dans le montage financier de leurs opérations, en laissant des opérations à moyen terme se monter sur des découverts, encore conçus comme ayant une nature de crédit à court-moyen terme. Les enquêtes conduites en 1936-1946 révèlent ici ou là un tel sentiment qui est, en tout cas, celui de plusieurs responsables de la Banque de France, tant dans les succursales qu'au sommet : la succursale de Mulhouse pense ainsi que « la crise actuelle [...] a surtout sa cause dans le suréquipement industriel hâtif, créé sur découvert en banque, plus accentué ici qu'ailleurs, et qu'on estime en général de 30 % »¹⁸.

À la base, il semble bien que les acteurs du boum de 1927/1928-1930 n'ont pas rencontré auprès de leurs banques un accueil défavorable pour se procurer le complément de ressources nécessaire. Dans l'industrie de la laine de Cours, près de Roanne, il semble que les firmes ont recouru intensément à l'économie du découvert – « des crédits que les banques locales et régionales leur ont largement accordés et fréquemment renouvelés » – pour étayer leur effort d'investissement : « On estime que ceux-ci s'élèvent dans les divers établissements à 20 ou 25 millions [à mettre en relation avec le chiffre d'affaires de cette branche, estimé à 100 millions de francs par an] : 12 à 15 millions auraient été immobilisés dans les installations industrielles et 8 à 10 ont pour contrepartie des ventes effectuées à l'étranger dont les règlements sont tardifs ou irréguliers. »¹⁹

La firme de tissage de soieries Ferrari, disposant d'une première usine à Saint-Victor-sur-Rheins, avec 130 métiers, s'équipe en 1929 d'une seconde usine, à Amplepuis, de 100 métiers, et en achète une seconde, de 212 métiers, également à Amplepuis ; puis, en 1930, elle ajoute un département Moulinage, encollage et autres préparations grâce à un découvert de 2 millions de francs de la Banque régionale du Centre, garanti par une hypothèque sur ces immeubles. Pour des fonds propres de 2 millions de francs, elle finance des immobilisations de 3,7 millions et un stock de marchandises de 2,5 millions, ce qui explique un crédit-fournisseur de 3,1 millions et un encours de découvert, à la mi-1932, de 1,5 million, pour un chiffre d'affaires en 1931-1932 de 25 millions : sans l'appoint déterminant de la banque locale, la société n'aurait pu préserver son existence ; mais le banquier ne la soutient que parce que ses actifs sont modernes, sa gestion courante satisfaisante et sa fidélité constante²⁰. La Banque régionale du Centre n'hésite pas à garder un profit de banque « régionaliste » puisque ses encours de découvert, en juin 1929, équivalent presque, avec 53 millions de francs, à ses 64 millions de francs d'effets en portefeuille ; et ce

montant est en sensible augmentation depuis 1927, où il ne se chiffrait qu'à 29 millions. Si la banque s'est délestée en 1921-1925 du poids de créances lourdes, c'est pour retrouver une mobilité qui lui permet de préserver dans son rayon d'action l'efficacité de l'économie du découvert²¹.

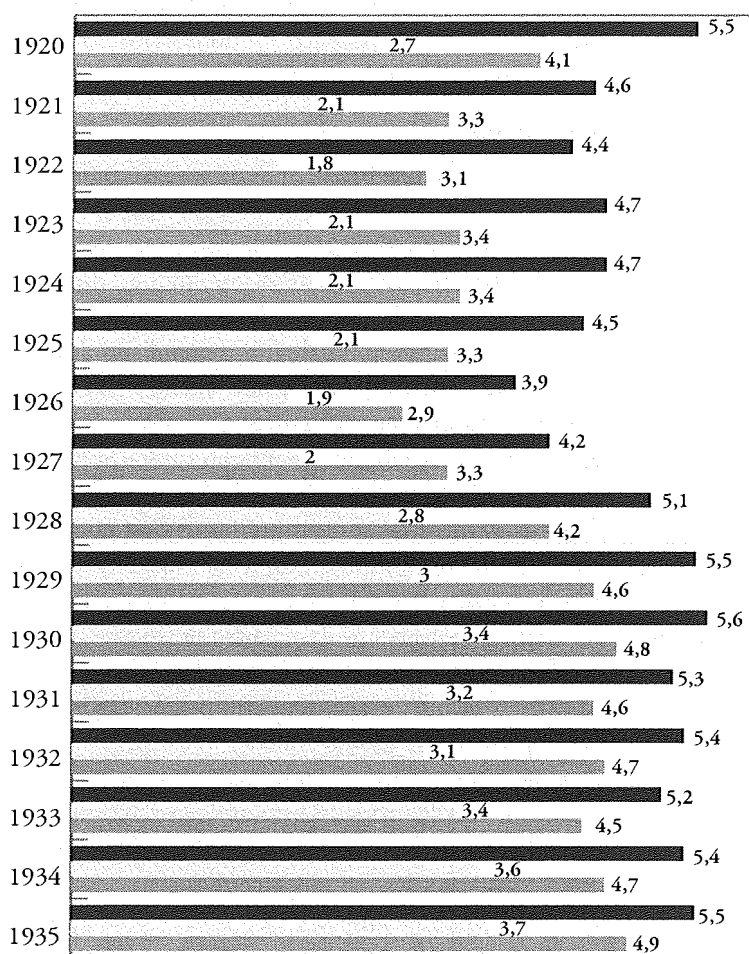
Un peu partout dans le pays, des banques maintiennent haut l'étendard de l'économie du découvert : au moment où se déclenche la Crise, le Crédit nantais emploie par exemple 41 % de ses comptes créditeurs à des découverts par comptes débiteurs : ceux-ci atteignent en novembre 1930 le montant de 83 millions de francs, face à 204 millions de comptes créditeurs, les chiffres de janvier 1931 (80 millions face à 185 millions) accentuant ce pourcentage en raison du déclin des dépôts²².

c. Un engagement vigoureux des banques ?

Plusieurs branches abordent le tournant des années trente par de vastes programmes de modernisation et d'investissement ; elles complètent leur capacité d'autofinancement et l'appel au marché financier ou à des investisseurs par le recours à des crédits dont la durée est alors estimée à quelques trimestres. C'est ainsi que, tout en modernisant son usine de Lunéville fabriquant des voitures de chemins de fer, Lorraine-Dietrich monte en 1929 la vaste Société générale aéronautique, filiale qui reprend son département aéronautique et lui ajoute plusieurs activités diversifiées, en esquisse d'une grande entreprise moderne et puissante. Mais la montée en puissance de la firme exige des fonds substantiels. Sa société mère, Lorraine-Dietrich, lui procure un capital abondant, ce qui fait remonter à son niveau une bonne partie de la charge de l'endettement bancaire, encore accru pour elle par le grossissement de son propre fonds de roulement : « L'exigible est de 77 millions, contre 357 millions, montant du disponible et réalisable. Dans cet exigible se trouve comprise notre dette en banque [...]. Elle accuse un manque de trésorerie dont il faut chercher la cause dans deux faits : notre souscription à la Société générale aéronautique et l'accroissement de notre fonds de roulement dont témoignent nos facturations. »²³ La dette bancaire de la société grimpe de 31,5 millions en 1930, aisément trouvés, tant l'entreprise paraît solide, d'autant plus qu'elle a accru son capital de 25 millions dans le même temps (dont 42 millions en argent frais, avec la prime, sans compter les apports Latécoère et Hanriot). Lorraine-Dietrich doit également fournir son endos à 56 millions de francs d'effets acceptés par la Société générale aéronautique, « en mobilisation des crédits accordés par eux à cette société »²⁴, qui n'a pu alors réaliser son projet d'émission de 100 millions de francs d'obligations. Apparemment, les deux entreprises n'ont pas eu de mal à lever quelque huit dizaines de millions de francs de crédits en deux ou trois semestres en 1930-1931.

L'argent est partout largement disponible, les occasions de remplois productifs de bons intérêts sont plutôt rares, et les banquiers n'hésitent pas à compenser la faiblesse des revenus de l'escompte à taux bas par la prospection de découverts alléchants. La sidérurgie ne manque pas, par exemple, de se procurer des autorisations de découvert

pour faire face à ses besoins éventuels, et ne se heurtent à aucune réticence des banques : les Hauts Fourneaux de la Chiers dispose ainsi d'une ligne de découvert de 15 millions de francs auprès de la Société générale, presque autant que la ligne permanente d'es-compte de 20 millions ; et cette banque est loin de se retrouver seule puisqu'elle est en compagnie de la Banque d'Alsace-Lorraine, de Renault, de la Société nancéienne, de la BNC et du CNEP, qui tous doivent fournir leurs lignes de crédits.



Poids des crédits durables accordés par les banques en 1920-1935 par rapport au produit national brut au prix des facteurs

- Rapport du total des encours de crédits durables en fin d'année chez 27 banques grandes et moyennes au PNB (au prix des facteurs) en 1915-1935
- ▨ Même rapport, mais pour les seuls quatre grands établissements de crédit (Lyonnais, Comptoir, Générale + Sogenal, CIC)
- ▩ Même rapport pour les quatre grands établissements de crédit + BNC, Banque privée, SLD & CCF + Paribas et BUP

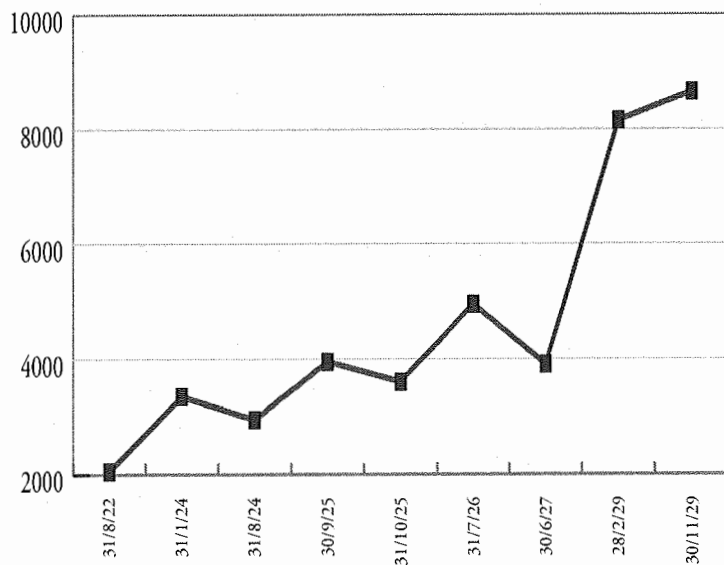
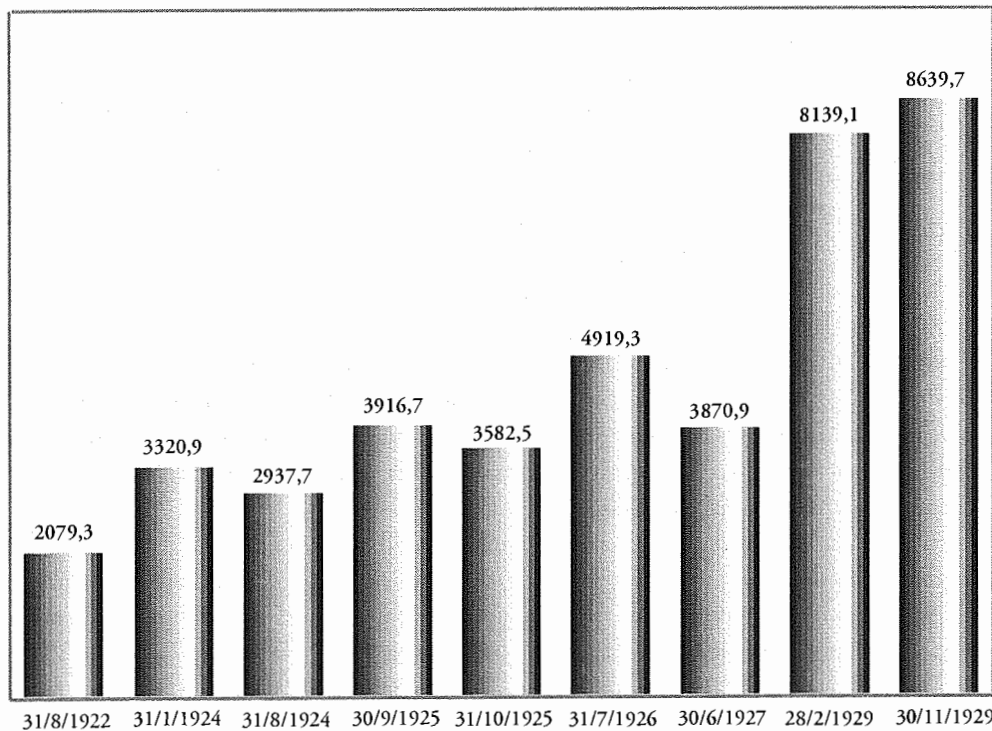
L'on peut conclure de cette analyse du comportement des banques durant le boum de croissance qu'elles n'ont pas délaissé l'économie du découvert, quand bien même l'escompte a gagné du terrain et que des placements de liquidités hors des frontières ont séduit les banquiers. De façon élémentaire, l'on peut constater que le poids des crédits durables des grandes banques par rapport au produit national brut s'est accru nettement en 1928-1930, alors même que ce produit augmentait avec vigueur. Le gain est même d'un point 4/10^e pour les quatre grands établissements de crédit entre 1927 et 1930. Le gain est d'un point 9/10^e entre 1926 et 1930 pour le cercle élargi aux onze banques représentatives d'un large éventail de types bancaires (les grands établissements de crédit, les deux banques « parvenues », les deux banques d'affaires et la Banque privée). Quant aux deux douzaines de banques de notre échantillon couvrant presque tout le pays sauf le Grand Ouest, elles accentuent leur engagement dans le financement durable de l'économie puisque le pourcentage s'accroît de 1 point 7/10^e entre 1926 et 1930. Moins que l'escompte, qui correspond sommairement à un dixième du produit national brut pour ces deux douzaines de banques, les crédits durables contribuent cependant à consolider l'expansion, avec un poids d'un vingtième : l'économie du découvert conserve ainsi sa vitalité.

D'ailleurs, les comptes débiteurs des quatre grands établissements de crédit (sans la Sogenal) ont doublé entre juillet 1926 et 1929. Pour les trois grands établissements de crédit, le poids des crédits durables augmente par rapport aux emplois essentiels entre 1927 et 1930, notamment au Crédit lyonnais où il passe d'un quart en 1925-1927 à un tiers en 1929-1930, ou à la Société générale où il évolue d'un cinquième en 1926-1927 à trois dixièmes en 1929-1930. La première maison confirme par surcroît son dynamisme dans ces années d'intense compétition avec sa rivale : alors que celle-ci développe depuis le XIX^e siècle une réputation de « banque industrielle », elle consacre une proportion moindre de ses emplois aux crédits durables face à un Crédit lyonnais à qui la progression des ressources qu'il collecte fournit une matière première-argent propice au refinancement interne de ces découverts et avances.

2. La réaction des banques à l'enclenchement de la Crise

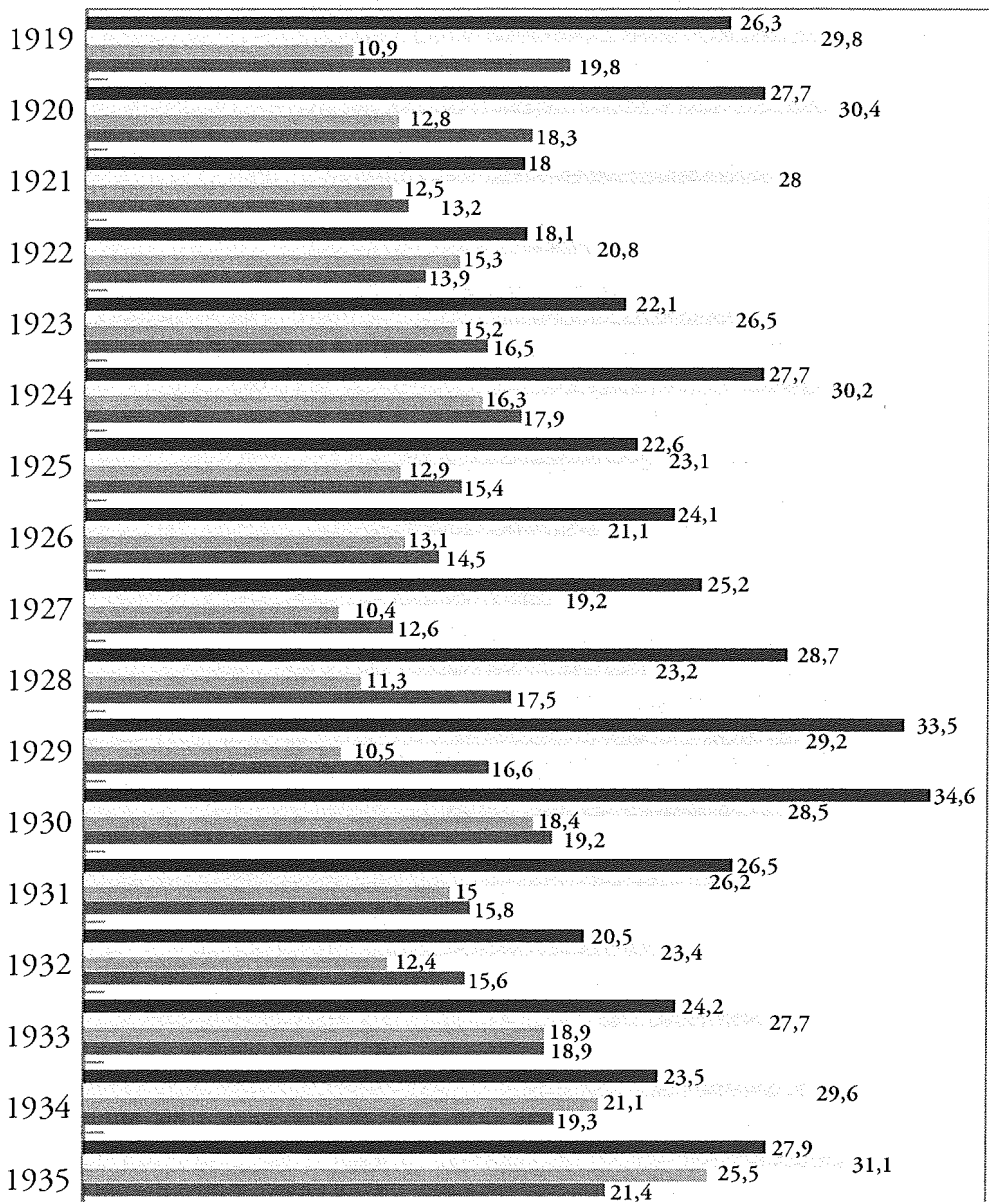
Vouloir débattre de l'attitude des banques pendant la Crise semble dérisoire tant l'affaire est entendue : les banquiers n'ont été que des praticiens d'un malthusianisme bien représentatif d'un esprit étriqué. Nous ne reviendrons pas sur l'évocation des débats engagés sous le Front populaire ou à la Libération et qui semblent converger vers une condamnation sans appel des banques. Il est d'ailleurs surprenant que, durant les auditions de 1936-1937, les banquiers ne mettent jamais en valeur, lorsqu'ils évoquent la

Évolution des comptes débiteurs des quatre grands établissements de crédit en 1922-1929 (en millions de francs)



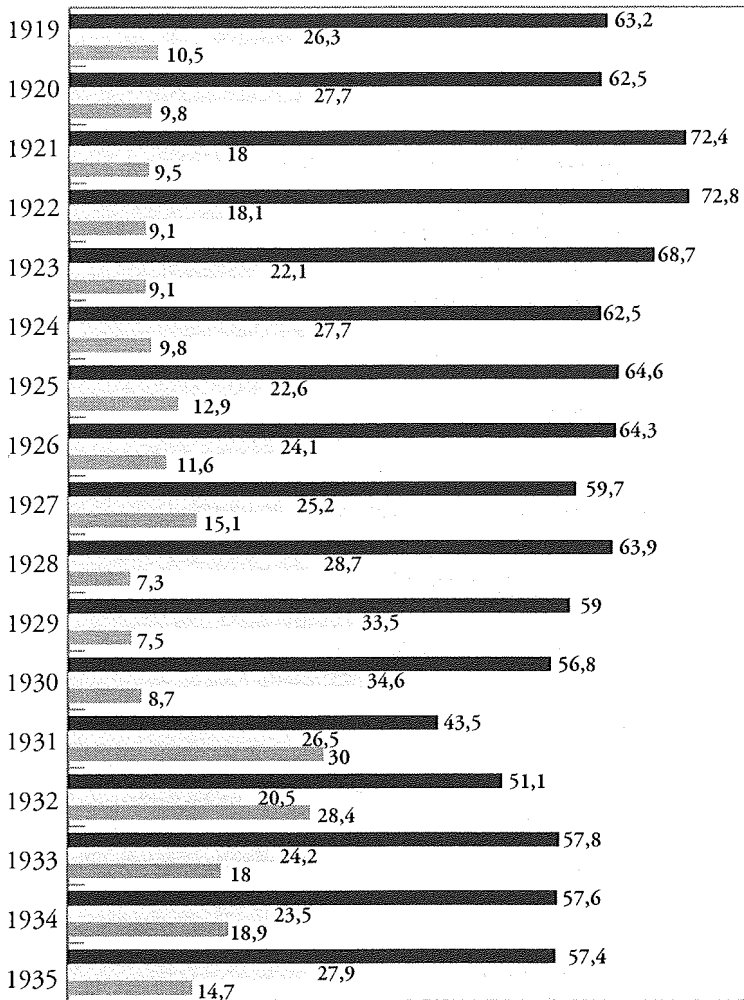
Évolution des comptes débiteurs (sans les avances sur garanties) des quatre grands établissements de crédit en 1922-1929 (en millions de francs courants) (seuls les minima et maxima sont indiqués)

Répartition des crédits durables dans les emplois essentiels
des quatre grandes banques nationales en 1919-1935
par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidité, crédits durables)



- Crédits durables Lyonnais
- Crédits durables Société générale
- Crédits durables CIC
- Crédits durables Comptoir d'escompte

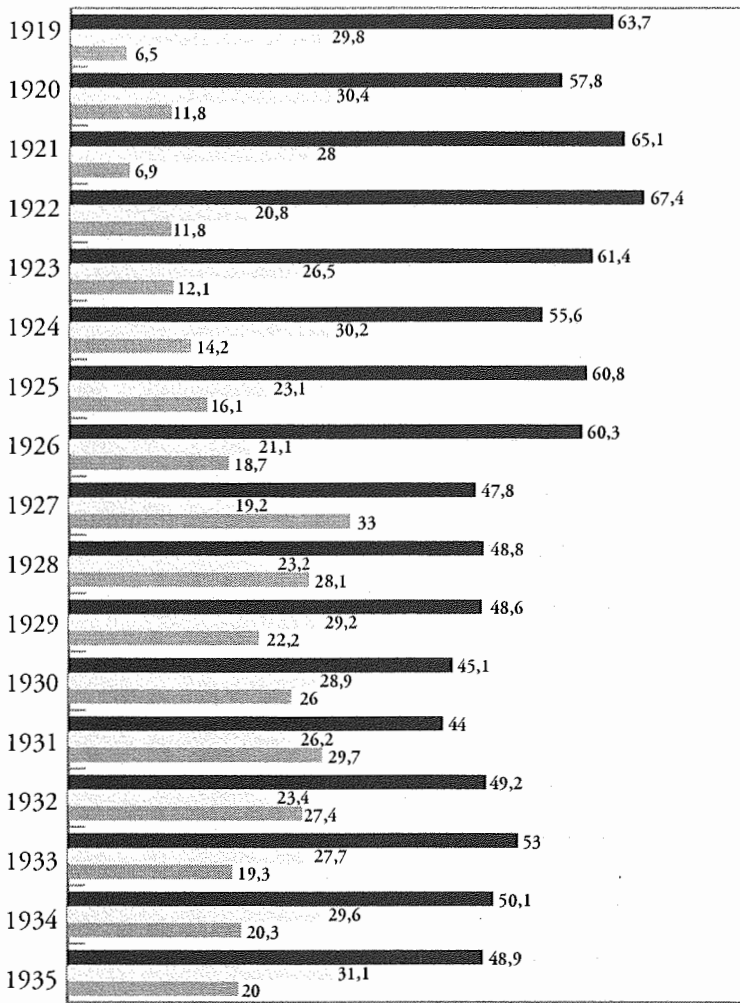
LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



Répartition des emplois essentiels du Crédit lyonnais en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidité, crédits durables)

■ Portefeuille □ Crédits durables ■ Avoirs liquides

souplesse du découvert, les vastes possibilités de mobilisation qui se sont développées dans l'entre-deux-guerres, comme s'ils voulaient cacher ces pratiques qui, à l'évidence, indiquent une confusion certaine entre le crédit à court terme et le crédit à court-moyen terme. Comme les banques elles-mêmes ont donc manqué d'avocats, il ne reste qu'à clore le dossier; en guise d'épilogue ou d'épitaphe, l'on pourrait recourir à une citation tirée des recherches sagaces de l'historien Robert Frank : « Les banques ne sont pas, le plus souvent, d'un grand secours. Une note du ministère de l'Air datée d'août 1936 illustre assez bien leur attitude : « Les banques se refusent à avancer aux



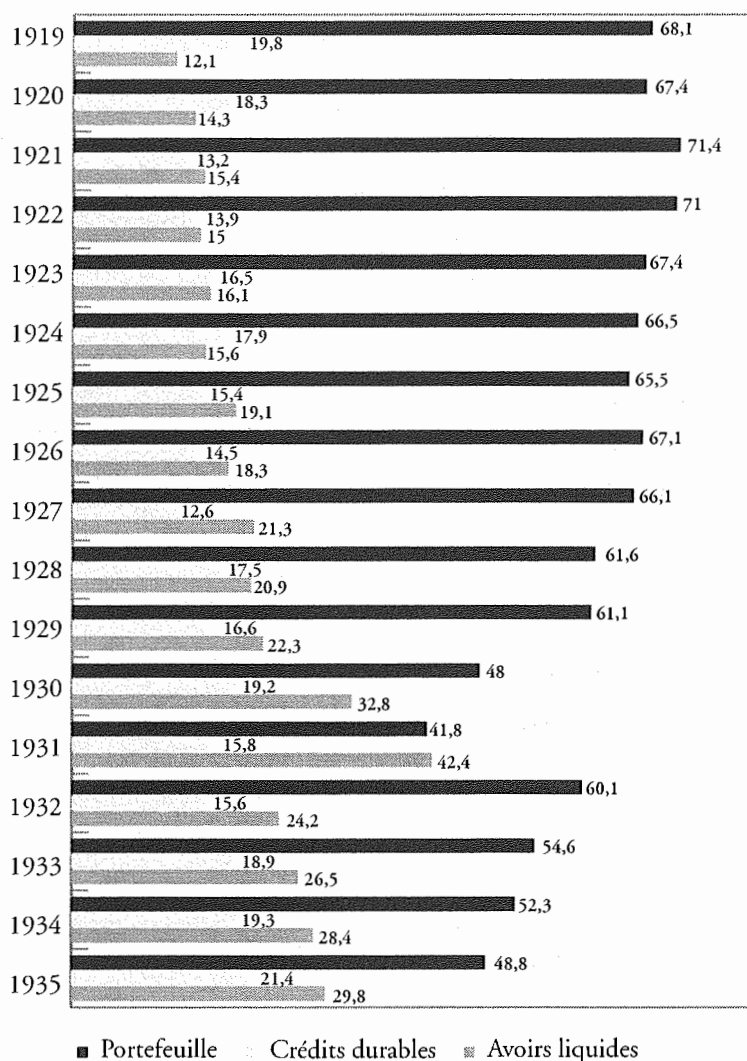
Répartition des emplois essentiels de la Société générale en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidité, crédits durables)

■ Portefeuille □ Crédits durables ▒ Avoirs liquides

industriels les sommes immédiatement nécessaires pour le lancement du nouveau plan de commandes [...]; elles réclameraient des marchés à avances; mais alors on se demande l'utilité des banques dans ce cas, l'État se substituant en quelque sorte à celles-là »²⁵. »

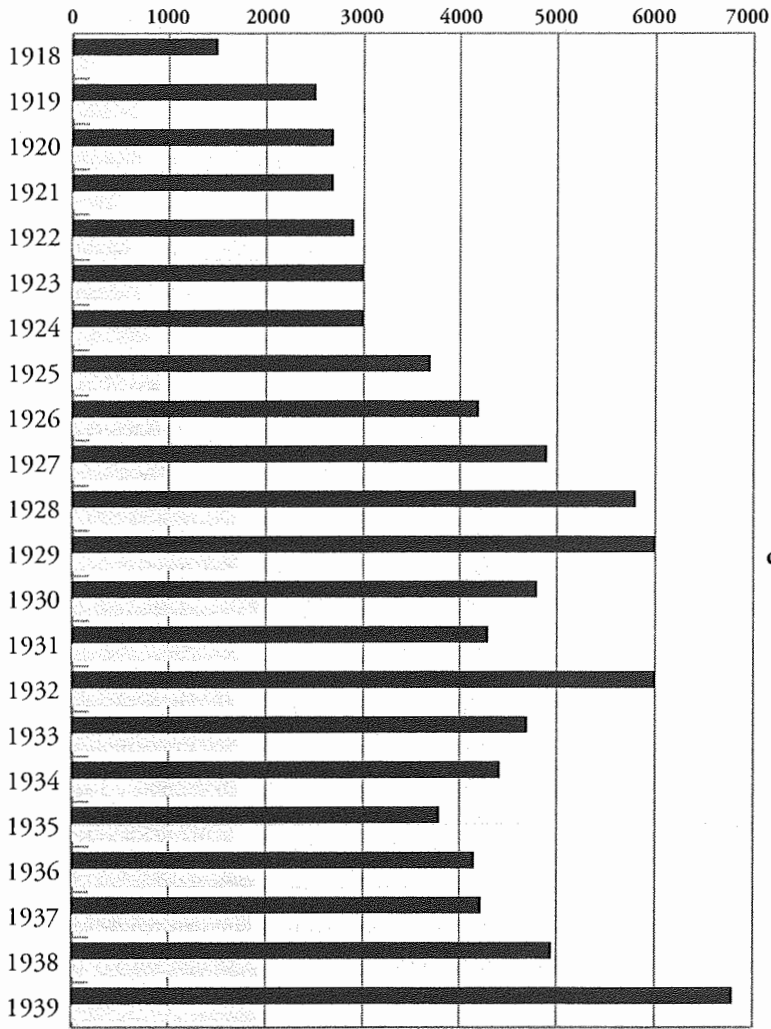
Non seulement malthusiennes mais, finalement aussi, éloignées du sursaut patriotique nécessaire, les banques n'échapperaient pas à la vindicte. Serait-il envisageable toutefois, sans paraître tatillon, de discerner, à l'échelle de notre reconstitution chronologique microéconomique méticuleuse, des nuances dans le comportement des

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



Répartition des
emplois essentiels
du Comptoir
d'escompte
en 1919-1935
par rapport au
total de ces
emplois
(portefeuille,
liquidité, crédits
durables)

banques des années 1930-1935 et d'atténuer l'opprobre qui les entoure? L'on peut considérer en effet que, si le document évoqué par R. Frank représente indéniablement la réalité, il porte sur l'année 1936, ou sur l'année 1935, c'est-à-dire au terme du processus d'approfondissement de la Crise et de la maturation de sa perception par les acteurs économiques. Notre intention est par conséquent de prouver que sinon le malthusianisme du moins les préventions des banquiers devant une distribution large du crédit sont le fruit d'une évolution de leur attitude en moins de quelques années, certainement trois à quatre semestres.



Les emplois du CNEP en 1918-1939 : comparaison entre les crédits durables et le portefeuille d'effets et de bons du Trésor (en millions de francs courants)

- Portefeuille et bons du Trésor ou de la Défense nationale
- ▨ Crédits durables (avances sur garantie, comptes courants débiteurs)

Nos réflexions sur la propension des banques à accorder des découverts au début de la dépression nous semblent de toute façon quelque peu faussées. En effet, les comptes qui servent de base aux analyses sont les comptes officiels des bilans bancaires en décembre de chaque année. Or l'opération bien connue de « toilettage des bilans » permet d'alléger le poids des postes qui affaiblissent l'apparence de liquidité des banques. Le poids des découverts semble s'affaïsser alors même que, en réalité, un transfert de compte a été opéré, certainement justifié par une mobilisation

du découvert et sa transformation en escompte, ou, plus couramment encore, par le nivellement du découvert pour l'échéance de la fin décembre, le client récupérant ses fonds de prêt dès le début de l'année suivante. Ce procédé de vases communicants permet d'atténuer l'étonnement devant la mutation du poste Comptes courants débiteurs de la Banque des pays du Nord²⁶ en 1930-1931, perçue sur le tableau ci-dessous.

<i>(millions de francs)</i>	Comptes courants débiteurs	Effets en portefeuille
Décembre 1929	46	200
Septembre 1930	145	159
Octobre 1930	151	158
Novembre 1930	132	183
Décembre 1930	48 – 84	290 + 107
Janvier 1931	131	165
Février 1931	136	141
Mars 1931	137	151
Avril 1931	134	162
Mai 1931	127	188
Juin 1931	130	221
Juillet 1931	119	313
Août 1931	112	300
Septembre 1931	111	248
Octobre 1931	113	237
Novembre 1931	107	192
Décembre 1931	46 – 59	281 + 89

La Banque de France se livre à une curieuse réévaluation des comptes de la banque bordelaise Soula en fournissant le montant des comptes tel qu'il est publié dans le bilan et le montant des comptes tel qu'il correspond à la réalité :

<i>(en millions de francs)</i>		1929	1930	1931
portefeuille effets	publié	51,7	31,8	30,6
	réel	31,7	21,3	18,7
comptes débiteurs	publié	25,9	24,5	33
	réel	71,9	63,6	49,2
mobilisation de découverts auprès de capitalistes locaux dissimulée dans le poste Dépôts à échéance		26	22,4	9,2

« Au bilan de 1931, dans les 30,6 millions du portefeuille sont englobés, pratique assez courante, 11,8 millions de billets, dont 9,2 déjà en pension chez des capitalistes et portés au passif sous la rubrique Dépôts à échéance [...]. Par contre, ni à l'actif ni au

passif, il n'est fait état de 4,2 millions d'effets de mobilisation à deux signatures réescomptés. »²⁷ À l'évidence, la dimension véritable des engagements de découvert est plutôt dissimulée par les banques²⁸, qui ne souhaitent pas montrer l'ensemble de leurs risques d'immobilisations à des déposants susceptibles de s'inquiéter d'une telle « transformation » de leurs dépôts.

A. Des banques faciles : l'illusion d'une récession brève?

Comme la chronologie de la Crise reste incertaine²⁹, le début de notre analyse est délicat à situer. L'on sait pourtant que l'industrie textile éprouve un abaissement du cours des matières premières dès 1928-1929, fruit d'une surproduction aux causes aléatoires ou des prodromes d'une récession sectorielle cyclique. Quoi qu'il en soit, il semble que le déclenchement de l'affaissement des prix de gros ait permis aux banques de prouver leur attachement aux firmes clientes, car elles paraissent avoir accordé les crédits nécessaires pour qu'elles puissent faire face au financement de stocks pendant une durée plus longue que prévu tandis que leur valeur se dépréciait. Étant donné que tout le monde est persuadé du caractère cyclique d'un repli qui semble caractéristique d'une récession banale, l'engagement bancaire n'est guère surprenant; les prises de gage peuvent être substantielles (stocks de marchandises, titres détenus par les firmes, avals établis sur la base de la fortune des avalistes, encore préservée du krach boursier, etc.), tandis que la valeur des actifs industriels eux-mêmes, souvent flambant neuf, semble assurer une contrepartie incontestée aux risques décidés lors : la situation semble bien « bordée », les risques maîtrisés.

En tout cas, dans le secteur lainier, les firmes industrielles nordistes font largement appel aux banques en 1928-1929, en raison de leurs pertes, de l'immobilisation des stocks – estimés à un milliard de francs en brut ou en peigné –, de la nécessité d'octroyer des délais de six à neuf mois à une clientèle qui profite de la concurrence mondiale (britannique en particulier) de plus en plus vive³⁰; l'économie du découvert resurgit donc avec dynamisme, et les banquiers ne manquent de saisir cette occasion de grossir leurs affaires, eux qui, depuis de longs mois, sont en mal de remplois pour les encaisses ou d'emplois plus rémunérateurs qu'un escompte à taux très bas ou qui, pour le Crédit du Nord et Scalbert, viennent d'augmenter leur capital.

a. L'ultime boum du papier de crédit interfiliale

Plus courante encore est l'attitude des banques quand s'enclenche la récession et que leurs clients viennent leur confier leurs problèmes de trésorerie courante. En inversant les critiques proférées *a posteriori*, en 1932 ou 1933, l'on peut reconstituer des pratiques de crédit qui se sont multipliées à l'aube de la Crise pour aider les entreprises à passer ce qu'on croyait être seulement un cap difficile. Des économistes insistent par exemple

sur « les abus certains commis dans le choix du papier ces années dernières [avant 1931]; de nombreuses faillites, liquidations judiciaires ou arrangements ont rendu irrécouvrables un certain nombre d'effets de qualité douteuse qui trouvaient naguère trop facilement à être escomptés, en dépit de nombreux renouvellement et d'une absence fréquente de base commerciale réelle »³¹.

Sans que cela doive nous étonner, l'on voit réapparaître une formule si utilisée pendant les tensions des années vingt, le papier interfiliale. Le Crédit lyonnais s'en prend ainsi à son usage en critiquant « le papier tiré par une maison mère sur ses filiales, créé souvent pour remplacer des crédits de campagne et parfois même sans autre justification que des besoins de trésorerie; cette pratique, qui s'était beaucoup développée dans ces dernières années, a été une des formes les plus fâcheuses de l'inflation de crédit »³². Le Crédit lyonnais critique alors les « errements fâcheux [...] dans la gestion de trop de sociétés », comme « l'abus d'extensions sur capitaux d'emprunts, la multiplication de filiales créées principalement pour masquer la situation des entreprises et faciliter, dans des conditions critiquables, l'obtention des crédits, le développement d'engagements hors bilan, par exemple des avals inconsidérés »³³.

Certes, les banques semblent avoir montré plus de vigilance que dans la première moitié des années vingt dans l'animation de ces circuits de financement; elles courent ainsi dès le second trimestre 1929 des flux de ce type que le groupe de matériel électrotechnique et de tréfilerie Grammont a développé apparemment avec trop d'emphase car elles dénoncent « l'abus fait par Grammont de chèques non provisionnés et de traites tirées par la société mère sur ses filiales [qui] a amené toutes les banques les unes après les autres à couper les crédits. Les Grammont en sont réduits, pour se sauver, à faire appel au concours de la Privat Commercial Bank à Berlin et de la Société des téléphones Berliner »³⁴. Le cas le plus renommé – en raison des déboires ultérieurs causés par une telle tactique – dans les annales du crédit bancaire de cette époque est bien entendu celui d'Électro-Câble. Présidée par une personnalité brillante et surtout bénéficiant de remarquables réseaux de relations politiques, administratifs et financiers, François-Marsal, la firme atteint au tournant des années trente son apogée.

Comme plusieurs sociétés dont nous allons scruter l'enlèvement dans l'endettement bancaire, elle est saisie par le retournement de conjoncture en plein effort d'investissement, de croissance tant interne qu'externe, alors qu'elle n'a pu encore percevoir le retour sur investissement de ces dépenses et surtout consolider une situation financière rendue instable par ce mouvement en avant rapide. Il aurait fallu lancer immédiatement une vaste opération d'émission de valeurs, mais la détérioration du marché financier impose, comme partout, un réflexe d'attentisme : banquiers et dirigeants d'entreprise se convainquent de patienter les quelques mois qu'ils jugent suffisants pour que les perturbations boursières se dissipent, avant de monter l'appel au marché nécessaire.

Entre-temps, un endettement à court terme est estimé apte à permettre de franchir ce cap difficile, et les partenaires imaginent tous les expédients facilitant le pompage d'argent frais vers la firme assoiffée de liquidité. La dérive vers le surendettement est ainsi amorcée, chez Électro-Câble comme dans plusieurs grandes sociétés qu'on juge bien assises au sein de leur spécialité.

« Les comptes Crédits d'escompte ont enregistré les circulations d'effets ayant existé entre l'Électro-Câble, ses filiales et diverses sociétés faisant partie des groupes qui étaient en relations d'affaires avec votre société [Electro-Câble] », d'où un volume de 109 millions de francs d'effets tirés sur ses filiales en 1930-1931 et de 48 millions pour les effets tirés sur d'autres sociétés, soit un total de 157 millions³⁵. Alors que le poste Crédit à long terme du bilan vient d'être nivelé à la fin de 1930, la firme a financé sa croissance externe en puisant dans une cagnotte d'argent à court terme procurée par l'escompte : malgré une augmentation de capital et une émission d'obligations en 1929, les immobilisations grossissent tellement que l'escompte vient au secours du fonds de roulement, avec la bénédiction des banques escompteuses, notamment la BNC, qui garantissent (ou croient garantir) ce crédit par le nantissement des titres des filiales de la firme (évaluées à 146 millions de francs).

« Les comptes des filiales ont enregistré des sommes importantes concernant des travaux exécutés pour elles par la société, ainsi que des opérations financières parmi lesquelles on relève, pour des montants considérables, des mouvements d'effets avec les dites filiales et les sociétés du groupe. Au 30 juin 1931, les effets tirés sur les filiales et encore en circulation représentaient un total de 109 millions de francs, que nous retrouvons au passif parmi les crédits d'escompte »³⁶ : 59 millions sur la Société d'équipement des voies ferrées et des grands réseaux électriques, firme de travaux publics qui consomme les câbles de sa société mère, 14 millions sur la Société franco-belge des laminoirs & tréfileries, 30 millions sur la Société du Val Notre Dame (qui gère l'usine de câbles d'Argenteuil). Ce circuit d'escompte est venu compenser la crise du crédit et le resserrement de la trésorerie surgis au premier semestre de 1931. Globalement, en août 1931, la dette du groupe vis-à-vis de 45 banquiers atteindrait 374 millions de francs, dont 45 millions envers la BNC, 35 millions envers la Société générale et la Calif, 32 millions envers Paribas, 25 millions envers la BUP, 15 millions envers le Crédit lyonnais, 8 millions envers le CIC³⁷; et, quand le groupe s'effondre en novembre 1931, il laisse une créance bancaire de 267,7 millions de francs (sans compter les cautions qui sont en jeu de la part d'autres sociétés et qui s'élèvent à 85 millions de francs), dont 97,4 millions vis-à-vis de la seule BNC : l'anémie de crédit n'est pas vraiment évidente à l'orée de la Crise...

La Société générale, réputée pour son sens de l'analyse et de la maîtrise des risques, est tout de même engagée auprès du groupe Électro-Câble³⁸, bien que le montant de ses encours indique un discernement de bon aloi.

Electro-Câble client chez la Société générale (agence N à Paris).

Les risques de la banque vis-à-vis d'un client à risque

(en millions de francs)	1928	1929	1930
Mouvement annuel débiteur	36,1	54,7	100,6
Mouvement annuel créditeur	35,1	53	98,8
Solde moyen débiteur	1	1,8	1,5
Chiffre annuel d'escompte	17,9	23,4	44,7
* risques en cours en juillet 1931 :			
- découvert de 2 millions utilisés,			
- escompte : 10,5 millions + 2,4 millions,			
- crédit de la Calif : 12 millions,			
* filiales clientes de la Société générale :			
- Val Notre Dame : escompte de 2,4 millions,			
- Bassot : découvert de 5 millions, escompte de 1 million.			

b. Des crédits risqués : fidélité ou fuite en avant ?

Sans nécessairement recourir à ce dispositif de refinancement de crédit interfiliale, les banques épaulent parallèlement nombre de sociétés qui peinent à gravir les premières pentes de la Crise. Suspendre l'offre de crédit semblerait une attitude saugrenue puisque, on l'a dit, les partenaires ne perçoivent initialement qu'une récession cyclique. Il est facile *a posteriori* de critiquer un tel aveuglement, mais, jusqu'au krach d'Europe centrale de 1931 et à la crise de la BNC elle aussi en 1931, l'énorme majorité des contemporains n'imaginent pas le passage à une dépression et il semble que les soubresauts boursiers et bancaires de 1930-1931 – avec la chute d'Oustric et de Bauer-Marchal et des banques proches d'eux, comme Adam, la Banque privée et la Banque d'Alsace-Lorraine – n'expriment qu'une purge des excès commis pendant le boum, ainsi qu'il s'en produit lors de chaque récession depuis le XIX^e siècle (précisément depuis la crise de 1805).

Une inflexion modérée

Loin du malthusianisme ou de la retenue, les banques n'envisagent pas un instant une attitude de « lâchage » ou d'abandon envers les firmes clientes : leur bonne santé apparente et la richesse de leurs actifs suffisent à entraîner le mouvement. Le comportement de la banque Dupont est révélateur de cette ligne modérée : « La diminution de nos comptes créditeurs nous a amenés à comprimer dans une certaine mesure les comptes débiteurs de notre clientèle ; ceux-ci ont diminué de 41 millions d'un exercice à l'autre [de 1930 à 1931]. Mais nous n'avons pas dû pour cela demander à notre clientèle la réduction méthodique de nos avances. Nous avons pu, bénéficiant ici encore d'une ligne de conduite prudente dans les années de facilité, nous contenter de ne pas

réinvestir dans de nouvelles avances les remboursements normaux de nos clients. »³⁹ De ce cas particulier il semble que l'on puisse tirer une constatation plus générale, comme l'indique l'analyse de la *Revue d'économie politique* : « Dans des temps de crise comme ceux qui sévissent actuellement, il est souvent malaisé de réduire les crédits consentis : un rappel de fonds serait mortel pour nombre d'entreprises, et d'autres prennent les devants en mettant la banque en face d'une "congélation" forcée. De grandes facilités ont été accordées en général par les banques à leurs débiteurs pour régler leurs découverts ; de trop grandes facilités, car, parmi les clients gênés, tous ne méritaient ni le crédit qui leur avait été consenti à l'origine, ni le régime de délais prolongés qui leur était libéralement accordé »⁴⁰ : l'économiste de la *Revue d'économie politique* – qui note la relative stabilité des comptes débiteurs des quatre grands établissements de crédit, passés de 9 632 millions de francs en 1930 à 8 560 millions en 1931 – en vient même à critiquer les banques pour leur laxisme !

De façon schématique, nous pouvons reconstituer le cheminement décisionnel selon ses quelques étapes : dans un premier temps, des crédits de secours temporaires sont apportés, pour financer le surstockage jugé éphémère – comme en 1920-1921 – ; mais la firme s'engage à réduire sa voilure, à comprimer ses dépenses courantes (voire ses effectifs), à mobiliser quelques actifs réalisables, à prendre les mesures d'urgence indispensables pour affronter toute récession pendant deux à cinq semestres. Ainsi, quand la Crise s'abat sur la place lyonnaise, les négociants voient leur actif grevé de commandites auprès des filateurs et d'avances consenties aux fabricants ; pour ceux-ci, « la situation est plus grave : gros découverts chez les banquiers et fournisseurs ; à l'actif, des immobilisations, un stock déprécié, des créances sur l'étranger non réalisables »⁴¹ : le crédit ne manque donc pas, les banques montrent leur fidélité à une économie soyeuse alors essentielle à la vie de la région. Mais la contrepartie de cette chaîne de crédits est leur coût, qui explique en partie des suspensions de paiement nombreuses parmi les 600 fabricants, ce qui prouve que le concours bancaire n'est pas suffisant pour assurer la pérennité de firmes dont le bilan est trop déséquilibré.

Les autres branches textiles bénéficient du même concours d'urgence quand elles éprouvent les premières atteintes de la Crise. La Crédit du Nord bondit au secours de la grosse firme d'Armentières, Dufour, avec un découvert de 10 millions de francs – pour un chiffre d'affaires de 96 millions en 1931 – car il faut payer le stock de marchandises⁴². Boussac lui-même, pris dans la chute des cours des cotons alors qu'il a noué des contrats d'achats à terme considérables, doit être secouru : « On signale un autre groupe en difficulté : les sociétés du groupe Boussac, Manufacture de Senones et autres, qui auraient des différences importantes à payer par suite de la baisse du coton ; si le règlement de ces différences était exigé, on envisage le dépôt de bilan »⁴³. Or il semble délicat de laisser vaciller un tel groupe : son dynamisme intrinsèque en fait un potentiel d'affaires important ; la réputation de gestionnaire de Boussac suscite la confiance de ses partenaires ; enfin, sa chute « peut entraîner de nombreuses défaillances »⁴⁴. Par

chance, la BNC, proche de Boussac depuis la Guerre, lui avance les 70 millions de francs nécessaires en 1931 – en une créance d'ailleurs encore portée en 1934.

En un second temps, les banques se retrouvent coincées dans l'engrenage d'un découvert transformé de plus en plus de crédit à court-moyen terme en crédit à moyen terme : devant l'immobilisation croissante des stocks, la détérioration du compte d'exploitation, le recul ample des prix, la crise devient sociale – lourds licenciements, suspension du fonctionnement de plusieurs ateliers, etc. – et financière, avec l'immobilisation des créances et la perte de valeur des gages (titres, marchandises, avals, etc.). Pourtant, le client reste de qualité, sa solvabilité et sa pérennité certaines : aussi les banques peuvent-elles maintenir leur confiance, d'autant plus que, en un mécanisme classique, elles commencent à engranger les revenus des intérêts qu'elles prélèvent sur leurs créances, ce qui gonfle initialement leur compte de profits et pertes... D'une situation d'urgence, l'on a glissé à une situation d'alerte somme toute banale. C'est alors que, ici ou là, des entreprises ne peuvent plus faire face à leurs charges d'intérêts; la valeur de leurs gages (titres de participation, titres de placement, terrains) et celle des biens des avalistes (souvent en titres boursiers) s'effondrent⁴⁵. Et, surtout, la perception de la récession évolue vers plus de réalisme et la prise de conscience de la glissade vers le krach ou la dépression : la Crise est dans les têtes.

B. Des entreprises symboliques du discernement des banques

Plusieurs cas symboliques peuvent servir d'étai à l'analyse de ce cheminement, qui semble évident et dénué d'originalité. Sans céder à la tentation de juxtaposer des fiches, ce qui serait dérisoire puisque nous ne disposons pas de la matière archivistique propre à nous permettre une analyse quantitative, nous nous contenterons de relever l'exemple de Rateau, que nous jugeons représentatif du réflexe des banques face à l'irruption de la récession initiale. « En juin 1930, époque où la crise économique a commencé à faire sentir ses premiers effets, la société Rateau [électrotechnique] était en pleine période de développement industriel et commercial. Elle poursuivait d'une part l'exécution d'un vaste programme de modernisation des usines de Muysen et de La Courneuve; elle avait d'autre part constitué d'importants stocks [estimés à 49 millions de francs en décembre 1930] en vue de pouvoir éventuellement satisfaire à des demandes accrues de l'étranger. Elle aborda ainsi l'année 1931 en pleine période de règlement des travaux et avec un stock exagérément grossi. Étant donné les circonstances, cette situation était évidemment peu favorable. La crise provoqua en effet une réduction sensible des commandes, entraîna une diminution rapide des bénéfices, enfin nécessita l'octroi à la clientèle de longs délais de règlement. Le règlement des immobilisations, le financement des stocks, joints aux retards dans le recouvrement des créances, entraînèrent un amenuisement continu du fonds de roulement, fonds qui avait d'ailleurs toujours été insuffisant. La société dut alors recourir de plus en plus, et sous des formes diverses, à

ses banquiers. En décembre 1931, les crédits ainsi consentis par la BNC, le Crédit lyonnais, la Société générale, la Banque transatlantique, la Banque de Bruxelles, la Calif, la Banque française du commerce extérieur atteignaient 15 millions de francs.

» Ils furent insuffisants et la société sollicita de nouvelles avances bancaires s'élevant au total à 5 à 6 millions de francs. En même temps, elle mettait sur pied un programme de compression des frais généraux, de liquidation des stocks et de remboursement des avances bancaires. »⁴⁶

Comptes exigibles au	31/12/1930	31/12/1931
- banquiers	5,8	9,8
- mobilisation de créances à moyen terme	0	4,8
- comptes-courants débiteurs	2,6	2,2
- effets à payer	8	5,5
- insuffisance de trésorerie	19,3	19,5

« On constate que la société a réglé une partie de ses fournisseurs et de ses créanciers en se procurant des fonds auprès de ses banquiers. En effet, d'un exercice à l'autre, la diminution des postes Fournisseurs et Effets à payer, soit 7 millions de francs environ, est pour la plus large part compensée par l'augmentation des postes Banquiers et Mobilisation de créances à moyen terme (8,6 millions). » « Au 31 décembre 1931, les engagements envers les banques s'élevaient ainsi au total à 14,5 millions de francs, se décomposant ainsi : découverts : 9,8 millions, mobilisation de créances à moyen terme : 4,8 millions. Ce dernier poste comprend pour la plus large part l'escompte de traites soviétiques, appuyées par des délégations de marchés ou des remises d'effets en nantissement. D'après M. Chaleil, les engagements envers les banques étaient plus élevés : 18 millions. Au 31 janvier 1932, ils atteignaient 16,3 millions : découverts, 11,1 millions, mobilisation de créances à moyen terme, 6,1 millions. Depuis lors et d'après les indications fournies, ces engagements auraient tout d'abord été ramenés à 12,9 millions. Enfin, lors de nos derniers entretiens, il était question de les reporter à environ 19 millions. »⁴⁷

À propos du cas de la firme Rateau, nous noterons que le réflexe des banques, dans un premier temps, en 1930-1931, est d'épauler leur cliente, de l'aider à nourrir sa trésorerie, de faire face à l'assèchement de son fonds de roulement, en toute confiance et sans hésitation ni délai. Certes, l'on peut penser que ce « réflexe » constitue une réaction « myope », que les banques cèdent une fois de plus, comme en 1920-1922, à leur penchant pour ouvrir les vannes du crédit. D'ailleurs, dans les entretiens conduits en 1936-1937 au sein des comités et commissions d'information sur le crédit et les banques, les banquiers ont beau jeu de souligner que les critiques qu'on leur formule portent à la fois et de façon contradictoire sur leur trop grande propension à distribuer du crédit et sur leur malthusianisme...

En faveur des Tréfileries & laminoirs du Havre, les banques – notamment la Société générale, le Crédit lyonnais, le CNEP, le CCF, Paribas et la BNC, leaders du groupe

bancaire – réagissent dans un premier temps favorablement aux sollicitations d'une firme merveilleusement équipée. Plusieurs réunions, en particulier les 18 et 24 septembre 1931, tentent de mettre au point une « congélation » des créances et un nouvel apport de fonds : maintien des crédits pendant une période de trois mois, renouvelable une fois, ouverture d'un crédit supplémentaire de 20 millions, avec mise en garantie du portefeuille-titres de la société, etc. L'on ne sent donc nulle avidité ni fébrilité chez les banquiers⁴⁸, qui ne peuvent passer pour responsables de la chute d'une firme écrasée sous le poids de ses énormes échéances financières.

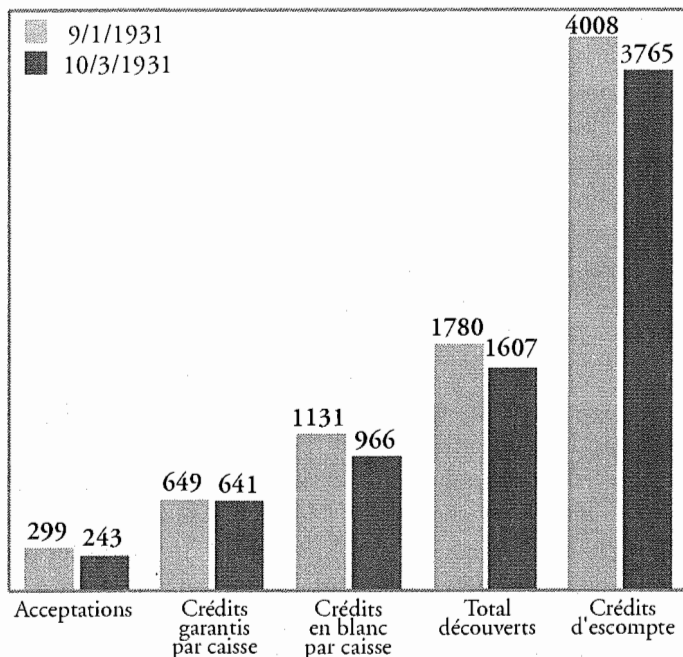
Vis-à-vis de la Société générale aéronautique, une autre entreprise phare de la Crise comme Électro-Câble ou les Tréfileries & laminoirs du Havre, les banques savent montrer de la longanimité; la firme confie en effet l'acuité de sa crise de trésorerie : « Alors que le crédit se resserre chaque jour davantage, la Société générale aéronautique, qui n'a pu en temps utile réaliser son opération obligataire, a dû demander à ses banquiers, au titre d'avances, toutes les sommes indispensables à son fonds de roulement [...]. La Société générale aéronautique doit dès maintenant chercher les concours qui lui permettraient de consolider sa situation financière et d'assurer définitivement son avenir. »⁴⁹ En juillet 1931, l'encours des crédits semble tourner autour de 56 millions de francs auprès de la BNC, sans garantie, complétés par 21 millions fournis (avec garanties) par le CCF et 12 millions procurés en commun par la BNC et le CCF, par moitié chacun⁵⁰ le CCF finissant par totaliser un ensemble de 26 millions de francs d'autorisations de crédits⁵¹ et la créance de la BNC tournant autour de 75 millions.

L'engagement des banquiers s'amplifie au fur et à mesure que les besoins de la firme s'accroissent. Une réunion des banquiers, le 29 septembre 1931, accepte le renouvellement des effets en cours jusqu'en mars 1932 et la création d'un million de francs de papier nouveau, correspondant à des commandes de l'État, par tirages de la Société générale aéronautique sur ses filiales, escomptés chez la Banque des pays du Nord avec garantie de Lorraine-Dietrich⁵², la maison mère. Lors d'une seconde réunion au début d'octobre 1931, les banquiers⁵³ acceptent de prendre en charge les 60 millions de francs de tirages créés par Lorraine-Dietrich sur la Société générale aéronautique pour lui fournir des fonds, mais à leur insu⁵⁴... Ils concèdent la prorogation des effets Lorraine-Dietrich, pour une durée de trois fois 90 jours avec paiement de 25 % du montant à chaque renouvellement; enfin, un accord conclu avec Lorraine-Dietrich le 13 janvier 1932 prévoit l'amortissement trimestriel de 15 % du montant des traites. De façon identique, quand la Compagnie des câbles télégraphiques, renommée, trébuche dans la Crise et surtout subit une énorme perte causée par des incidents techniques (rupture de ses câbles), ce qui la contraint à réduire son capital de 27 à 10,8 millions de francs, les banques volent à sa rescousse car elles gardent toute leur confiance dans le talent technologique et gestionnaire de la firme : « Le crédit de 13,5 millions qui lui avait été consenti sera porté à 15 millions »⁵⁵, avec même un remboursement de seulement un million de francs par semestre, donc sur plus d'une demi-douzaine d'années!

Nulle impatience bouleversante des banques ne transparaît de ce cheminement de début de Crise, mais bien plutôt la compréhension devant les difficultés – jugées alors temporaires – d'une firme dont on loue alors les qualités stratégiques : secteur moderne, aéronautique, intégration verticale – avant qu'on ne découvre les défauts de cette dernière. Les banques se montrent d'autant plus prévenantes que, dans le même temps, la maison mère Lorraine-Dietrich accepte d'effacer une créance de 125 millions de francs qu'elle entretenait vis-à-vis de la Société générale aéronautique – d'ailleurs plus ou moins artificielle, car correspondant à une prime d'apport lors de la création de la firme –, ce qui allège ses charges puisque le montant de capital à rémunérer est abaissé. En 1931 et pendant presque toute l'année 1932, les banques restent fidèles à leur partenaire industriel, notamment le CCF et la BNC, celle-ci ne pouvant que prôner la persévérance puisque sa créance vis-à-vis de l'ensemble des sociétés concernées a dépassé largement la centaine de millions de francs.

C'est sans hésiter que, parallèlement, des banques se laissent plus ou moins griser par la fièvre du cinéma parlant. La Banque générale du Nord délaisse son textile nordiste favori pour avancer 40 millions de francs en 1930 à Bernard Natan pour lui permettre de prendre le contrôle du groupe de Charles Pathé⁵⁶, tout en accordant à ses sociétés une facilité de crédit globale de 17,5 millions de francs dont 4,5 millions de découvert. La BNC prend le plus de risques car elle épaula jusqu'au bout la société cinématographique Gaumont-franco-films-Aubert⁵⁷ qui est emportée dans un mouvement ample de modernisation de ses salles pour les adapter au cinéma parlant⁵⁸, tandis qu'elle a lancé le gros investissement de la construction de la grande salle parisienne du Gaumont-Palace, près de la place Clichy. « La crise économique, survenant avec l'avènement du cinéma parlant, fit coïncider des moins-values de recettes sur les fabrications mécaniques et l'exploitation cinématographique avec un surcroît de dépenses occasionnées par la nécessité de rééquiper les salles de spectacle et notamment celle du Gaumont-Palace [...]. Ces causes alourdirent la trésorerie de la société et obligèrent cette dernière à avoir recours au crédit pour subvenir à ses grosses dépenses. Malheureusement, au lieu de demander au crédit à long terme les fonds qui lui manquaient, la société s'adressa à ses banquiers. »⁵⁹ Aussi la dette de Gaumont envers son banquier-maison, la BNC, enfle-t-elle de 128,5 millions de francs le 29 octobre 1930 à 204,7 millions le 16 avril 1931, avant de culminer à 225 millions en juin 1932, soit l'essentiel d'un passif bancaire porté alors à 275 millions – la Banque transatlantique serait créancière pour 11 millions⁶⁰ –, tant les partenaires ont longtemps pensé que quelques semestres suffiraient à permettre un retour sur investissement apte à déboucher sur l'amortissement des dépenses et de la dette – alors que Gaumont dépose son bilan en juillet 1934.

Même le groupe du CIC sait faire preuve d'une semblable patience; certes, ses archives sont maigres en dossiers trapus sur ses relations avec les entreprises à cette époque; mais nous pouvons discerner la souplesse de la ligne choisie au début de la



Répartition
des grandes catégories
de crédits du Crédit
commercial de France
(en millions de francs)

(source : procès verbal
du conseil
d'administration,
19 mars 1931)

Crise en scrutant l'attitude affichée envers les Acieries de Rombas, qui éprouvent certains besoins financiers en raison d'une chute sensible de son chiffre d'affaires, revenu en 1932-1933 à 40 % environ de celui de 1928 (360 millions de francs). Or sa « politique de travaux neufs, intervenant au moment précis où commençait à se faire sentir, dans la métallurgie, la crise économique, place actuellement la firme dans une situation assez difficile »⁶¹. L'esprit d'ouverture prévaut en raison du lien de confiance avec le banquier : Théliér siège au Conseil, le président de Rombas, Théodore Laurent, dispose d'un prestige et surtout d'une réputation de sérieux rassurants. « Je désirerais savoir si, dès à présent, Rombas s'est assurée les 50 à 60 millions de francs de découverts possibles chez ses banquiers, c'est-à-dire, dès à présent, si elle est certaine de pouvoir aller jusqu'à ce chiffre sans demander au groupe du CIC plus que les 10 millions de découvert qu'elle vient de solliciter. Il m'est répondu par l'affirmative »⁶² : sans vouloir dilater son risque, le banquier maintient sa présence, sans malthusianisme; le découvert du Crédit industriel d'Alsace-Lorraine de 10 millions de francs (avec participation du CIC) est renouvelé ensuite à 15 millions de francs entre 1932 et 1935 malgré les problèmes de la conjoncture et la surcapitalisation de la société.

L'on pourrait noter que la marge de prise de risque des banques peut être quelque peu agrandie car la Banque de France, sans proclamation tonitruante, a repris le réescompte de papier de crédit afin de lubrifier le marché de l'argent. En dehors des

accords interbancaires de soutien de firmes en difficulté, que nous étudierons dans le prochain chapitre, et que la Banque de France parraine en tolérant le réescompte de papier aux échéances souvent allongées, elle accepte de se montrer moins rigide dans l'accueil du papier présenté par les banques provinciales. L'on s'aperçoit que, à Nantes, son encours de papier de crédit atteint, vers décembre 1931, 35,6 millions de francs (+ 1,1 million sur Saint-Nazaire) face à un encours de 18,5 millions de papier commercial, même si elle s'entoure de garanties multiples⁶³. Toutefois, l'officialisation du réescompte de crédits à court-moyen terme n'est, semble-t-il, pas d'actualité dans la première moitié des années trente puisque la mobilisation des crédits à moyen terme elle-même n'est guère envisagée, comme nous l'avons indiqué au chapitre 3. De tels comportements correspondent donc à des expédients destinés à amortir le choc de la Crise, mais non à la systématisation d'un circuit de l'argent novateur. Aussi les banques portent-elles seules la charge de leur engagement en faveur des crédits durables, tel le CCF, où, au premier trimestre de 1931, ils pèsent environ la moitié du volume de l'encours d'escompte.

Il nous faut aborder enfin le cas de la BNC⁶⁴ puisque cette maison, fort intime avec le groupe industriel et financier qu'anime son propre président (depuis 1928), André Vincent, a entrepris d'épauler fermement les entreprises qui dépendent de ce dernier : les Forges & aciéries de Firminy, Minerais & métaux et le Comptoir Lyon-Alemand. Une reconstitution – fragmentaire, en raison du caractère flou des données chiffrées – des besoins d'argent de Firminy indique que l'addition de ses fortes dépenses pour accomplir le boum d'investissement des années 1927-1931 – presque 67 millions de francs – et du stock de capital productif et des immobilisations en participations financières atteint environ 482 millions en 1930-1931. Les fonds propres de la firme tournent autour de 224 millions, les ressources longues entre 160 et 211 millions, ce qui couvre les dépenses déjà faites ou engagées pour un montant oscillant dans une fourchette de 384 à 435 millions : il reste par conséquent à dénicher entre 47 et 98 millions de francs, juste pour faire face à des immobilisations.

La Crise survient précisément avant que ces matériels et usines aient pu entrer en fonction ou quand leur mise en route s'effectue avec les retards et aléas de toute montée en puissance industrielle⁶⁵. L'on saisit aisément que Firminy n'ait pu combler ce manque d'argent par ses propres moyens. La BNC entretient des encours de crédits évalués en 1931 entre 168 et 206 millions de francs en faveur de Firminy, alors que le fonds de roulement de celle-ci peut être évalué dans ces années 1928-1931 à environ 195-200 millions de francs. L'on peut supposer que Firminy a levé les 50 à 100 millions de francs qui lui manquent auprès du Comptoir Lyon-Alemand, devenu à la fois une firme industrielle et une holding financière et bancaire au sein du groupe Vincent.

Or le Comptoir Lyon-Alemand entretient une dette évaluée entre 368 et 617 millions de francs vis-à-vis de la BNC; son seul compte débiteur grossit de 103 à 340 millions de

francs entre juin 1929 et mai 1931 et à 354 millions en octobre. La dette durable du Comptoir Lyon-Alemand, estimée à 297,5 millions de francs en décembre 1930, doit être complétée par les 167 millions de francs d'effets que la BNC détient dans son encours d'escompte, car ces traites⁶⁶ constituent en fait du papier financier en une apparence de papier commercial : la dette du Comptoir grimpe alors à 464,5 millions, voire à 496 millions au 15 octobre 1931 : 354 pour le seul Comptoir et 142 pour les « mauvais clients du Comptoir repris la BNC ». Une autre filiale du groupe est venue s'abreuver à la source du crédit bancaire : Minerais & Métaux, pour ses besoins propres ou pour couvrir ceux des Charbonnages de Dong Trieu, sa filiale indochinoise en plein investissement, bénéficie auprès de la banque amie de 91 millions de francs d'encours en 1931, complétés par une avance de 26 millions fournie par le Comptoir Lyon-Alemand lui-même. Cette somme de 117 millions correspond presque aux quelque 107 millions que ce sous-groupe a investi entre 1927-1931 tant en dépenses productives qu'en titres, comme si, là encore, une fuite en avant excessive avait fait couvrir du moyen terme par des ressources à court terme. Ajoutons enfin que la dette d'une autre filiale, Carel & Fouché (matériel ferroviaire), s'élève à environ 34 millions de francs vis-à-vis de la BNC, ce qui permet d'apprécier l'ampleur de l'engagement de cette dernière au service des sociétés animées par André Vincent ; ce sont plusieurs centaines de millions de francs qui sont en cause : les quinze plus grosses sociétés du groupe Vincent absorbent en 1931 entre un tiers et la moitié des découverts de la banque....

Au bout du compte, les seules sociétés Firminy, Comptoir Lyon-Alemand, Carel & Fouché et Leflaive – une firme de grosse métallurgie forézienne commanditée par la banque – sont débitrices de la BNC pour un montant variant, selon les hypothèses, entre 591 et 1 003 millions de francs, soit entre la moitié et les deux tiers de la dette globale du « groupe Vincent », telle qu'on peut la reconstituer. Les sociétés du « groupe Vincent » ont entassé de sérieuses dettes à la BNC : parmi les 35 plus gros comptes débiteurs en 1931-1932, sur lesquels la banque détient des créances de plus de dix millions de francs, quinze sont détenus par des firmes proches de Vincent ; elles pèsent entre 33,4 et 51,6 % des comptes débiteurs de 1931.

Certes, de multiples déficiences dans la conduite de la banque ont conduit à des engagements contraires aux règles de la division des risques et du respect d'une certaine forme de liquidité. Mais, à l'évidence loin du malthusianisme puisque l'inconscience semble avoir dominé dans une maison qui n'est plus gérée par un banquier et tend à devenir, pour les découverts, une banque de groupe, la BNC a épaulé jusqu'au bout la stratégie volontariste du groupe Vincent, engagé dans de vastes programmes d'investissements et de modernisation, quand bien même la conjoncture internationale se retourne : « La BNC est victime non pas d'une mauvaise gestion, mais d'un excès d'audace et d'une trop large confiance dans la progression infinie des affaires »⁶⁷, affirme même un contemporain.

3. Des banques dures : vers le malthusianisme bancaire ?

En viendrait-on alors à nier les difficultés qu'ont éprouvées plusieurs sociétés avec des banquiers que des contemporains jugent durs ou oublieux des nécessités du moment ? Notre analyse ne conduit pas à une « réhabilitation » – car nul ne saurait nier le freinage effectué dans la distribution du crédit à court-moyen terme –, mais bien plutôt à des nuances. Ce souhait d'une relative objectivité ne nous empêche pas de jeter un regard lucide sur des comportements parfois rigides. Nous pensons d'ailleurs que ceux-ci prennent corps au bout de quelques semestres seulement, quand la détérioration de l'économie s'accroît. Avec l'installation de la dépression, des établissements font preuve d'une méfiance précoce quand ils discernent dans le repli conjoncturel des formes de crise durable et surtout quand ils constatent le destin de certains de leurs confrères, balayés dans une crise de confiance ou des « ruées » dramatiques. L'heure de la liquidité et de la consolidation du « crédit » des établissements a sonné : « La distribution du crédit dans la région se trouve sensiblement diminuée, tant par la raréfaction du papier de commerce que par la prudente réserve que gardent la plupart des banques soucieuses de conserver une large liquidité pour parer à tout imprévu »⁶⁸. Cela implique qu'on abatte toutes les voiles des crédits sensibles, du crédit à court-moyen terme, du découvert dépassant la stricte nature d'un appoint éphémère de trésorerie ou d'un crédit de campagne.

Toute banque à propos de laquelle la rumeur répandrait des inquiétudes sur ses engagements en répandant le bruit qu'ils seraient excessifs et mettraient en péril le sort des dépôts serait condamnée ; la liquidité devient donc le maître mot en 1931-1932, ce qui explique la réaction des banques : leur chute contribuerait plus encore au malthusianisme bancaire – puisque l'offre globale de crédit diminuerait –, que de simples restrictions d'encours. Au sein de la confédération du CIC circulent ainsi dès 1931 des mots d'ordre de liquidité : « Nous devons vous faire remarquer que ces découverts nous paraissent extrêmement importants, et pour votre société, et dans les circonstances actuelles. Nous traversons une période très critique et il est nécessaire que nous restreignons nos facilités avec toute l'énergie possible »⁶⁹, écrit le CIC au Crédit nantais. La leçon est d'ailleurs entendue puisque les encours de découvert portés par le Crédit nantais déclinent⁷⁰ du maximum de 106 millions de francs en janvier 1931 à 88 millions en juillet 1932. Dès la fin de 1930, la banque a été réorganisée, son directeur remercié, sa politique du crédit infléchie vers plus de rigueur et de discernement, après que la constitution de grosses provisions pour créances douteuses se soit avérée nécessaire : « Le Crédit nantais doit traîner derrière lui d'importants découverts accordés trop largement [notamment dans l'industrie de la conserve] et qu'il sera difficile de faire rentrer⁷¹ ». De même, la banque Dupont se justifie de sa réputation de dureté au nom de sa propre survie : « Le liquidateur [d'une firme cliente] nous parle de la réputation de

banque « dure » que nous avons dans la région, mais il convient que notre politique de prudence est la seule possible actuellement. Des allusions qu'il fait à d'autres maisons de la place sont peu encourageantes, et la chute d'une affaire de lingerie [Angel, apparemment soutenue trop longtemps par ses banquiers] aurait occasionné des pertes assez importantes pour la maison Sourmais et le Crédit du Nord »⁷² (d'un montant de 300 000 francs pour chacun).

A. Austérité et allègement des engagements

La banque la plus représentative de cette attitude d'austérité vigilante est, semble-t-il, autant que nous pouvons en juger d'après les archives disponibles et en les rapprochant les unes des autres, le Crédit lyonnais. Il s'affiche, notamment dès 1931, comme le roi de l'escompte et du crédit à court terme et l'ennemi d'une économie du découvert débridée : « Suivant cette ligne de conduite, nous avons recherché très activement, en vue de l'escompte, le bon papier bancable français, correspondant à des transactions commerciales réelles. Nous avons continué par contre à repousser le papier financier, par exemple le papier tiré par une maison mère sur ses filiales, créé souvent pour remplacer des crédits de campagne et parfois même sans autre justification que des besoins de trésorerie »⁷³ et « nous continuons à écarter, comme tous les établissements soucieux de se conformer aux saines traditions bancaires, le papier de crédit »⁷⁴. Un tel comportement ne signifie pas nécessairement malthusianisme, mais plutôt prudence, car le volume de crédit reste abondant : « Nous avons maintenu dans son ensemble le montant des soldes débiteurs représentant les facilités de caisse ou les crédits saisonniers que nous accordions à la clientèle française »⁷⁵. Toutefois, « d'une année à l'autre, nos comptes courants débiteurs présentent un fléchissement de plus de 1 100 millions de francs. Notre prudence d'une part, et, d'autre part, la réduction des demandes de facilités de caisse, de crédits de campagne ou de crédits d'acceptations présentées par des maisons sérieuses, expliquent cette diminution »⁷⁶, souligne franchement le Crédit lyonnais, encore que, dans ce poste, soit inclus le compte Acceptations, qui correspond à des affaires internationales hors du propos de notre étude et qui aurait fléchi de 65 %.

Parallèlement, la Société générale, fidèle à son efficacité à manier son appareil administratif, a « bordé » le travail de ses agences par des instructions les appelant à la vigilance et à la prudence. Durant la première moitié des années trente, elle incite fréquemment sur les exigences qui doivent animer un responsable d'agence dans l'analyse des risques. Elle insiste ainsi sur la tenue des feuilles de risques, la surveillance des effets, l'information précise des Services du Siège en ce qui concerne les engagements d'escompte, les données touchant aux « tirages indirects » – au cas où le cédant n'est pas le tireur –, la surveillance des acceptations, le rassemblement d'avis confidentiels sur les clients ou leurs propres clients, parmi lesquels le Siège a déployé un classement attentif des risques délicats : maisons ayant suspendu leurs paiements, se trouvant en difficulté,

ou ayant recours à des procédés incorrects tels que la création de papier de complaisance; ce classement suppose ensuite l'allégement progressif du papier venant de ces maisons et porté par les agences. C'est lors des bouffées de crise monétaire et de confiance que la Direction pousse ses agences à veiller à la liquidité, comme en 1935 : « Vous devez vous attacher à accroître encore la liquidité de vos crédits. [Pour l'escompte], vous vous efforcerez d'augmenter le plus possible, dans les remises que vous fera votre clientèle, la proportion du papier réescomptable à la Banque [...]. Vous vous préoccuperez d'augmenter le nombre de vos effets acceptés [...]. Nous croyons devoir vous rappeler, parce qu'elles sont trop souvent oubliées, les règles traditionnelles de notre Établissement sur la durée des crédits. Les découverts permanents doivent être évités [...]. La réduction de 50 % des autorisations par Divers pour les découverts de caisse est maintenue. » : « la fermeté et le tact⁷⁷ » doivent être conciliés...

« Il est bien évident que les banquiers ne peuvent continuer à subvenir aux besoins de la société pour une durée illimitée et des montants indéterminés [car] de graves incertitudes subsistent. »⁷⁸ Nous avons trouvé également cette expression dans un dossier : « Dans l'état d'incertitude actuelle » ; « incertitude » : tel pourrait être l'indice clé révélant l'état d'esprit des banquiers au bout de quelques mois, incertitude sur l'évolution économique d'ensemble, incertitude sur le destin des firmes clientes, puisque des sociétés jugées merveilleuses et appuyées sur des actifs plantureux ont été balayées par la bourrasque financière, incertitude enfin sur les mentalités des déposants et la pérennité même de l'économie bancaire libérale.

a. L'exigence de vigilance de la banque de crédit

On voit même l'auteur de ce propos, le CIC, aller jusqu'à accepter de perdre un bon client au profit d'un concurrent pour ne pas abaisser son taux d'intérêt, car il juge le niveau élevé qu'il souhaite maintenir comme le prix du risque encouru en des années troublées : « Si nous sommes prêts à surmonter cette répugnance [à engager la banque dans un découvert de 25 millions de francs sur deux ans] en faveur de très bons clients comme Béthune, nous estimons que notre engagement vaut une large rémunération. L'Union des mines étant prête, au contraire, à faire ces opérations à un taux qui ne serait pas de beaucoup supérieur à 5 %, nous pensons qu'il nous est impossible de consentir des conditions aussi avantageuses et nous ne verrions aucun inconvénient à ce que la société mette à profit l'offre de l'Union des mines »⁷⁹ plutôt que celle du CIC, établie autour de 6^{1/2}-7 %.

Les banques s'efforcent désormais d'assainir leur portefeuille de crédit, notamment en veillant à la qualité du papier d'escompte, afin de réduire les risques d'immobilisation. La Banque des pays du Nord effectue par exemple un tri entre l'escompte de papier commercial et celui de papier fin, qu'elle commence à écarter : « Il est décidé qu'en raison du caractère présumablement commercial de ce papier Ateliers d'aviation Louis Bréguet et Lorraine-Dietrich, nous laisserons les choses en l'état, exception faite toutefois pour les

tirages des Tréfileries & laminoirs du Havre sur les Tréfileries & laminoirs de métaux [une firme italienne], que nous refuserons désormais »⁸⁰ car c'est l'une des filiales de la firme industrielle. Les banques admettent par conséquent de perdre des clients : désireux d'assainir le portefeuille légué par la Banque de Mulhouse et à border ses risques, le CCF, par exemple, sur Épinal, « a diminué beaucoup sa clientèle textile »⁸¹, vraisemblablement pour mieux diviser ses risques entre les diverses branches. Elles rognent sur le mouvement de crédit avec d'autres clients : la même agence du CCF « s'efforce actuellement de faire réduire les découverts trop importants »⁸². Celle de Belfort réduit en quatre ans, entre 1931 et 1935, de 50 à 10 millions de francs « le solde global de ses comptes courants débiteurs, dont une fraction importante lui avait été transmise par la Banque de Mulhouse et représentait des immobilisations en constructions et aménagements d'usines que ne pouvaient justifier les possibilités offertes par les débouchés »⁸³.

De façon banale, les banques refusent de nouveaux clients : « Un fondé de pouvoirs a visité la Société métallurgique de Senelle-Maubeuge qui, en échange d'une facilité de caisse de 5 millions, nous confierait une partie de ses opérations bancaires. De même, les Hauts Fourneaux de la Chiers voudraient que nous les inscrivions pour une facilité de caisse de 10 à 15 millions. Pour le moment, nous ne donnerons pas suite à des échanges de vues dont l'acceptation sortirait un peu du cadre de nos affaires courantes⁸⁴. » La Banque des pays du Nord se méfie de Citroën et refuse en mars 1934 un escompte de papier tiré par Engrenages Citroën sur Citroën et un découvert (500 000 francs) ; quand les dirigeants de Commentry-Oissel sont chargés de la réorganisation de la Société lorraine minière & métallurgique en 1932, ils viennent solliciter l'aide de la Banque des pays du Nord, en raison des excellents rapports qu'ils entretiennent avec elle ; mais la banque refuse d'accorder un découvert à la Lorraine minière & métallurgique « en raison des circonstances⁸⁵ ». Plus encore, en 1932-1933, les banques veillent à ce que ne refluent pas trop vers elles les clients de la BNC défunte que la nouvelle Banque nationale pour le commerce & l'industrie a choisi de ne pas reprendre⁸⁶...

Un cas typique des hésitations des établissements de crédit est fourni par la crise de liquidités des Forces motrices de la Truyère. Lorsque la trésorerie de la société, qui construit deux grands barrages en Aveyron, s'assèche en 1931-1932 et que l'état du marché ne permet pas de lancer l'émission d'obligations nécessaire, elle se tourne vers les banques, car ses « besoins de trésorerie sont devenus extrêmement pressants »⁸⁷ : elle réclame des avances mensuelles pour boucler les échéances du chantier. Si la BUP, partenaire fidèle de la firme depuis sa création et maître d'œuvre de ses opérations financières, accepte aussitôt de venir étayer l'échafaudage d'une construction délicate, le CNEP, proche des sociétés des affaires électriques qui parrainent le projet, s'arc-boute sur un refus et « estime ne pouvoir faire aucune entorse à ses principes »⁸⁸, c'est-à-dire d'accorder une avance sans aucune autre garantie que la bonne foi de l'entreprise ; il est vrai que la conjoncture du moment est tendue, en pleine période de krach bancaire (celui de la BNC), d'élections et de crainte du retour de la Gauche au pouvoir.

Les protagonistes doivent batailler pour dénicher l'argent frais nécessaire aux Forces motrices de la Truyère en mai-juin : « Au cas où aucun des modes de financement prévus ne pourrait être adopté, la société se trouverait obligée de suspendre ses travaux sans que sa première usine soit achevée », ce qui impose une décision urgente le 15 juin 1932 par l'octroi d'un découvert exceptionnel, sans la participation d'un CNEP farouchement craintif (malthusien?). La BUP et l'Union des mines, proches des Forces motrices de la Truyère, fournissent ensemble 7,6 millions de francs et deux firmes du monde électrique 15,2 millions⁸⁹. Parce que ces palliatifs s'avèrent insuffisants, l'entreprise doit négocier hors des frontières, auprès de la maison d'Amsterdam Mendelssohn, qui lui procure une avance de 4 millions de florins, environ 40 millions de francs – dont la succursale de Paribas à Amsterdam aurait fourni la moitié⁹⁰. Faute de crédits en France même, il faut recourir à la Hollande! Plus qu'une preuve de malthusianisme, ce cas fournit le signe de la fébrilité de certaines banques de dépôts qui guettent les moindres fissures dans la confiance du monde de l'épargne et cherchent à écarter toute opération de crédit qui pourrait passer pour aventureuse.

b. La diminution des facilités de caisse

Enfin, et ces comportements sont sans aucun doute à l'origine de la réputation rétrospective des banquiers, les établissements commencent à resserrer leur dispositif de prêt en entaillant leurs autorisations de crédit. La Banque des pays du Nord cargue par exemple ses voiles fort tôt, comme le dénotent sa demande de remboursement des sommes dues par Tréfileries & laminoirs du Havre (8,1 millions de francs dont 1,8 million par découvert et 6,3 millions par escompte) le 22 juillet 1931 et son refus d'augmenter et même de renouveler une facilité de caisse de 1 million de francs à Citroën, qui est remboursée en février-mars 1932. Le CCF décide, à propos de Pechelbronn, de proroger les crédits en cours mais de ne plus en accorder de nouveaux⁹¹. Le CIC proclame que « les crédits doivent être limités en somme et en durée »⁹² et réduit la durée des découverts accordés par la Société normande de banque & de dépôts, sa filiale, d'un an à six mois; en outre, à la Société normande de banque & de dépôts, « le Conseil n'accorde les renouvellements qu'à concurrence du maximum utilisé depuis le début de l'année »⁹³, ce qui évite tout débordement ultérieur. Semblablement, « à raison de la crise qui sévit particulièrement dans le textile, le Conseil décide de n'ouvrir ou ne renouveler les découverts que pour trois ou six mois au maximum »⁹⁴, précise le Comptoir d'escompte de Rouen.

La Société générale, comme le Crédit lyonnais, a engagé un sérieux toilettage de son portefeuille de prêts d'autant plus que, contrairement à son confrère, elle éprouve de sérieuses tensions du côté de ses dépôts, en raison de la méfiance d'un nombre appréciable de déposants envers elle. Toutefois, comme dans l'ensemble des grands établissements de crédit les pièces d'archives significatives manquent qui permettraient de

reconstituer précisément la politique menée; seuls quelques indices peuvent être maniés, comme ces éléments concernant les relations de la Société générale avec les Aciéries de Longwy : « Roy [de Longwy] se demande si les dispositions de la Société générale à l'égard de Longwy se sont modifiées et s'il doit considérer que la Société générale exigera absolument le remboursement de son découvert de 30 millions, qui doit venir à échéance partie au mois d'août, partie au mois de novembre 1933 »⁹⁵, s'interroge le sidérurgiste, un an même donc avant la date d'échéance du crédit. Une telle incursion dans l'intimité des relations entre une grande banque et une grande entreprise nous permet de jauger concrètement l'état d'esprit d'un banquier en ces années clés : « La politique constante de notre établissement a toujours été de se montrer bienveillant à l'égard des entreprises qui justifiaient une semblable attitude, mais il est bien évident que la bonne volonté d'un banquier doit être encouragée par des efforts tangibles de la part d'un débiteur »⁹⁶.

Comme la dette de Longwy s'élève à 75 millions de francs, dont 30 millions envers la Société générale et le Crédit lyonnais, et 15 millions envers la Société nancéienne, l'ampleur du dégagement à opérer est substantielle. « La Société générale ne saurait oublier les longues et importantes relations qu'elle a entretenues avec Longwy et qu'au surplus il n'est pas dans ses traditions de bousculer un débiteur, lorsqu'il s'agit d'une entreprise sérieuse occupant une place dans l'équipement national. Mais si les dispositions de la Société générale sont donc orientées vers la conciliation, il est certain qu'elles devront être encouragées nécessairement par un effort tangible de son débiteur; cet effort devra se manifester par des remboursements importants et rapides. À ce propos, M. Roy [de Longwy] avait indiqué qu'il allait se trouver placé entre deux éventualités : laisser l'affaire se relever, avec l'appui bienveillant de ses banquiers ou procéder à des liquidations d'actifs précipitées et très onéreuses pour rembourser coûte que coûte ses créanciers exigeants. Nous lui avons indiqué que c'est à une formule moyenne qu'il faudrait aboutir puisque les banquiers, malgré leur bienveillance, ne peuvent pas accepter d'être transformés en commanditaires. »⁹⁷

D'ailleurs, la crise de la sidérurgie prend soudainement les banques à revers, alors qu'elles s'étaient avancées fort loin dans le co-financement des énormes investissements du boum – qui s'achèvent encore en 1930-1931. La trésorerie des firmes est souvent malmenée par cet effort sans que les banques puissent rapidement consolider leurs créances : la seule Senelle-Maubeuge leur doit par exemple 66 millions de francs en 1932-1933 (face à des immobilisations évaluées à 485 millions), les Aciéries de la Chiers 50 millions⁹⁸, les Aciéries de Longwy 71 millions (amortis à raison de 1,5 million par mois)⁹⁹. Durant plusieurs semestres, la priorité est à la vigilance, pour louvoyer entre le risque de chute de firmes – c'est le cas pour la Société lorraine minière & métallurgique – et le risque de ruée de déposants inquiétés par de tels engagements avec les maîtres de forges – c'est le cas pour la Société nancéienne ou Renault. On comprend aisément que cela incite les banques à alléger leurs risques – la Sogenal¹⁰⁰ réduit par

exemple toutes ses autorisations durant l'automne 1931 – et surtout à veiller à leur meilleure division, car il faut éviter qu'une firme concentre une majorité de ses engagements sur un seul établissement : « Il devra être rappelé à la Société lorraine minière & métallurgique que, conformément à nos entretiens avec son directeur général, elle doit répartir régulièrement ses engagements entre ses différents banquiers ; les engagements globaux actuels chez notre succursale, en compte et par escompte, sont à considérer comme des maxima, qui ne sauraient être dépassés et qui, au contraire, doivent être réduits progressivement. »¹⁰¹

L'heure est à l'allègement des comptes débiteurs, non à leur suppression, et à leur élasticité ; le mot paraît essentiel à cette époque : « Notre concours présentant le caractère d'une commandite, nous nous verrions obligés de réduire sensiblement notre concours ou d'exiger des garanties à notre convenance, si l'élasticité que nous exigeons n'était pas obtenue au courant des prochains six mois. »¹⁰² La Sogenal demande semblablement à De Dietrich « de rentrer d'urgence le compte dans les limites du découvert autorisé »¹⁰³, soit 8 millions de francs, et informe les Hauts Fourneaux de Thionville que « nous décidons d'étendre sur un trimestre, au lieu d'un mois, la période au cours de laquelle le compte devra redevenir créditeur »¹⁰⁴. La flexibilité est l'objectif de la Société générale dans ses relations avec CENPA (papeterie) à qui elle demande de rembourser son découvert (7,5 millions à la Société générale, 5 millions à la Sogenal) avant de lui rouvrir aussitôt, par la Sogenal, un nouveau découvert, mais abaissé à 2 millions de francs, pour faire face à son échéance de fin octobre 1931, même si, pour cela, il faut recourir à une opération alambiquée d'escompte du solde de l'emprunt obligatoire dont l'argent n'est pas encore rentré dans les caisses de la société. L'essentiel est que soient préservées les deux exigences contradictoires mais apparemment compatibles, celle du banquier d'alléger son engagement – la Société générale accorde à CENPA, un client fidèle, une autorisation de découvert de 2 millions de francs et entretient un crédit d'escompte de 1,5 million de francs – et celle de l'entreprise de trouver les fonds courants lui permettant de survivre – d'autant plus aisément qu'elle aurait trouvé de quoi satisfaire ses besoins auprès de banques alsaciennes.

c. Entre l'impatience et l'indulgence : vers la déflation de l'économie du découvert ?

Prudence mais conciliation, dureté mais souplesse, tels sont, nous semble-t-il, les comportements des banques, une fois qu'elles se sont convaincues de la durée de la Crise et de la pérennité des « incertitudes », et tant que les firmes clientes concernées conservent à leur compte débiteur une élasticité suffisante en entretenant l'espoir de son nivellement au bout de quelques trimestres, ce qui n'en fait pas un compte immobilisé ou « congelé ». Nous ne pensons pas que, vis-à-vis de clients en qui ils conservent leur confiance et qui acceptent une relative transparence de leurs comptes, les banquiers ont été des exécuteurs des entreprises durant la Crise. Mais nous avons pleinement conscience que des restrictions de crédit ont pu contribuer à la chute de firmes dont le

sort dépendait du maintien d'une politique de crédit facile. C'est ce qui se passe à Orléans où, après que le CCF a pris le contrôle de l'agence de la Banque Bouilloux-Lafont, il passe au tamis sa clientèle et la dégonfle fortement, quitte à lui causer des difficultés évidentes¹⁰⁵. Un grand nombre de firmes n'ont pas supporté de perdre une partie plus ou moins significative des crédits par découvert que leur accordaient leurs banquiers ; incontestablement, par conséquent, bien qu'il n'ait pas été brutal, le durcissement des banques n'a pas manqué d'accélérer la défaillance d'un certain nombre de sociétés.

"Mistigri » des banques, qui tentent de s'en dégager tout au long des années 1920 tout en soutenant ses efforts de réorganisation, l'entreprise Bessonneau, d'Angers [tréfilerie], quitte finalement l'actualité bancaire quand elle est contrainte à la liquidation judiciaire en mai 1934 : « Au cours des semaines qui viennent de s'écouler, presque toutes les banques qui apportent leur concours à cette firme ayant voulu simultanément diminuer leur découvert (s'élevant au total à 25 millions), à la suite de divers incidents, la situation de l'affaire est apparue très critique. »¹⁰⁶ Mais est-ce le banquier qui met en danger la société en allégeant son engagement ou la société qui mettait en péril son banquier en alourdissant son encours de découvert ? À cette question vieille comme l'histoire des crises économiques et financières, une réponse non fallacieuse reste aléatoire.

Il est patent que les banquiers cherchent à se dégager au plus vite de certaines firmes clientes dont ils pressentent une chute prochaine ou dont, au moins, ils redoutent une dégradation des comptes ; la Sogenal annule par exemple les autorisations de crédit accordées à Hartmann, de Mulhouse, en raison de la « crise que traverse cette maison », ce qui impose de « réduire dans toute la mesure du possible les risques pour notre maison »¹⁰⁷. Éternel débat sans solution : est-ce cette anticipation de la banque qui a scellé la condamnation de l'entreprise ou le sort de celle-ci était-il d'ores et déjà inéluctable quand la banque a resserré son crédit ? Faute des aides publiques que la crise des années 1970-1980 a vu fleurir, les banquiers doivent se débrouiller par eux-mêmes au sein d'une économie bancaire libérale et assument leurs responsabilités, quitte à susciter quelques remous dans le monde des affaires.

Sans aller jusqu'à la chute des firmes clientes, le resserrement des crédits a dû leur imposer un remaniement intense de leur mode d'exploitation, ce qui a certainement suscité quelque mécontentement. Ainsi, quand le CIC renforce sa tutelle sur la Société nancéienne, il la contraint à froisser une clientèle habituée à son indulgence : « L'agence de Reims de la Société nancéienne pratique depuis quelque temps, sous la pression du CIC, une politique de resserrement des crédits qui n'est pas sans gêner quelques maisons de la place et provoquer d'assez nombreuses critiques »¹⁰⁸, d'autant plus que « la plupart des grandes maisons de champagne ne peuvent subsister qu'à l'aide d'importants découverts en banque »¹⁰⁹ tant leurs stocks, correspondant à huit années de ventes, sont élevés. Après que le CIC a pris en mains la gestion de la Banque de la vallée du Rhône, il comprime vigoureusement les encours de découvert qui chutent de 42 à 27 millions de

francs entre 1931 et 1932 : « Cette politique n'a pas été sans heurter la vieille clientèle »¹¹⁰, d'où probablement une vague de ressentiment contre la banque parisienne; mais des banques du cru suscitent les mêmes grommellements : « La Banque générale du Nord fait rentrer les découverts avec une certaine brutalité qui indispose la clientèle »¹¹¹, signale-t-on à Roubaix en 1931. Cette réaction est perçue au travers des plaintes recueillies par le Comité des prêts créé dans chaque département par la loi du 19 août 1936 afin notamment d'examiner les problèmes de financement des PME. Sur Besançon, les firmes s'indignent d'avoir dû faire face aux « remboursements précipités qui ont été exigés en période de baisse des prix » ou aux « amortissements à une cadence rapide »¹¹² imposés par des banquiers perçus apparemment comme des prédateurs inflexibles; la Société générale, par exemple, passe pour « rigoriste » sur la place, et « la poursuite du remboursement intensif des découverts lui soulève quelques difficultés »¹¹³.

L'on peut penser que les contraintes imposées par les restrictions de crédit ont incité les firmes à comprimer leurs stocks, à resserrer leurs frais généraux et donc à améliorer leur exploitation, tant, auparavant, leur bilan était « lourd », c'est-à-dire alourdi de dettes à crédit à court-moyen terme vis-à-vis des banques. Ainsi, Gillier¹¹⁴, firme de bonneterie de Troyes, a un encours de découverts de 19,2 millions de francs en septembre 1934 pour un chiffre d'affaires de 64,2 millions en 1932-1933 et de 58,8 millions en 1933-1934 : une part excessive du fonds de roulement, du compte Clients débiteurs et des stocks est financée par des découverts qui grèvent le compte de profits et pertes par leurs charges d'intérêts. Aussi le recul des découverts à un seul million en juillet 1935 allège-t-il d'autant le compte d'exploitation et peut passer pour contribuer à la pérennité de la société. L'équilibre est par conséquent délicat entre les vertus pédagogiques du repli des plafonds de découvert et les effets asphyxiants qu'il peut entraîner.

Quelle que soit la part de responsabilité des banques dans l'accentuation des difficultés de nombreuses entreprises surendettées et confrontées soudain à l'amenuisement des autorisations de découvert, même une surabondance de crédit n'aurait pas pu enrayer les effets néfastes de la Crise : les firmes ont lourdement pâti de la chute des cours en amont (qui pèse sur les stocks et les contrats d'approvisionnement à terme) et des prix de vente en aval, de l'effondrement des exportations, de l'engrenage pervers d'une dépression longue. Ce ne sont pas les banques qui font s'arrêter le tiers de l'outil textile de la contrée d'Épinal qui est au chômage technique en 1934, ni les multiples hauts fourneaux éteints en Lorraine; qui font chuter de moitié le chiffre d'affaires des 240 fabricants de la bonneterie troyenne entre 1929 et 1932 ou reculer la valeur des mandats présentés à la chambre de compensation lyonnaise de 17,1 milliards de francs en 1929 à 7,7 milliards¹¹⁵ en 1934. Aussi est-il plutôt délicat d'apprécier le rôle des banques dans la mise en branle de l'engrenage de Crise : était-il de leur ressort d'enrayer ce mouvement? Ne passent-elles pas trop aisément pour des boucs émissaires pour dissimuler le fait que trop de firmes n'ont pas su gérer leurs risques et préserver leur capacité de faire face à leurs échéances?

B. Le débat autour du malthusianisme bancaire

Nous croyons d'autant moins à la fausse évidence d'une impitoyable et aveugle déflation bancaire du crédit que des indices nous montrent que, sur le terrain, les banques n'ont pas pu se résoudre à fermer complètement les vannes du crédit à court-moyen terme. Officiellement, il est indéniable que, vers 1932-1936, les consignes sont de plus en plus à la dureté.

a. Des banques soucieuses de leur fonds de commerce

Néanmoins, à regarder vivre la Société générale, l'on s'aperçoit que la rigueur affichée est sans cesse contournée par les acteurs du terrain, par les responsables du crédit, qui ne peuvent se résoudre à comprimer leurs encours d'une façon qui serait trop préjudiciable non seulement à leurs clients mais surtout à leurs parts de marché, à leurs positions concurrentielles. L'économie bancaire libérale elle-même est un facteur de freinage de la déflation du crédit bancaire. Ainsi, lors des réunions des directeurs d'agence montées par la Société générale, la Direction s'indigne sans cesse du laxisme de ces cadres, car elle constate que beaucoup trop d'entre eux vont bien au-delà des autorisations accordées par le Siège; en novembre 1937, 26 groupes d'agences ont des engagements en dépassement de plus de 10 % sur le montant total par rapport aux plafonds autorisés : « Ce sont là des dessertements inadmissibles. »¹¹⁶

Faut-il se satisfaire d'un tel indice pour en conclure à la longanimité des banquiers sur le terrain, pour penser que les consignes de dureté étaient destinées surtout à rassurer l'opinion, à consolider le « crédit » des banques vis-à-vis des déposants? Sans affaiblir notre analyse en nous appuyant sur des bases aussi frêles, nous pouvons cependant estimer que les banquiers ont dû composer avec les réalités et, avec pragmatisme, tolérer une certaine marge de manœuvre dans l'octroi de leurs crédits. Il faut relever que l'amenuisement des capacités de emploi et, surtout, le bas niveau du taux d'escompte incitent les banques à ne pas délaissier l'octroi de découverts ou d'avances, qui gonflent mieux leurs revenus d'intérêts et de commissions. L'économiste de la *Revue d'économie politique* remarque ainsi « la tendance des banques à encourager les crédits en compte courant, passibles de taux et de commissions rémunératrices, à l'encontre du crédit commercial normal »¹¹⁷ et les en critique même car une telle attitude contribuerait à alourdir leurs bilans... Un paradoxe, qui aide d'ailleurs fort bien à comprendre finalement l'inertie opposée par les directeurs d'agence de la Société générale aux consignes de leur Direction, réside dans la contribution parfois appréciable des intérêts perçus sur des découverts plus ou moins immobilisés aux profits de certaines agences, comme l'indique avec lucidité la Banque de France : « Les agences régionales des sociétés de banque trouvent le plus clair de leurs profits dans les intérêts des anciens découverts stabilisés depuis longtemps, dont la bonne fin n'est pas parfaitement assurée »¹¹⁸...

« Le fléchissement des escomptes semble dû, en partie, à la préférence des banques pour des emplois plus rémunérateurs, tels que les crédits directs en compte courant ». Le même analyste relève que, pour les cinq plus grandes banques, si le montant des comptes courants débiteurs a glissé de 9 milliards de francs en mars 1933 à 7,3 milliards en décembre, soit une somme inférieure au précédent minimum atteint en novembre 1932, il remonte en décembre 1934 à 8 milliards, chiffre égal à celui de fin 1932 et stabilisé en décembre 1935 à 7,9 milliards : « Cette évolution est le fait d'une politique délibérée, que le maintien des avances sur titres de la Banque de France à un taux relativement élevé n'a pas manqué de favoriser. »¹¹⁹

D'autre part, si les valeurs globales des crédits et avances déclinent, il faut mettre leur évolution en rapport avec celle des ressources des banques, de leurs dépôts. Le devenir du rapport établi avec ceux-ci peut sembler plus significatif : ainsi, l'on peut penser que, de 1930 à 1931, la Banque générale du Nord et le Crédit du Nord ont montré un malthusianisme scandaleux puisque, selon une estimation de la BUP, le total de leurs comptes débiteurs par compte courant a chuté respectivement de 20 et 43 %. En prenant en compte l'ensemble des avances (comptes débiteurs, acceptations, ducroires et cautions), l'étude indique cependant que, étant donné la chute parallèle des dépôts, la part des dépôts employée en de telles avances est finalement restée plutôt stable, même si la BUP remarque « qu'à fin 1931, le Crédit du Nord avait serré ses débiteurs plus que ne l'avait fait la Banque générale du Nord »¹²⁰ :

<i>(en pourcentage)</i>	Banque générale du Nord	Crédit du Nord
1929	44	37
1930	42	43,8
1931		38

Sans pouvoir discerner dans les archives suffisamment d'éléments pouvant nourrir notre analyse, nous noterons seulement que, en 1933-1935, donc en plein cœur de la Crise, les banques consentent à s'engager auprès de Citroën. Malgré l'effondrement des liens entre Lazard et Citroën, l'assainissement relatif de la situation financière du constructeur automobile permet aux banques de maintenir leur mouvement d'affaires avec lui, y compris quand la récession éclate. La firme atteint une telle puissance apparente, ses actifs sont si étendus et même renouvelés grâce à l'intense effort d'investissement développé en 1930-1934, son dirigeant a acquis finalement une telle aura dans la profession en dissipant les inquiétudes initiales, qu'il semble que les risques peuvent être maîtrisés sans trop d'incertitude. Bref, la confiance semble présider, depuis 1926-1928, aux relations entre les banques et André Citroën, qui, d'ailleurs, se montre serein : « Je sais qu'une société de notre importance peut à certains moments avoir besoin de concours bancaires. Elle en a déjà eu besoin, elle en aura peut-être besoin. Si, à un moment donné, nous avons besoin de concours bancaires, je suis convaincu que nous en trouverions. »¹²¹ En fait, la firme s'est contentée de banals crédits d'escompte

en 1929-1932 et ne fait que grossir ses opérations de warrantage en 1933. Mais les difficultés de la montée en puissance de sa nouvelle usine du quai de Javel et de la mise au point de la Traction conjuguent leurs effets néfastes avec le repli de la demande, ce qui débouche sur un assèchement de la trésorerie tel que l'entreprise n'en pas connu depuis une bonne demi-douzaine d'années.

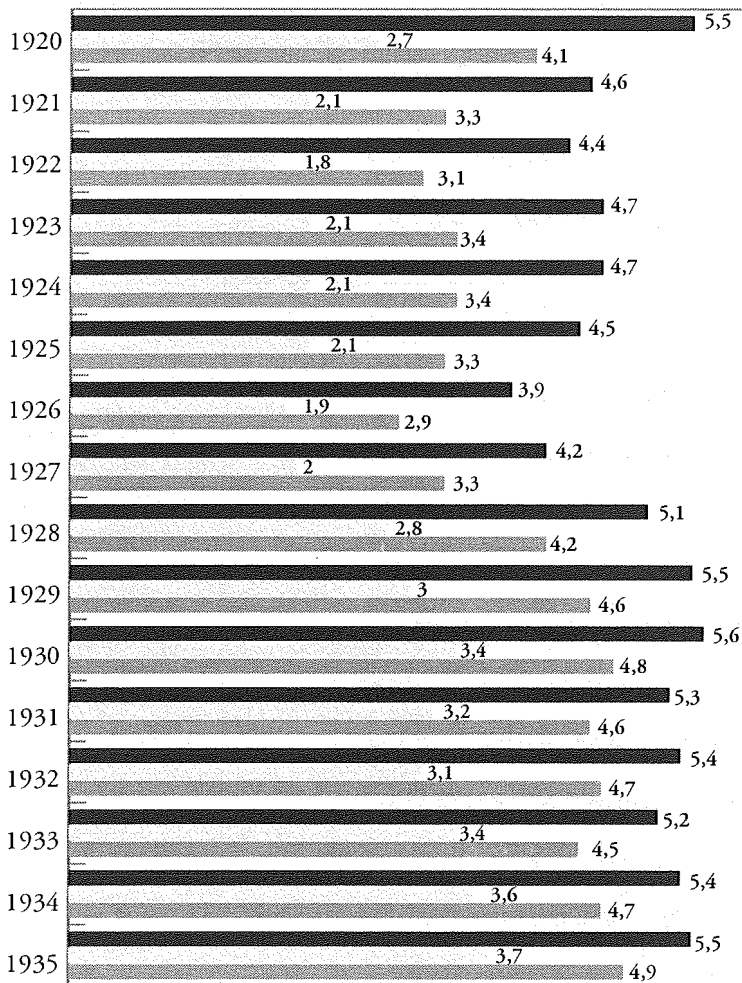
Or les banques acceptent de relancer le système d'escompte du papier interfiliale, des effets tirés sur les agents du réseau : « Le papier en circulation sur agents et porté par les banques atteint 105 millions. Sur ces 105 millions, 35 paraissent régulièrement provisionnés par des livraisons de voitures. Le solde correspond à des voitures commandées mais non encore livrées, un papier de complaisance. »¹²² Ainsi les banques n'ont-elles pas hésité, sans malthusianisme aucun, à épauler la grande entreprise quand elle subit les premières atteintes de la Crise, avant qu'elles s'aperçoivent qu'elle éprouve aussi les conséquences de sa propre crise interne. Pour le moment, les banquiers – conduits ici en l'occurrence par le Crédit lyonnais, la Société générale et la BUP – ont bel et bien « sauvé »¹²³ Citroën, ce qui indique qu'elles conservent une capacité certaine de réaction face aux sollicitations de leurs bons clients. Par la suite, à la fin de 1934, c'est la prudence qui l'emporte tant les banquiers redoutent l'effondrement de la firme et surtout son incapacité à produire de l'autofinancement : l'immobilisation des prêts semble alors inéluctable, ce qui explique l'abstention ultime des banquiers.

b. Les mots d'ordre de l'économie du découvert : sélectivité et élasticité

Plus que de malthusianisme, nous semble-t-il, c'est d'une austère sélectivité qu'il convient de parler : vis-à-vis du crédit lui-même d'abord, que le banquier exige « élastique » sans plus trop de complaisance comme auparavant ; vis-à-vis du client ensuite, car cette exigence d'élasticité impose que la firme emprunteuse sécrète un mouvement de trésorerie lui permettant le remboursement de sa dette et donc préservant le découvert de l'immobilisation. Élasticité et sélectivité, tels sont les mots d'ordre des années 1933-1935. Loin de peser sur le volume global des crédits durables, cette nouvelle tactique bancaire joue sur leur mouvement ou plutôt leur fluidité : ces crédits durables doivent ne pas « trop durer ».

Au terme de ce cheminement, une analyse de la structure des emplois des banques peut seule trancher souverainement quant à leur malthusianisme et à la déflation de l'économie du découvert. Indéniablement, la priorité va à la liquidité et à la contraction des crédits durables dans plusieurs établissements qui ont prouvé la vivacité de leurs réactions à partir de 1931-1932. L'évolution du Crédit lyonnais est fortement révélatrice à ce propos : le portefeuille d'effets et de bons publics regagne du terrain et, surtout, les placements liquides effectuent un bond sensible en 1931-1932, de 7-8 % à près des trois dixièmes des emplois essentiels, tandis que la part des crédits durables plonge d'un gros tiers à un cinquième. Pourtant, après l'alerte du krach, le courage revient dans la grande maison : les emplois liquides se replient tandis que le pourcentage

consacré aux crédits durables progresse à nouveau jusqu'au quart. Si la consigne est à la prudence, elle n'est pas au malthusianisme. La même tendance peut être constatée à la Société générale, où les placements liquides interbancaires à l'étranger laissent place à une encaisse de précaution parisienne; là aussi, les crédits durables, qui n'ont perdu que quelque six points (de 29 % en 1929-1930 à 23 % en 1932, les regagne par la suite,

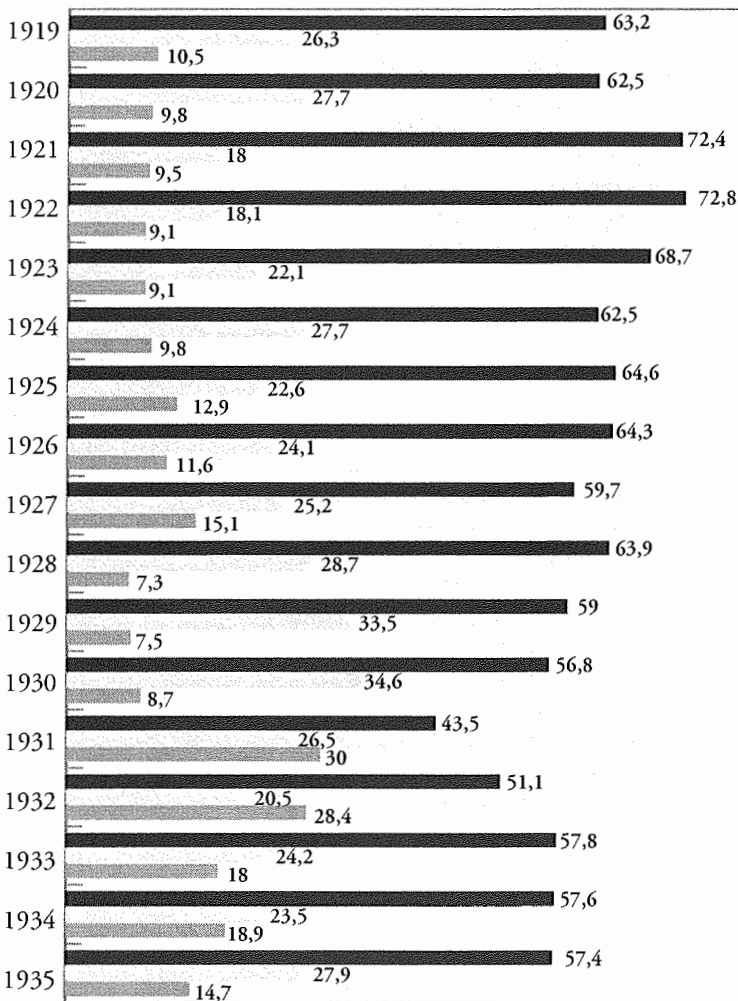


Poids des crédits durables accordés par les grandes banques en 1920-1935 par rapport au produit national brut au prix des facteurs

- Rapport du total des encours de crédits durables en fin d'année chez 27 banques grandes et moyennes au PNB (au prix des facteurs) en 1915-1935
- ▨ Même rapport, mais pour les seuls quatre grands établissements de crédit (Lyonnais, Comptoir, Générale + Sogenal, CIC)
- ▤ Même rapport pour les quatre grands établissements de crédit + BNC, Banque privée, SLD & CCF + Paribas et BUP

puisque les crédits durables absorbent en 1934-1935 les trois dixièmes des emplois essentiels). Même le CNEP et le CIC, si précautionneux, ne négligent pas d'amplifier la part de leurs crédits durables.

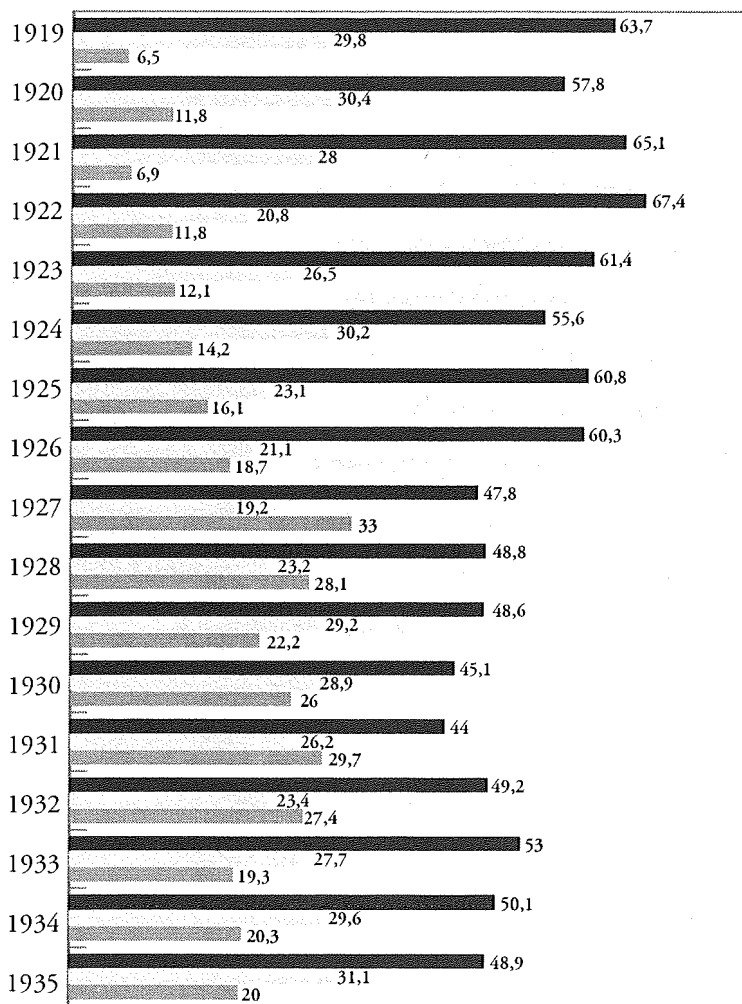
En fait, comme nous l'avons signalé, l'assèchement des débouchés incite les banques à se tourner plus nettement encore vers les découverts, bien que ceux-ci, très certainement, soient dorénavant encadrés par des règles précises d'élasticité. L'on en revient au métier bancaire par excellence, celui de la prise de risques maîtrisés. En province, que ce soit dans l'Est (Sogenal, Société nancéienne), dans le Grand Sud-Est (Société marseillaise, Banque du Dauphiné, Société lyonnaise), le poids des crédits durables dans les



Répartition des emplois essentiels du Crédit lyonnais en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

■ Portefeuille ■ Crédits durables ■ Avoirs liquides

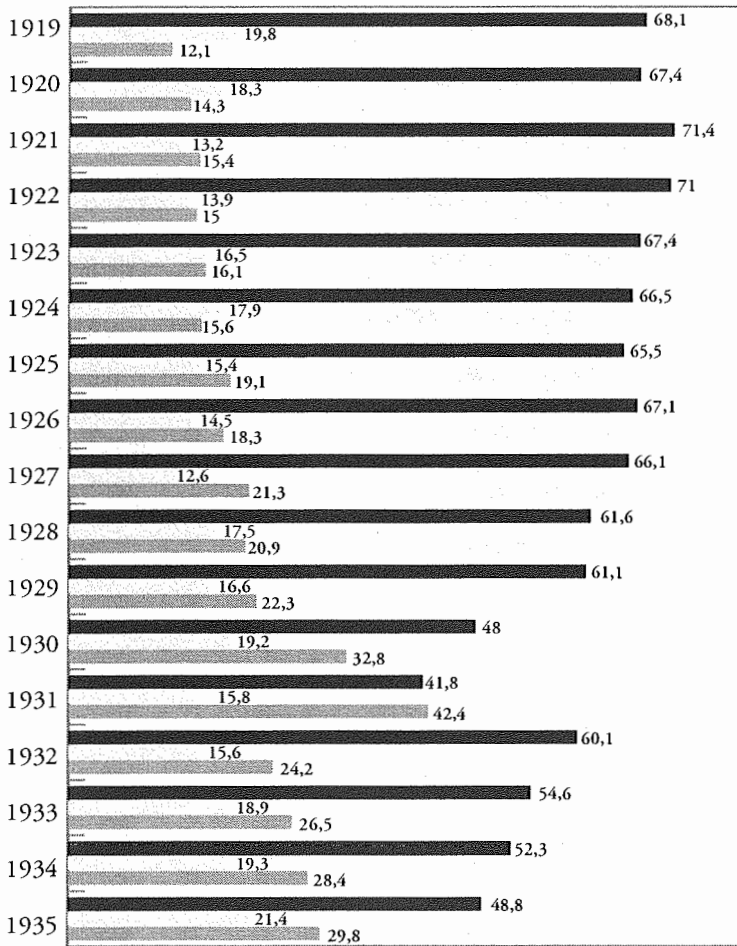
emplois essentiels des banques devient là encore plus important ; il est vrai que, dans ces régions, les établissements survivants peuvent récupérer la clientèle des maisons défunctes ou ébranlées ; la Société lyonnaise peut notamment concilier ses règles traditionnelles de prudence et l'animation du fonds de commerce transmis par la Banque privée. Dans les contrées lilloises, la Banque générale du Nord, peu avant sa disparition, reste fidèle à sa vocation de « banque industrielle » : que ce soit en valeur courante ou en pourcentage, ses crédits durables – quelle que soit la composition de ce poste – montrent une ténacité persistante : chez elle pas plus que chez ses consœurs, le métier de banque commerciale de crédit ne s'est replié dans une atonie malsaine.



Répartition des emplois essentiels de la Société générale en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

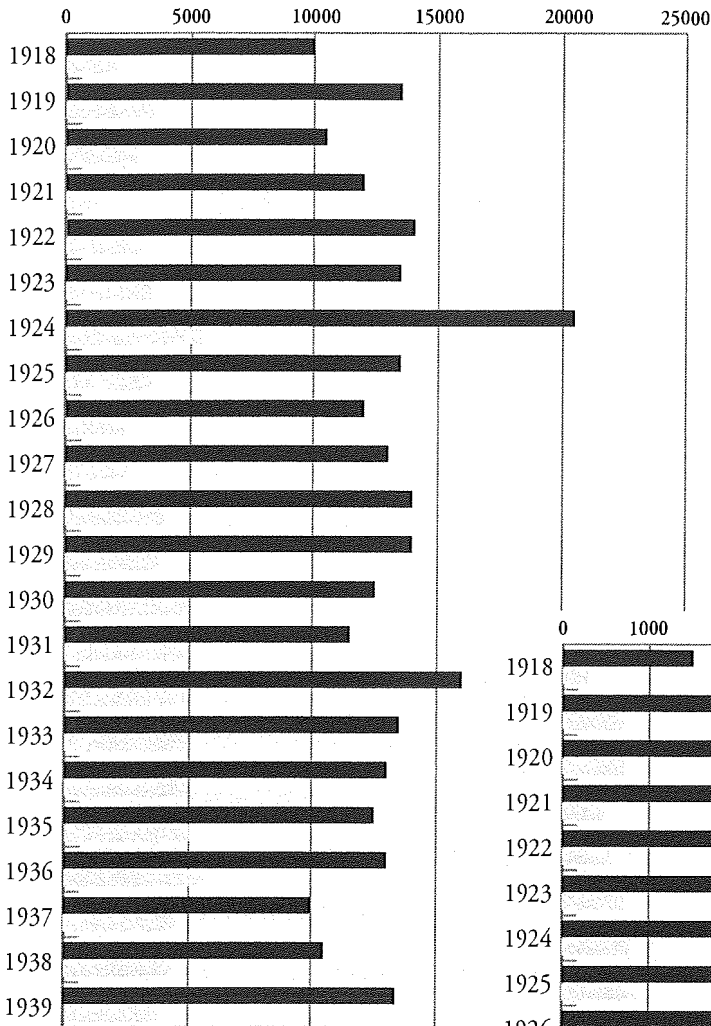
■ Portefeuille ● Crédits durables ▣ Avoirs liquides

D'ailleurs, la synthèse que constitue la mesure du poids des crédits durables des trois catégories de banques constituant nos échantillons d'analyse confirme notre appréciation : après le repli correspondant au choc de 1931-1932, l'économie du découvert recouvre son élasticité. Certes, le produit national brut a lui-même décliné au dénominateur de notre ratio, mais les chiffres placés successivement au numérateur ont suffisamment gardé leur solidité pour que les pourcentages reprennent leur progression : ce ne sont pas les banques qui ont enlisé l'économie française dans la dépression. Au pincement douloureux du crédit de 1931-1932 n'a pas succédé une maladie de langueur du crédit, une crise du crédit (ou un *credit crunch*). L'offre de crédit se maintient ; encore faut-il des emprunteurs en nombre suffisant, décidés à développer leurs transactions, leurs démarches commerciales et leurs investissements.



Répartition des emplois essentiels du Comptoir d'escompte en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

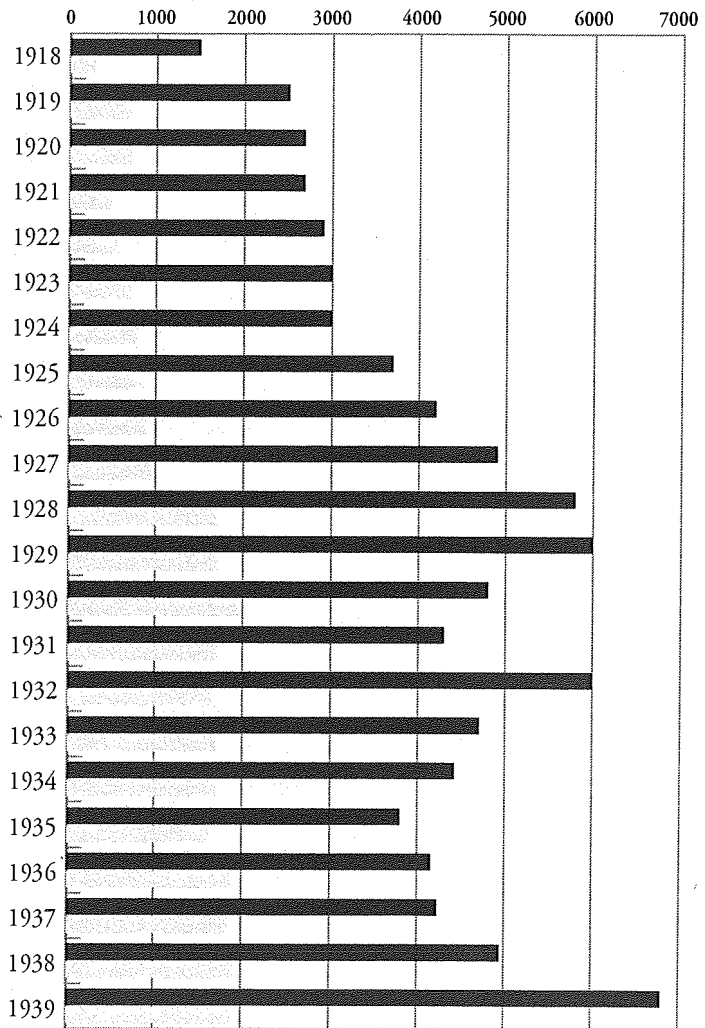
■ Portefeuille □ Crédits durables ▒ Avoirs liquides



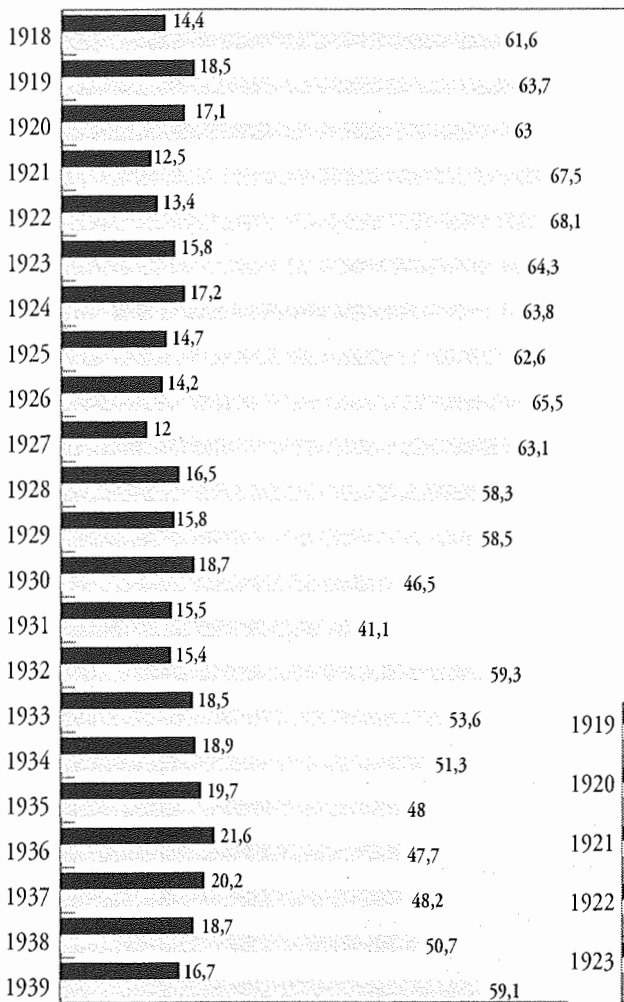
Évolution des encours de crédits accordés par le CNEP dans les années 1918-1939 (en francs constants-1989)

■ Portefeuille et bons du Trésor ou de la Défense nationale
 Crédits durables (avances sur garantie, comptes courants débiteurs)

Les emplois du CNEP en 1918-1939 : comparaison entre les crédits durables et le portefeuille d'effets et de bons du Trésor (en millions de francs courants)



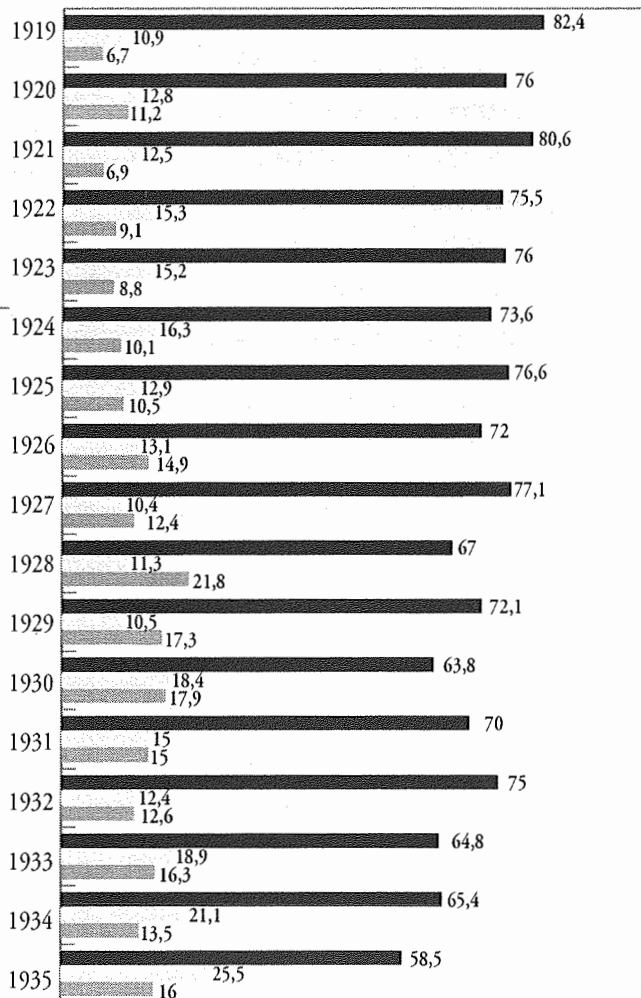
■ Portefeuille et bons du Trésor ou de la Défense nationale
 ▨ Crédits durables (avances sur garantie, comptes courants débiteurs)



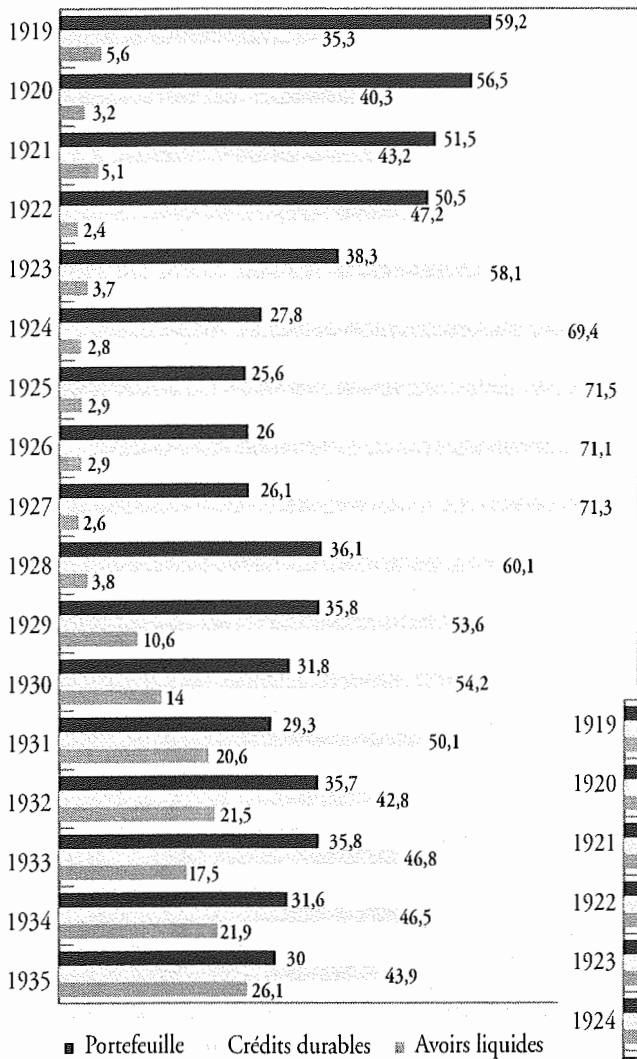
■ Rapport crédits durables / bilan
 □ Rapport portefeuille effets et bons du Trésor / bilan

**Répartition des emplois essentiels
 du CIC en 1919-1935
 par rapport au total
 de ces emplois (portefeuille,
 liquidités, crédits durables)**

**La structure des emplois de crédits
 du CNEP en 1918-1939**

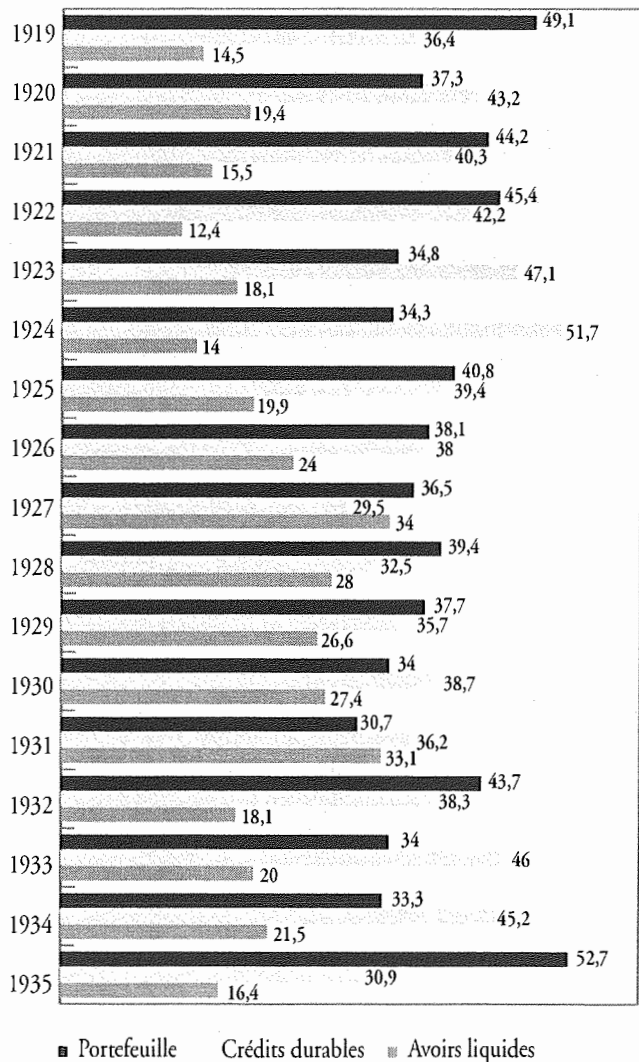


■ Portefeuille □ Crédits durables ▨ Avoirs liquides

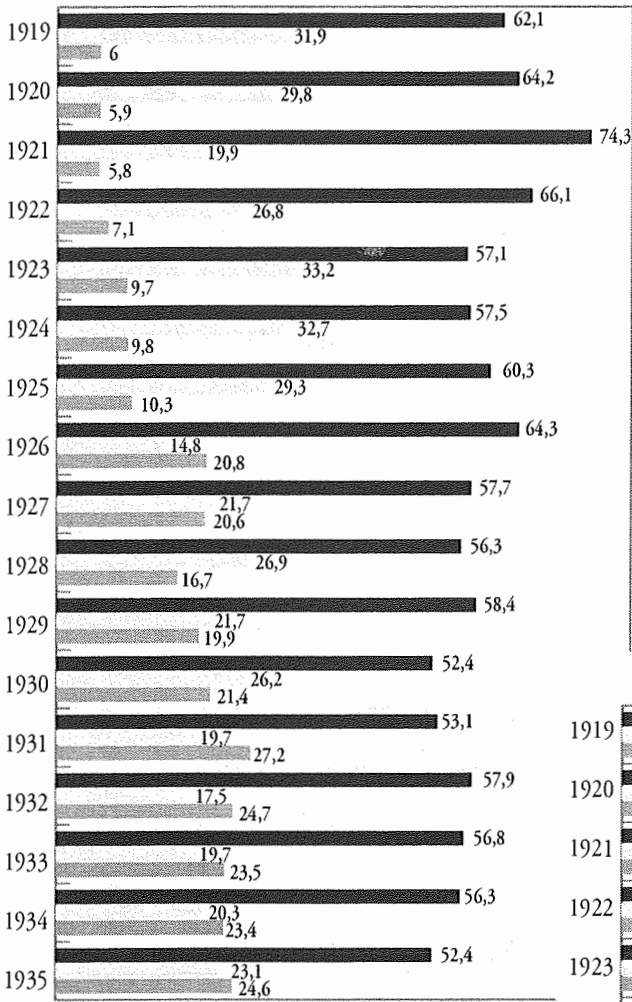


Répartition des emplois essentiels de la Sogenal en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

Répartition des emplois essentiels de la Société nancéenne en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidité, crédits durables)



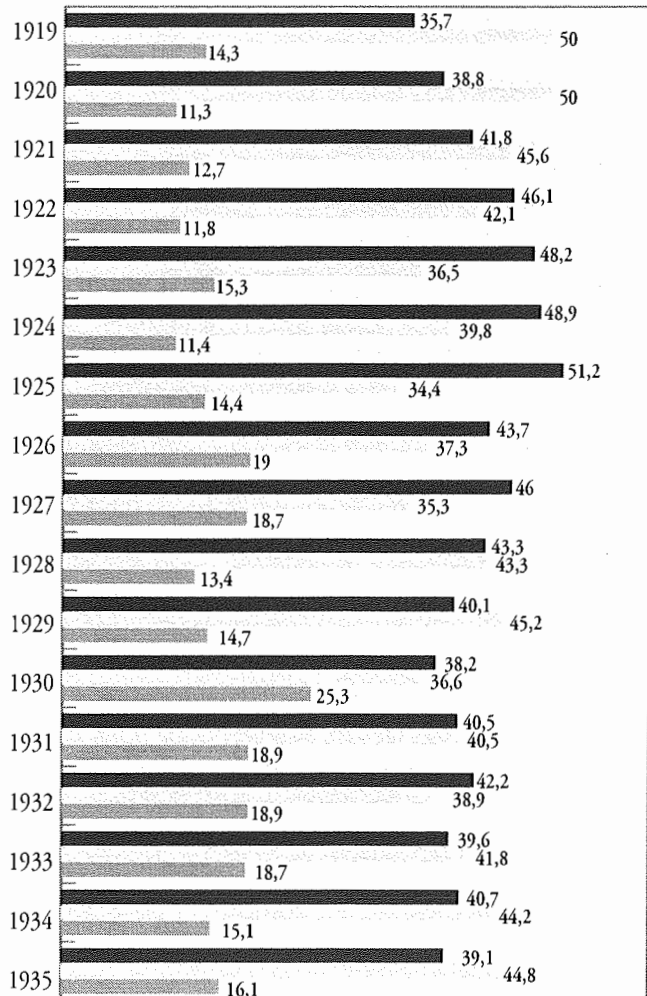
■ Portefeuille ◐ Crédits durables □ Avoirs liquides



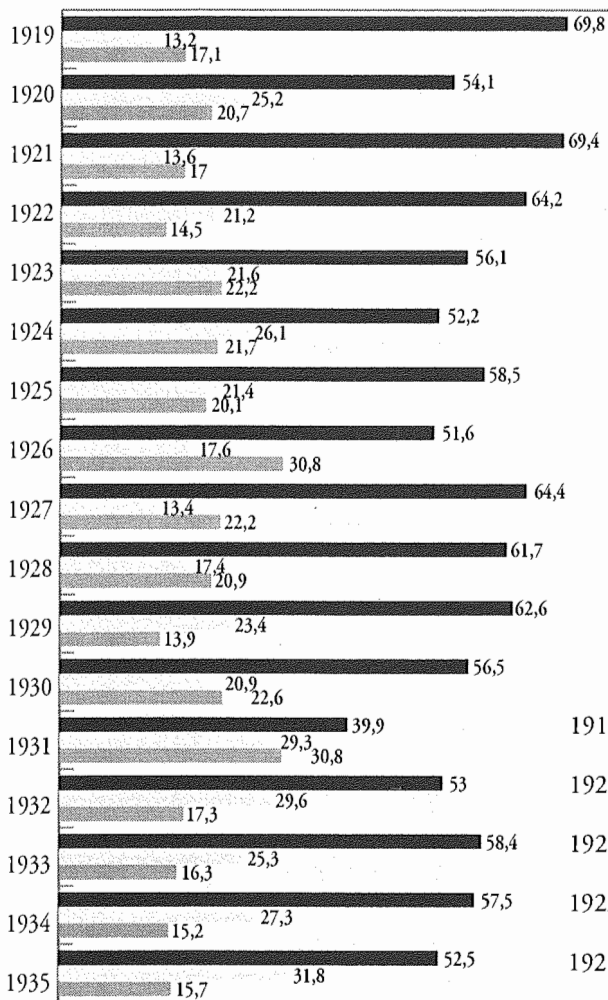
Répartition des emplois essentiels de la Société marseillaise de crédit en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)

■ Portefeuille □ Crédits durables ▨ Avoirs liquides

Répartition des emplois essentiels de la Banque du Dauphiné en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)



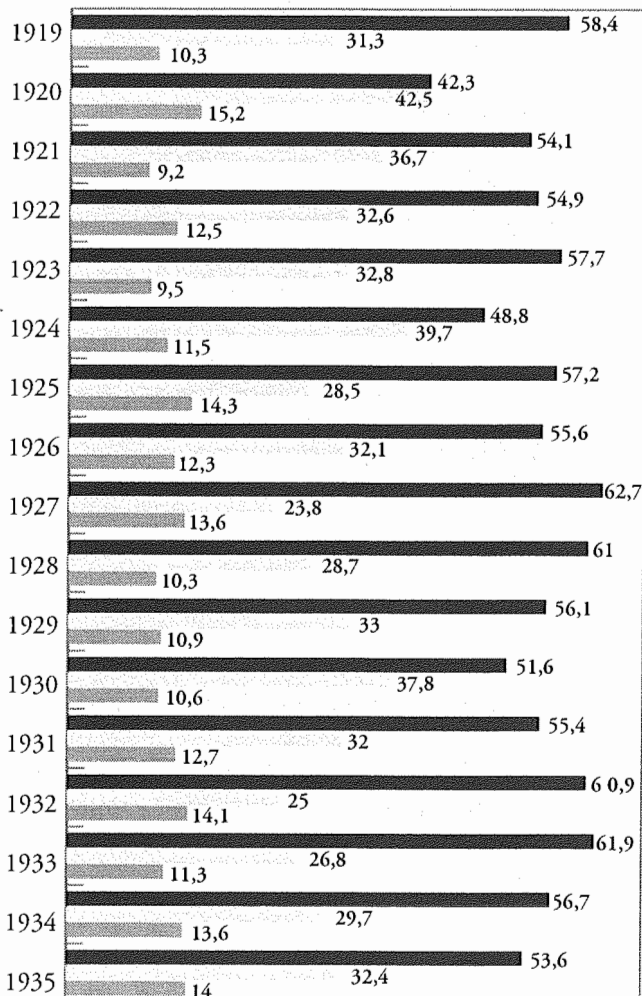
■ Portefeuille □ Crédits durables ▨ Avoirs liquides



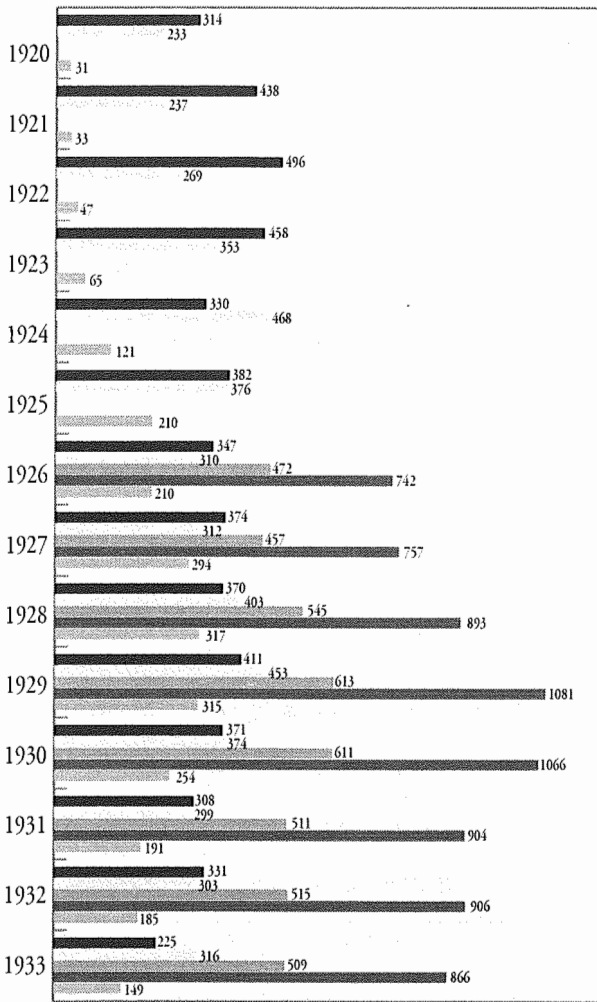
Répartition des emplois essentiels de la Société lyonnaise de dépôts en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

■ Portefeuille ◐ Crédits durables ◑ Avoirs liquides

Répartition des emplois essentiels du Crédit du Nord en 1919-1935 par rapport au total de ces emplois (portefeuille, liquidités, crédits durables)



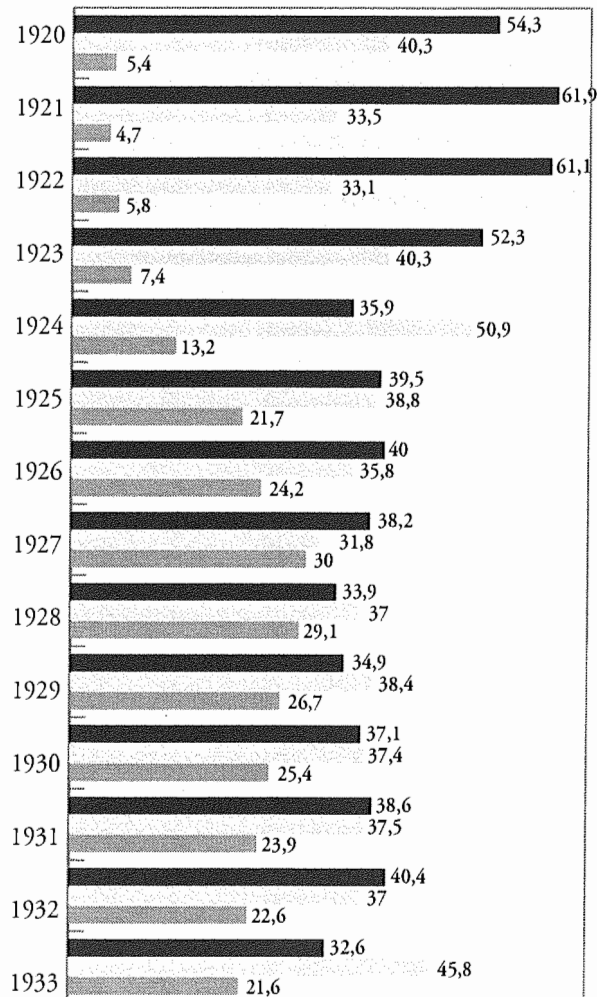
■ Portefeuille ◐ Crédits durables ◑ Avoirs liquides



■ Portefeuille ■ Crédits durables ■ Crédits durables + traites mobilisées
 ■ Crédits durables + traites mobilisées + engagements par cautions, crédits avec garanties par hypothèques, titres ou marchandises
 ■ Avoirs liquides

Répartition des emplois essentiels de la Banque générale du Nord en 1920-1933 par rapport au total de ces emplois (portefeuille d'effets et de bons du Trésor, crédits durables, avoirs liquides)

Évolution des emplois de la Banque générale du Nord en 1919-1935 (portefeuille, liquidités, crédits durables)
 (en millions de francs)



■ Portefeuille ■ Crédits durables ■ Avoirs liquides

Conclusion

Consacrer un chapitre à scruter méticuleusement l'évolution de la propension à prêter de l'argent, à entretenir le crédit à court-moyen terme, peut sembler dérisoire. Si l'on souhaite vraiment aller jusqu'au bout de la réflexion, l'on peut en effet s'interroger sur l'utilité réelle des banques durant cette période, en se demandant si, véritablement, les entreprises ont eu besoin d'elles... Pendant le boum, en effet, le flot des bénéfiques et la prospérité du marché financier ont réduit considérablement l'appel au crédit à court-moyen terme; les découverts sont le plus souvent alors des crédits de campagne, vite remboursés, tandis que l'escompte s'épanouit. Certes, en 1930-1931, un cap de trésorerie difficile requiert la mobilisation des banquiers, mais il ne nous semble pas qu'ils aient failli à leur fonction de lubrifiant de la trésorerie des entreprises, y compris en faveur de certaines sociétés destinées à vivre des épreuves difficiles : « Il ne suffit pas de pouvoir disposer d'usines importantes, mais il faut encore, en grosse construction mécanique, disposer d'un fonds de roulement dont les maxima peuvent atteindre, en temps de crise, un montant comparable à celui du chiffre d'affaires annuel. Cela résulte notamment du long crédit qu'il faut accorder aux gros clients pour lutter contre les offres de nos concurrents étrangers », déclare l'administrateur délégué d'Alsthom à ses actionnaires en 1932. Or il ajoute, sans que nous sollicitons ce point de vue pour étayer artificiellement notre conclusion : « Mais ces pointes de trésorerie sont parfaitement comprises des grandes banques, qui ont une vue directe des opérations concrètes en cours et du crédit des clients. »¹²⁴ Au-delà de la secousse de 1930-1932 et dans la logique de notre propos, l'on peut se demander par ailleurs si les firmes « survivantes » ont éprouvé la nécessité de solliciter d'amples crédits à leurs banques. Le repli de l'exploitation, la suspension de beaucoup de programmes d'investissement, la compression énorme des frais généraux et des stocks, la chute des cours des matières premières et des marchandises, rendent moins intense la soif de découverts.

Comme on l'a constaté à propos du crédit à moyen terme, le flot de critiques préférées envers les banques semble se dévider quelque peu à contretemps, comme si les animateurs des débats de 1936-1937 s'appuyaient plus sur les souvenirs des années 1931-1932 – quand des firmes se sont effondrées faute de pouvoir puiser sans fin dans les caisses des banques – que sur une perception judicieuse des réalités des années 1933-1935. Cela expliquerait le sentiment qu'ont les banquiers que la soif de crédit qu'on prête aux entreprises n'est alors qu'une illusion, comme l'indique cette remarque à propos des mesures prises en 1936 en faveur du crédit aux PME : « C'est un fait d'expérience que, chaque fois qu'une initiative a été prise pour faire face à des demandes de crédit qui n'auraient pas trouvé satisfaction, on s'est aperçu à l'usage qu'il s'agissait de lacunes beaucoup moins importantes qu'on ne pouvait le penser *a priori*. Ce fait s'est

vérifié après la constitution des banques de crédit à moyen terme, qui ont éprouvé certaines difficultés à trouver des éléments d'activité suffisamment larges. Plus récemment, les demandes de crédits présentées aux Banques populaires au titre de la loi du 19 août 1936 n'ont atteint, malgré des conditions extrêmement réduites, qu'un total relativement limité [...]. Les plaintes des usagers du crédit n'ont souvent pour cause que le refus apporté par les banques à accorder des crédits à court terme pour financer des opérations qui représentent des investissements à long terme et qui risquent d'immobiliser les entreprises et les banques. Quand on examine les cas d'espèce, on s'aperçoit que, souvent, des crédits sont refusés soit parce que le client ne s'est pas adressé à la banque qui convenait pour ce genre d'opération demandée, soit parce qu'il n'a pas voulu donner les précisions nécessaires. »¹²⁵ Nous croyons que les contemporains mécontents du système de crédit à court-moyen terme ne s'insurgent pas tant contre les limites apposées au volume de leurs emprunts que contre le coût des prêts accordés par les banques, qui font payer cher leur concours. C'est ce que remarque la succursale de la Banque de France à Bordeaux : « Les plaintes formulées au sujet des restrictions de crédit émanent, en général, de ceux qui en ont mésusé ; en effet, si le niveau de nombreuses trésoreries est assez bas, les besoins légitimes sont toutefois servis, mais évidemment assez chèrement parfois. »¹²⁶

Quoi qu'il en soit, notre conclusion nuancera l'appréciation formulée envers les banques des années de crise : il nous paraît exagéré de les accuser de malthusianisme ou de brutalité ; loin d'étrangler ou d'exécuter les entreprises débitrices, elles ont essayé vaille que vaille de les aider à franchir le cap des années 1929-1931. D'autre part, si le volume des découverts a diminué, ils se sont maintenus pour des montants importants, comme si seuls les excès étaient gommés afin que, conformément aux exigences du métier de banquier, les risques soient « maîtrisés » et pas seulement encourus. Mais il est vrai que, avec le krach bancaire rampant, les établissements se sont mis à purger leurs portefeuilles de crédits des risques les plus aléatoires, à compresser les montants engagés, à exiger plus d'élasticité dans le mouvement des comptes débiteurs.

Exigeantes et vigilantes, telles nous paraissent alors les banques, mais sans brutalité ni malthusianisme – jusqu'à ce que d'autres pièces d'archives puissent nous prouver le contraire, dès lors que nos estimations s'appuient sur les seuls documents disponibles, trop fragmentaires. L'ample repli du découvert s'explique autant par l'affaissement des affaires lui-même que par un quelconque dessein de banquiers malthusiens. Enfin, la Banque de France elle-même a soutenu discrètement l'économie du découvert en renouant avec la pratique de l'escompte de papier de crédit, tout en limitant son volume fortement et en s'astreignant à exiger l'ensemble des garanties nécessaires, bien que, parfois, certaines d'entre elles se soient avérées faibles face à l'insolvabilité de débiteurs défailants et de leurs cautions.

NOTES

* Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 8 septembre 1926.

1. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 1^{er} novembre 1927.

2. *Ibidem*, 6 décembre 1928.

3. *Ibidem*, 1^{er} novembre 1927.

4. *Ibidem*, 6 décembre 1928.

5. Rapport annuel du Comptoir d'escompte de la Sarthe, 27 avril 1929. De même, en 1929 : « Les comptes courants débiteurs sont toujours l'objet de notre surveillance particulière. Beaucoup de ces découverts comportent des garanties partielles et aucun d'eux ne nous donne d'inquiétude », rapport annuel du Comptoir d'escompte de la Sarthe, 26 avril 1930.

6. Procès-verbal du Conseil de régence de la Banque de France, 1^{er} décembre 1927.

7. Pour le XIX^e siècle, Cf. C. COLLOT, « Les banques d'affaires meusiennes de 1871 à 1914 », *Revue d'histoire économique & sociale*, 4, 1973, pages 552-577. C. COLLOT, « Bar et la banque Varin-Bernier sous la Troisième République (1871-1914) », *Annales de l'Est*, mémoire n°52, 1976, pages 83-116.

8. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chaumont, 1928.

9. *Ibidem*, succursale de Longwy, 18 mai 1928.

10. *Ibidem*, succursale de Nancy, juin 1930.

11. Compte rendu d'un entretien entre des représentants de la BUP et la direction de la succursale de la Banque de France à la succursale de Mulhouse, 7 juillet 1932, archives de la BUP 466.

12. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Belfort, août 1931.

13. Rapport sur la SAIC, 6 novembre 1943, dossier *Société anonyme d'industrie cotonnière*, archives du CIC de Houilles, carton 17.

14. *Ibidem*.

15. Lettre de la Sogenal à la Manufacture de Buhl [à Cernay], procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 2 juillet 1930.

16. Par exemple : « Il ne saurait être question de porter à 4 millions de francs l'autorisation pour découvert passager. M. Weill s'est engagé dans des opérations qui dépassent ses moyens. Nous ne pouvons le suivre dans cette voie », affaire Sylvain Weill, Strasbourg, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 3 septembre 1929.

17. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 30 novembre 1928.

18. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Mulhouse, août 1932.

19. *Ibidem*, succursale de Roanne, avril 1931. « Les dirigeants [de l'industrie de Cours], ardents et entreprenants, ont, dans la période favorable, agrandi leurs usines, transformé leur outillage, grâce à des crédits que les banques locales et régionales leur ont largement accordés et fréquemment renouvelés. Cette politique, si elle a eu l'avantage de permettre à cette industrie de se développer et de lutter un temps avec succès sur les marchés étrangers, a eu l'inconvénient de rendre assez précaire la situation financière de nombreuses entreprises dont la trésorerie est actuellement dans l'étroite dépendance des banquiers et qui seraient paralysées par un resserrement des découverts. » Le nombre de maisons spécialisées dans cette branche aurait augmenté de 15 à 22, avec un millier de métiers dont une proportion élevée de métiers à haut rendement, *Ibidem*, succursale de Roanne, décembre 1933.

20. *Ibidem*, succursale de Roanne, août 1932.

21. *Ibidem*, succursale de Roanne, janvier 1929.

22. Note du 4 février 1931, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC carton 75. Les chiffres indiqués ne correspondent pas à d'autres chiffres fournis un an plus tard dans un autre document, mais nous nous en tenons à l'évaluation d'un engagement bancaire ponctuel.

23. Rapport annuel du conseil d'administration de Lorraine-Dietrich, 27 mars 1931.
24. *Ibidem*, 30 décembre 1931.
25. Robert FRANK, « Intervention étatique et réarmement en France, 1935-1939 », *Revue économique*, n°4, juillet 1980, page 755. Cf aussi sa thèse : *Le financement du réarmement français, 1935-1939*, Université de Paris 1, 1978, publiée sous le titre : *Le prix du réarmement français (1935-1939)*, Publications de la Sorbonne, 1982.
26. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 18 mars 1931.
27. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juillet 1932. « Des renseignements obligamment fournis par Weick [l'administrateur délégué de la banque Soula], il appert que les chiffres de certains postes importants, et tout spécialement ceux du portefeuille, des comptes débiteurs et des dépôts à échéance, diffèrent sensiblement de la réalité. Sous l'ancienne Direction [celle d'Albert Soula, décédé], les billets à ordre de la banque et les nombreux effets créés en vu de la mobilisation de découverts, souvent pour des sommes supérieures aux soldes des signataires, étaient non seulement escomptés et entrés en portefeuille comme des remises commerciales, mais également portés aux comptes qui pouvaient ainsi devenir créditeurs. En cas de réescompte ou de mise en pension chez des capitalistes, ce papier, sorti en principe du portefeuille, disparaissait complètement de la comptabilité », *Ibidem*.
28. Semblablement, le Crédit nantais manipule sans vergogne ses comptes de fin d'année : « Il est à noter que [pour le bilan 1934] les comptes débiteurs ont été diminués de 16 millions de valeurs de mobilisation, le montant en étant porté au passif, en majoration des comptes créditeurs [puisque de l'argent est procuré par ce réescompte de papier de crédit]. Cette même opération avait été faite pour l'exercice 1933, à concurrence de 20 millions, et pour l'exercice 1932, à concurrence de 30 millions », note du CIC sur le Crédit nantais, 12 février 1935, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC, carton 71.
29. Cf. Jacques MARSEILLE, « Les origines "inopportunes" de la crise de 1929 en France », *Revue économique*, n°4, juillet 1980, pages 648-684.
30. « La lutte que [l'industrie lainière de Roubaix-Tourcoing] poursuit contre l'industrie britannique pour conquérir de nouveaux marchés à l'exportation l'oblige à consentir des crédits d'une durée jusque-là inusitée, qui resserrent sa trésorerie. De telles pratiques tendent d'ailleurs à se généraliser de plus en plus dans toutes les branches du textile même en ce qui concerne le marché intérieur. Montées sur un grand pied au lendemain de la Guerre et puissamment outillées, placées dans la nécessité d'intensifier toujours leur fabrication pour réduire leurs frais généraux et retenir leur main-d'œuvre, ces industries n'ont pas hésité à recourir à l'octroi de facilités de paiement pour développer leurs débouchés. Aujourd'hui, les demandes de renouvellement sont des plus fréquentes et les nouveaux marchés ne peuvent le plus souvent être conclus qu'avec règlement à six ou même à neuf mois », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Lille, août 1929.
31. « La France économique en 1931 », *Revue d'économie politique*, pages 668-669.
32. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 28 avril 1932. Parfois, un tel escompte de papier interfiliale surgit sans que le banquier soit informé de sa véritable nature, comme chez Pechelbronn : « Nous sommes porteurs de papier sur filiale pour 6,2 millions de francs. Nous avons appris récemment qu'il existait pour 24 millions de ce papier que la société nous avait dit être commercial, alors qu'en réalité il s'agit de papier de mobilisation de stocks d'essence exigés par l'État. Le comité de direction a exprimé sa surprise et ses regrets que la société nous ait dit qu'il s'agissait de papier commercial alors que c'était du papier d'immobilisations », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 25 février 1932.
33. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 25 avril 1933.
34. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Lyon, mai 1929, sans que nous sachions ce qu'est devenu ce projet de prêt de la banque allemande.
35. Rapport des commissaires sur le bilan d'Électro-Câble au 30 juin 1931, 20 avril 1934, archives du Crédit lyonnais, DEEF carton 41121.
36. *Ibidem*.
37. Compte rendu d'une visite de François-Marsal à Ardant [Société générale], 17 août 1931, note groupe de l'Électro-Câble, archives de la Société générale Direction générale.
38. Archives de la Société générale 10292/2016 & 2017.

39. Rapport annuel du conseil d'administration de la banque Dupont, 7 mai 1932.
40. « La France économique en 1931 », *Revue d'économie politique*, page 669.
41. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Lyon, décembre 1931.
42. *Ibidem*, succursale d'Armentières, juin 1932.
43. Lettre du CIC à Scalbert, 8 octobre 1931, dossier *Scalbert*, archives du CIC, carton 48. Boussac achète, en décembre 1930, 125 000 balles de coton – soit l'équivalent de la moitié de sa consommation – sous couvert de l'agent au Havre de sa filiale de Rotterdam, Textielhandel. Il entend tirer parti du bas cours du coton qui s'est effondré à dix cents. Mais, contrairement à son pari, la descente des cours se poursuit en 1931 : « Le prix d'origine, qui semblait assez bas pour autoriser toutes les espérances, s'est trouvé au contraire trop élevé et, de ce fait, des pertes importantes ont été enregistrées », dossier *Boussac*, archives de la Liquidation de la BNC. Le cours du coton glisse de 6 cents à la fin de 1932 à 5,94 cents en janvier 1933 et à 5,72 cents en février 1933, avant de remonter à 9,79 cents en décembre 1933.
44. Lettre du CIC à Scalbert, 8 octobre 1931, dossier *Scalbert*, archives du CIC, carton 48.
45. « La fortune des avalistes, composée de valeurs mobilières et principalement d'actions des sociétés métallurgiques, a subi depuis quelques années des fluctuations considérables et ne peut être considérée que comme l'indication d'un ordre de grandeur », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longwy, mai 1932. Pour Senelle-Mauberge, la fortune des avalistes est estimée ainsi à 25 millions de francs pour Dreux, 20 millions pour Raty, 12 millions pour Dondelinger et 5 millions pour Decoux.
46. Note du 25 mai 1932, dossier *Rateau*, archives de la Société générale 10501.
47. *Ibidem*. Quand la créance semble immobilisée depuis trop longtemps, les banques avancent le conseil d'un recours à un prêt de consolidation du Crédit national.
48. Comptes rendus des réunions des 18 et 24 septembre 1931, note Tréfileries & laminoirs du Havre, archives de la Société générale Direction générale.
49. Rapport annuel du conseil d'administration de Lorraine-Dietrich, 30 décembre 1931.
50. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 2 juillet 1931.
51. *Ibidem*, 1^{er} octobre 1931.
52. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 30 septembre 1931, 28 octobre 1931.
53. Sauf, apparemment, le CNEP et Paribas qui « refusent de renouveler l'escompte du papier sur filiales », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 26 novembre 1931.
54. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 1^{er} octobre 1931.
55. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 14 juin 1932. Il est vrai que le crédit est garanti par 17 millions de francs de titres, mais leur sort boursier reste aléatoire, ce qui laisse tout son prix (ou son risque) à ce crédit.
56. Les actions Pathé Capital sont alors déposées en nantissement. Cf. Jacques KERMABON, *Pathé, premier empire du cinéma*, éditions du Centre Georges Pompidou, 1994. Cf. Note récapitulative du 9 janvier 1933, dossier *Pathé Cinéma-Natan*, liasses Banque générale du Nord, archives de la BUP 654.
57. Nous nous appuyons essentiellement sur les dossiers de la Liquidation de la BNC, riches en données sur l'affaire Gaumont. Cf. aussi Jacques CHOUKROUN, *La Gaumont-Franco-Films-Aubert, 1930-1938*, mémoire de maîtrise, Université de Montpellier 3, 1992.
58. Cf. P. ORLADE, « L'industrie cinématographique », revue *Banque*, novembre 1938, pages 549-556.
59. Dossier *Gaumont*, rapport de la Liquidation de la BNC.
60. Note Gaumont-Franco-Films-Aubert, 13 novembre 1934, dossier *banque Dupont*, archives du CIC.
61. Note du 16 octobre 1933, Société lorraine des aciéries de Rombas, correspondance avec le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine, archives du CIC de Houilles, carton 64.
62. *Ibidem*. Il est vrai que le risque n'est guère élevé : une faculté d'escompte de 5 millions de francs, une faculté de découvert de 5 millions de francs, très peu utilisée : entre 200 000 et 1 200 000 francs en 1932-1933. La firme détient la majorité des actions de la firme luxembourgeoise H.A.D.I.R.

63. Une somme de 3,1 millions de francs correspond à du papier de crédit à deux signatures, appuyé par 2,5 millions de titres en garantie; 32,5 millions sont du papier à trois signatures, appuyé sur 7,6 millions de titres, « la troisième signature étant représentée par des avals à concurrence de 6,8 millions », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nantes, décembre 1932.
64. Cf. H. BONIN, *La BNC (1913-1932)*, thèse de doctorat de troisième cycle, Nanterre, 1979.
65. Par exemple : « Les résultats de 1930-1931 ont été fortement affectés par la crise et par les pertes réalisées dans les fabrications de fonte malléable et du laminage à froid dont la mise au point n'a été terminée qu'au cours des derniers mois de 1931 », c'est-à-dire quand la récession avait déjà rogné les débouchés. Dossier *Firminy*, Liquidation de la BNC, 1932.
66. « Les experts ont constaté que la quasi-totalité de ces effets ne pouvaient être assimilés à des effets commerciaux, mais qu'ils étaient en réalité des effets financiers ou de mobilisation, qu'ils représentaient de véritables découverts comportant des risques importants », Rapport du tribunal correctionnel, 1946.
67. Journal *Les Echos*, 28 septembre 1931.
68. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Cambrai, décembre 1932.
69. Lettre du CIC au Crédit nantais, 2 octobre 1931, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC carton 71.
70. Note du 31 juillet 1932, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC carton 71.
71. Note de renseignements sur le Crédit nantais, avril 1932, Direction des études économiques & financières du Crédit lyonnais, Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50286.
72. Note de la banque Dupont, 12 mai 1936, dossier *Dupont*, archives du CIC.
73. Rapport annuel du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 28 avril 1932. L'autre morceau de cette citation figure un peu plus haut dans notre analyse.
74. *Ibidem*, 23 avril 1934.
75. *Ibidem*, 28 avril 1932.
76. *Ibidem*, 25 avril 1933.
77. Lettre de la Direction des agences de province de la Société générale à ses directeurs d'agence, 12 juin 1935, archives de la Société générale.
78. Note du 25 mai 1932, dossier *Rateau*, archives de la Société générale 10501.
79. Dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 & 5. Finalement, un accord se fait : le découvert s'élève seulement à 10 millions de francs et Béthune obtient un taux d'intérêt de 5^{1/2} %. En fait, Béthune n'a pas voulu traiter avec l'Union des mines : « M. Plichon déclare qu'il ne veut à aucun prix faire l'opération avec l'Union des mines qui, en contrepartie de sa garantie, demanderait le dépôt des fonds chez elle, ce qui constituerait, immédiatement, une mobilisation » (25 janvier 1932).
80. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 3 juin 1931.
81. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Épinal, 1931.
82. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1931.
83. *Ibidem*, succursale de Belfort, mai 1937.
84. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 3 juin 1931.
85. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 24 février 1932. Perchot préside Commentry-Oissel, et Maury en est l'administrateur délégué.
86. « Le crédit dont la Société anonyme d'industrie cotonnière bénéficie auprès de la BNC ne sera pas repris par la Banque nationale pour le commerce & l'industrie. Il faut que nous évitions que cette société fasse appel à notre caisse », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 18 mars 1932.
87. Note du 19 avril 1932, dossier *Forces motrices de la Truyère*, archives de la BUP 651/1160.

88. *Ibidem*.
89. La Société financière électrique-Sofina et la Société financière de transports et d'entreprises industrielles.
90. Note du 1^{er} juillet 1932, dossier *Forces motrices de la Truyère*, archives de la BUP 651/1160.
91. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 25 février 1932.
92. Entretien Roth le Gentil-Wendlandt, 11 janvier 1932, dossier *Société normande de banque et de dépôts*, archives du CIC 102.
93. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société normande de banque & de dépôts, 12 décembre 1931.
94. Procès-verbal du conseil d'administration du Comptoir d'escompte de Rouen, 6 février 1931.
95. Visite de Roy à Mééus, 24 septembre 1932, dossier *Acéries de Longwy*, archives de la Société générale 9993/1444.
96. *Ibidem*.
97. *Ibidem*.
98. En 1934-1935, la Chiers devrait 15 millions à la Société générale, 15 millions à la Société nancéienne, 5 millions à la Banque nationale pour le commerce & l'industrie.
99. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longwy, février 1934. Par contre, Micheville entretient un solde positif chez ses banquiers d'un montant de 20 millions de francs...
100. L'autorisation de découvert de Micheville décline de 10 à 2,5 millions, celle de Rombas de 12 à 2,5 millions, en une réduction vigoureuse, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 5 novembre 1931.
101. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 18 novembre 1931.
102. *Ibidem*.
103. *Ibidem*, 21 juillet 1931.
104. *Ibidem*, 17 janvier 1934, l'autorisation de découvert est de 7,5 millions. La société est gérée par les Acéries de Longwy.
105. « Cette agence s'est abstenue de conserver la clientèle de cette banque locale, composée en majeure partie d'éléments qui avaient besoin de découverts permanents. L'expérience a montré que son directeur avait eu raison, car la plupart de ces affaires, soutenues de façon inconsidérée par Bouilloux-Lafont, ont disparu dès que le soutien de leur banquier leur a fait défaut. Le CCF a dû se constituer une clientèle [et] ne fait encore qu'un petit volume d'affaires », Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Orléans, 1930.
106. *Ibidem*, succursale d'Angers, 1934.
107. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 30 avril 1931.
108. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Reims, janvier 1935.
109. *Ibidem*, succursale de Reims, janvier 1934.
110. *Ibidem*, succursale de Valence, mai 1933.
111. Note de la BUP, entretien avec le directeur de la succursale de la Banque de France de Roubaix, 15 janvier 1931, dossier *Banque générale du Nord*, archives de la BUP 466.
112. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Besançon, novembre 1936.
113. *Ibidem*, succursale de Besançon, septembre 1932.
114. *Ibidem*, succursale de Troyes, juillet 1935.
115. *Ibidem*, succursale de Lyon, décembre 1935. À Lyon, les ventes de soieries à l'étranger tombent de 3 808 millions de francs en 1928 à 1 083 millions en 1932, la consommation de soie de 7 millions de kg à 2,3 millions. *Ibidem*, succursale de Lyon, décembre 1933.
116. Réunion des directeurs d'agence, 25 avril 1938, archives de la Société générale Direction générale.
117. « La France économique en 1934 », *Revue d'économie politique*, page 674.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

118. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Belfort, 24 juin 1935.
119. « La France économique en 1934 », *Revue d'économie politique*, page 693.
120. Comparaison des variations des principaux postes des bilans Banque générale du Nord et Crédit du Nord entre 1930 et 1931, dossier *Banque générale du Nord*, archives de la BUP 634/1033.
121. Rapport de Citroën à l'assemblée générale des actionnaires, 4 décembre 1930.
122. Note de la BUP, compte rendu d'une réunion des banques à la Banque de France, le 22 décembre 1934, dossier Citroën, archives de la BUP.
123. Cf. H. BONIN, « Les banques ont-elles sauvé Citroën (1933-1935)? Réflexion sur la marge d'initiative bancaire », revue *Histoire, économie & société*, 3^e trimestre 1984, pages 453-472.
124. Compte rendu des interventions orales lors de l'assemblée générale d'Alsthom, note du 24 avril 1932, dossier *Alsthom-Société alsacienne de constructions mécaniques*, archives de la BUP 634/1027.
125. Exposé fait par M. Ardant, représentant de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province au Conseil national économique le 12 décembre 1936, archives de la Société générale Secrétariat général. Les banquiers arguent du fait que, sur les 3 milliards de francs ouverts au crédit par la loi Spinasse, seuls 1 187 millions auraient été utilisés.
126. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, mai 1936.

Chapitre 9

LA BANQUE DE CRÉDIT ET L'INGÉNIERIE DE CRISE

LES BANQUES sont les « exécuteurs » des entreprises : l'antienne tant chantée ne pourrait mieux être clamée qu'à propos de l'attitude des banquiers devant des débiteurs défaillants. Si l'ampleur de leur pouvoir face à une société qui quémande un crédit ou sa prolongation varie au gré des circonstances et des rapports de forces, il peut sembler incontestable qu'ils détiennent une position supérieure face à une firme qui vacille au bord du gouffre, qui bataille pour sa survie, pour éviter le dépôt de bilan et la liquidation judiciaire. Ses dirigeants devraient, humbles et soumis tels des « bourgeois de Calais », leur présenter les clés du pouvoir. Ils devraient devenir les maîtres de la gestion, de la restructuration, de la stratégie d'une entreprise dont ils contrôlent le destin, car ils manœuvrent les circuits essentiels, ceux de l'argent. Nous devons par conséquent nous interroger sur la réalité de ce pouvoir, sur l'attitude des banques face à des entreprises en péril, afin de déterminer si le rapport de forces est à leur avantage et si elles ont véritablement exercé une sorte d'emprise sur les dirigeants de firmes. Ont-elles, dans leur métier de banque commerciale de crédit, déployé une inflexibilité pour récupérer leurs créances qui aurait contribué, au nom des principes de l'économie libérale, à accentuer les pratiques « darwiniennes » du capitalisme français ?

1. Les banquiers créanciers exécuteurs des sociétés ?

Si une entreprise se perçoit en « cessation de paiements », elle est destinée à déposer son bilan au bout d'un délai fort court ; or elle est acculée à une telle situation si son « passif exigible » est exigé, si les créanciers demandent le paiement du passif échu, alors que le montant de « l'actif disponible » – disponibilités en caisse ou en banque, valeurs rapidement réalisables, essentiellement – n'atteint plus une somme équivalente au passif exigible.

A. L'exécution des débiteurs défaillants ?

Les banquiers peuvent être tentés de se poser en créanciers exigeants, à réclamer sans plus de délai les sommes dues par leur débiteur s'ils perçoivent que la poursuite de sa gestion met en péril le sort de l'actif lui-même ; ils peuvent désirer entamer le partage,

quasiment « à la casse », comme on dit, de l'actif plutôt que de voir grossir démesurément un passif dont l'évolution dangereuse pourrait compromettre de plus en plus le sort des crédits engagés. Une bonne part des événements alimentant les réflexions de ce chapitre porte précisément sur ces moments cruciaux où les banquiers sont invités à une restructuration « à l'amiable » de la situation financière de l'entreprise et où ils oscillent entre l'inflexibilité et la recherche de compromis.

En une seconde étape, après la suspension de paiements éventuelle, les banquiers peuvent à nouveau montrer de la dureté en refusant de s'associer à des formules de redémarrage d'une firme dont le sort est entre les mains de ses créanciers : « Affaire Usines Bolide. La Banque populaire offre de prendre part à une combinaison tendant à remettre sur pied cette affaire; nous ne sommes en principe pas d'accord. M. Debrix [de la Sogenal] précise que, d'une façon générale, il y a lieu, dans les affaires litigieuses qui ne sont point parvenues dans leur dernière phase, de se rendre compte si l'entreprise engagée, d'une certaine importance, a une raison majeure d'existence », ce qui ouvre la voix à des condamnations sans appel, à des éliminations : c'est le jeu naturel des forces du marché d'une économie libérale.

Même si l'on ne souhaite pas entrer dans le débat, vieux comme l'économie politique, sur la réalité de l'existence de crises de surproduction et de surinvestissement, les pulsations du capitalisme de l'entre-deux-guerres secrètent des phases d'un relatif suréquipement productif : les responsables du monde des affaires doivent, durant les années 1920-1925, gérer les gros investissements effectués en 1914-1919; puis, dans la première moitié des années trente, l'on est confronté à la montée en puissance des investissements réalisés ou lancés pendant la seconde moitié des années vingt. À deux reprises, par conséquent, les banquiers peuvent être tentés de s'associer à l'opinion de nombreux cercles dirigeants selon laquelle des firmes et des usines, même modernes, sont en surnombre, que leur élimination ne pourrait que faciliter une remontée des prix et des profits, et un net redressement des circuits de l'offre et de la demande, alors assainis par une « purge » efficace.

Un cas évident est fourni par Le Matériel roulant, une société de fabrication de matériel ferroviaire montée en 1916-1917 par un ensemble d'entreprises métallurgiques et mécaniques¹. Ayant construit une usine dans la Nièvre puis absorbé une firme voisine, elle « devait fournir les commandes des chemins de fer en matériel après la guerre. Or les livraisons du matériel effectuées par l'Allemagne après l'armistice et comprenant plus de 100 000 wagons ont privé la société des commandes attendues »². Les pertes de six premiers exercices (1916-1922 : 6 millions de francs) ne peuvent être compensées par les revenus des années vingt. Un moratoire à l'amiable tente d'atténuer la crise; les échéances des exigibilités bancaires (15,5 millions) sont décalées de deux ans, leur taux d'intérêt abaissé au niveau du taux de la Banque de France et une société de gérance est constituée en juin 1923. Malgré une reconversion vers le matériel agricole, l'obtention de commandes (30 millions), « la situation de trésorerie ne lui permettait

pas de poursuivre l'exécution de ses commandes » car la majorité des banques rechignent à avancer de nouveaux fonds : l'entreprise est contrainte au dépôt de bilan le 5 avril 1924 et à la liquidation judiciaire le 10 avril, les usines fermées et le sort de ses quelque 2 000 salariés remis en cause – même si des repreneurs « à la casse » ont pu maintenir en partie la pérennité des sites industriels. Le lent règlement des difficultés financières subies par tant d'entreprises vers 1920-1926 offre l'occasion de telles entailles dans le tissu productif tant des sociétés semblent devenir un tonneau des Danaïdes dévorant l'argent de banquiers qui se lassent de procurer des fonds sans que le redressement attendu surgisse. Les soubresauts monétaires de 1924-1926 achèvent d'asphyxier certaines firmes, telle Dickson-Walrave (tissus spéciaux) dont la crise récurrente finit par lasser les banques, ce qui explique la liquidation judiciaire, le 20 août 1926, suite à la « demande des banques de nommer un administrateur judiciaire »³.

Sans surprise, la crise des années trente est ponctuée de chutes d'entreprise, comme à Saint-Dié où l'on relève que deux firmes de bonne taille sont en faillite en 1933, S.E. Kempf (filature de 43 000 broches, qui retombe en 1935 sous sa nouvelle appellation, la Filature de la Vaxenaire) et Gérard & Béranger (tissage de 400 métiers) une troisième, Marchal, subissant un concordat amiable⁴. Loin de s'indigner que des entreprises soient ainsi balayées par le raz-de-marée, une bonne partie des milieux professionnels semble s'insurger contre le maintien sous perfusion de sociétés vacillantes. À la limite, en un retournement complet par rapport aux idées reçues, l'on en viendrait à reprocher aux banques de se montrer trop conciliantes et de maintenir en vie des unités qui devraient disparaître : « Les industriels qui se débattent contre les difficultés actuelles de l'écoulement de leur production sont unanimes à déplorer les facilités accordées aux maisons défailtantes qui obtiennent des concordats dans des conditions constituant souvent une véritable prime à la mauvaise foi et entravant l'assainissement désirable du marché : allégées d'une part importante de leurs charges, elles se retrouvent en posture nettement améliorée vis-à-vis de leurs concurrents qui assurent leurs engagements et, en acceptant des prix plus bas, contribuent à accentuer la lourdeur des cours et le ralentissement des transactions »⁵. Le darwinisme économique a ses adeptes mais les banquiers ne sont pas tous membres de cette tendance sectaire, qui réproche leurs accommodements et souhaite des banques exigeantes et dures !

L'on voit heureusement le cimetière des entreprises se garnir peu à peu, grâce aux dépôts de bilans, aux liquidations : le Nord voit s'écrouler le groupe Boutemy (textile), dans la région de Roubaix, avec 8,3 millions de francs d'engagements, ou le patron Marcel Faucheur-Le Blan s'enfuir de Lille en octobre 1930 à la suite de pertes spéculatives et laisser une dette de 4,1 millions de francs au Crédit du Nord, etc. À Bordeaux, le CCF finit par lâcher la Compagnie générale de l'Afrique française dont il a renouvelé sans cesse les crédits durant les années vingt, mais dont la crise rend improbable tout retour aux bénéfices : « Étant donnés les résultats déficitaires, et ses prévisions de pertes encore importantes pour le prochain avenir, nous sommes décidés à liquider

doucement les installations de Bègles [savonnerie] et, éventuellement, le domaine colonial. Le Conseil estime qu'il n'y a pas d'autre solution»⁶, malgré la perte de 22 millions de francs et du capital que doit laisser la liquidation, engagée en juin 1931. De façon plus dramatique, après que le CCF a imposé en 1933 un nouveau directeur et un comité de direction à la Brasserie de Walsheim, débiteur hérité de la Banque de Mulhouse, le conseil de surveillance contrôlé par les propriétaires refuse de « maintenir le *Vorstand* [comité de direction] favorable aux banques, de convoquer l'assemblée générale pour changer le conseil de surveillance »⁷, ce qui contraint le *Vorstand* à demander la mise en faillite...

Parallèlement, à Bordeaux, la grosse Compagnie générale des rhums, créée par une demi-douzaine de négociants pour mieux contrôler le marché, s'effondre dramatiquement en avril 1931, en entraînant dans sa chute l'essentiel des maisons de négoce renommées qui l'ont fondée : les banques (Soula, Banque transatlantique, Société bordelaise de CIC), avaient en effet obtenu leur caution pour les crédits accordés à leur filiale commune, notamment pour les tirages qu'ils effectuaient sur elle pour les opérations d'escompte, et ils les font jouer, tout en faisant vendre les rhums gagés. Plusieurs maisons doivent alors être liquidées car elles ne peuvent régler cet appel de fonds, faute d'un actif suffisamment étoffé; fondée au XVIII^e siècle, Faure frères est liquidée dès mai 1931; elle est suivie par d'autres firmes réputées sur la place : Feuillatte, Besse-Neveux-Cabrol, Turpin & Chailloux, Rhum Saint-Georges, Colin. La firme Bardinet, prise dans l'affaire pour 17,2 millions de francs, ne doit son salut qu'à un stock de rhums qu'elle avait préservé par devers elle et qu'elle peut faire warranter par le Crédit lyonnais, la Société bordelaise de CIC et le CCF⁸ afin de régler l'aval qu'elle avait apporté à la Compagnie générale des rhums.

B. La prise de gages par les banques

Les banquiers contribuent à accélérer le destin des entreprises lorsque l'analyse de leurs risques les incite à croire que leurs créances sont menacées : les imaginant irrécouvrables, ils peuvent alors engager le processus de récupération de leur argent ainsi immobilisé en mettant en jeu les garanties apportées aux crédits. Même le cas des Chantiers & ateliers de la Gironde, dont nous analyserons plus bas le sauvetage initial, débouche sur une crise dramatique : mise en jeu en juillet 1925 lors d'un ultime plan de redressement, une prise d'hypothèque est finalement dénouée en avril 1927 quand les quatre banquiers créanciers, la BUP, le CCF, la Société marseillaise et le Crédit lyonnais, se lassent de leurs immobilisations et surtout s'inquiètent de la détérioration de la situation financière de la société, mise en liquidation le 19 janvier précédent; elles font procéder à une saisie hypothécaire sur les sites de Bordeaux, Le Havre et Cherbourg. Il faut donc imaginer les banquiers maîtres de chantiers navals, d'autant plus qu'ils s'entendent en juin 1928 pour présenter une offre de reprise lors de la mise

en adjudication des actifs, mais en fait seulement à titre préventif afin de veiller à ce que les repreneurs éventuels ne puissent les acquérir à un prix de braderie⁹.

En dehors de ce cas extraordinaire, c'est surtout lorsque la Crise s'est déclenchée que de telles procédures de prises de gages se sont enclenchées, encore que nous ne puissions en établir un recensement. Quand la firme d'automobiles de luxe Delage vacille en 1933-1935, le CCF impose une liquidation jugée inéluctable¹⁰; comme il dispose d'une garantie par hypothèque pour sa créance de 2,75 millions, il participe au partage des biens et en récupère les 18/25^e. Proche de cette branche, la Compagnie générale des voitures se voit imposer la vente de ses immeubles en aboutissement du concordat négocié avec les banques, ce qui permet au Crédit lyonnais de récupérer sa créance¹¹. Mais la mise en œuvre des garanties hypothécaires qui présente pour le Crédit lyonnais la portée la plus durable concerne la créance sur un financier, Charles Lévy, qui a développé un groupe d'affaires immobilières dont la banque finit par prendre le contrôle en 1934, ce qui lui procure la propriété de l'immeuble Pleyel.

« La société mère est la Société foncière parisienne, entreprise de crédit hypothécaire qui possédait en outre des participations prépondérantes dans plusieurs sociétés immobilières, participations dont la plupart sont maintenant vendues; elle détient encore une participation de moitié dans la Compagnie française immobilière-Francim, et une part majoritaire dans la Société immobilière Saint-Honoré-Monceau, propriétaire de l'immeuble Pleyel. La Société Francim était une holding qui détenait des parts majoritaires dans une dizaine de sociétés immobilières dont seules subsistent maintenant la Société Saint-Honoré-Monceau et la Société immobilière des 17 & 19 avenue de Tourville. La prise en charge de ces entreprises par le groupe du Crédit lyonnais s'est effectuée par l'intermédiaire de la Société rhodanienne mobilière & immobilière pour la France & l'étranger qui détient la majorité du capital de la Foncière parisienne et partage avec celle-ci la propriété de Francim. »¹² Les filiales patrimoniales du Crédit lyonnais récupèrent ainsi plusieurs immeubles auprès de telles firmes immobilières, en particulier celles de Lévy ou celles de Félix Audouin, dont la chute en 1931 rend le Crédit lyonnais propriétaire d'immeubles d'habitation et du Village suisse, à Paris, et elles les gardent souvent jusqu'après la Seconde Guerre mondiale, voire, pour la salle Pleyel, jusqu'à nos jours. Mais il se peut que certains gages soient difficiles à mettre sur le marché lorsque les banques souhaitent en obtenir rapidement des liquidités : un cas typique en est fourni par la liquidation judiciaire des Forges & fonderies d'Aquitaine en 1921 : la Société bordelaise de CIC et le CIC participent aux enchères lancées par la Liquidation en 1925, afin d'éviter une trop forte dépréciation de leur gage, puis les banques tentent de dénicher des repreneurs pour les actifs; si le matériel est vendu en 1927, la Société bordelaise de CIC en est encore en 1935-1939 à solliciter Blériot, Farman, Peugeot, Lorraine-Dietrich¹³ pour la reprise des bâtiments de Mérignac... De même, les banques créancières des Chantiers & ateliers de la Gironde soumettent en 1928 une offre lors de la mise en adjudication de ces chantiers navals (alors en liquidation) afin de fixer le prix plancher qu'elles estiment nécessaire et éviter un prix de « mise à la casse ».

2. La mise sous tutelle des firmes par les banquiers?

La mise en liquidation d'une firme n'est pas la solution permettant aux banques de récupérer au mieux leur argent, car les créances rentrent souvent au bout de plusieurs années, avec des répartitions parfois incomplètes. Elles ont tout intérêt à devancer sa chute et à prendre par anticipation des mesures de sauvegarde aptes à préserver ses chances de survivre et de rembourser ses dettes. Malgré leur attachement à l'économie libérale, le sort de l'argent en jeu les incite à un interventionnisme qui pourrait consacrer leur pouvoir.

A. L'expression d'une communauté bancaire dans le contrôle des firmes en difficulté

L'individualisme bancaire et le bilatéralisme des relations entre une entreprise et chacun de ses banquiers sont ébranlés : devant les déboires subis par une cliente, ceux-ci se rassemblent pour scruter en commun sa situation et déterminer les solutions optimales : « À la suite des difficultés d'Électro-Câble, nous sommes allés trouver le président des Tréfileries & laminoirs du Havre qui, sur notre demande, nous a fourni certaines explications et précisions sur la situation de la société notamment sur l'évolution des stocks et du portefeuille-titres. Une réunion des banquiers créanciers est convoquée pour demain »¹⁴ : à l'analyse individuelle du risque succède une réaction collective pour sauver les créances. « Des renseignements ont été communiqués à la réunion plénière des banquiers sur la situation active et passive de cette société [Tréfileries & laminoirs du Havre]. Les banquiers ont accepté de proroger les crédits en compte courant en cours. En outre, le comité des banquiers a accepté en principe de consentir, à titre provisoire, un crédit en compte courant supplémentaire de 20 millions »¹⁵ : désormais, chez les Tréfileries & laminoirs du Havre, la gestion est suivie pied à pied par ce comité des banquiers informel, qui tourne en commun la clé des renouvellements ou élargissements des crédits, qui scrute l'abaissement progressif du passif par la réalisation des actifs, etc.

Quand la situation d'une société se détériore, l'on voit se constituer des structures de contrôle de sa gestion édifiées par les banques, généralement par le biais d'un « comité de contrôle » : c'est ce qui se passe chez Ballande, quand cette grosse firme bordelaise de négoce et d'industrie en Nouvelle-Calédonie suspend ses paiements¹⁶ ou pour une autre firme girondine, Soulas : « comme elle a des engagements importants avec d'autres banques, notamment la Société générale (20 millions) et la Banque de France (7 millions de francs) nous avons été amenés à entrer en conversations avec ces établissements pour obtenir des garanties en commun »¹⁷ ; un moratoire est décidé, mais un comité de contrôle est créé par la Société générale, le CCF et la Compagnie algérienne.

Les années 1930-1932 voient fleurir de telles pratiques de contrôle : les contrôleurs vérifient que le plan de trésorerie de la firme bénéficiant d'un moratoire pour ses remboursements suit un cours correct, analysent les comptes, veillent à ce qu'aucun dérapage des dépenses ne se produise.

La tutelle des banques s'exerce bel et bien – trop tard, pourrait-on dire, puisque les erreurs de gestion de la société l'ont déjà conduite sur une arête étroite au bord du précipice, les banquiers jouant les guides de secours –, comme cela apparaît chez les Tréfileries & laminoirs du Havre : « L'un des grands établissements de crédit a pris l'initiative de demander la démission de Robard [le dirigeant] du Conseil. À une réunion plénière des banquiers, il a été donné connaissance de la situation des Tréfileries & laminoirs du Havre; il en ressort que le passif exigible serait couvert par les marchandises et l'actif réalisable. Il a été constitué un comité de contrôle, dont nous sommes »¹⁸, tout comme pour le gros groupe de chausseurs Ehrlich-Monteux¹⁹ ou pour une firme liée à Tréfileries & laminoirs du Havre, Électro-Câble : sur la demande de François-Marsal, son patron, la Banque de France alerte les banquiers créanciers sur l'état dramatique des finances de la firme; des réunions collectives dressent un bilan effectif de sa situation, d'abord avec la demi-douzaine de banques les plus engagées, puis avec l'ensemble des vingt-trois établissements créanciers; elles consentent à prolonger leurs crédits de trois mois en échange de la « constitution d'un comité de surveillance représentant les banquiers », tandis que « les banquiers désignent un agent qui entrerait en mission temporaire dans la société et seconderait [son dirigeant] pendant la période de réorganisation dans la partie financière »²⁰. Ce comité de surveillance – avec la Société générale, le Crédit lyonnais, Paribas, le CCF, la BNC, Dupont, Worms – entame ses réunions le 24 septembre, mais le dépôt de bilan de la firme met fin rapidement à son fonctionnement.

La crise des années trente a beaucoup contribué à rassembler les banquiers autour d'une même table pour discuter en commun des problèmes de leurs clients en difficulté, de la tactique de prêt, des mesures de gestion à proposer. Une philosophie communautaire semble émerger, qui préfigure l'institutionnalisation des années 1941-1946 : « Toutes les banques ont sérieusement comprimé leurs comptes débiteurs et, convaincues, par de récentes liquidations où elles se sont trouvées groupées, du danger que leur fait courir la pratique des comptes multiples et de la dispersion des engagements beaucoup trop répandue à Bordeaux, elles ont décidé d'adopter une attitude commune en matière de crédit. Elles exigent ainsi de leurs clients un exposé de leur situation, précisant notamment l'importance et la répartition des crédits en cours ou sollicités, et la justification du remboursement intégral des avances obtenues lors de la précédente campagne. »²¹

Le meilleur symbole de ce sentiment communautaire est fourni par la mise sur pied de Diaperl par les banques : quand les artisans et négociants perliers et diamantaires de Paris – alors fort importants, comme à Amsterdam et Anvers – ne parviennent plus à

faire face à leurs engagements qui, en raison de la baisse des cours et des débouchés, ont grossi en proportion avec leurs stocks, un organisme de supervision des traites portées par les banques est monté « pour examiner la situation des perliers et surveiller les rentrées de papier en circulation »²², mis en commun par les banquiers afin de mieux cerner la situation financière de chaque débiteur. Cette surveillance est parfois assurée également par le biais d'experts de sociétés spécialisées, comme la Société fiduciaire de France, ou la Société de contrôle & de gestion financière, créée avec le concours de la Société générale en septembre-octobre 1934. Mais les banques ont grossi leurs effectifs de contentieux et semblent mobiliser un nombre croissant de cadres pour superviser les affaires comptables et administratives de firmes en difficulté; la Sogenal en vient même à imaginer une structure permanente pour coordonner les missions de ses représentants au sein des entreprises²³.

B. Du pouvoir de contrôle au pouvoir de gestion ?

Devant le désastre financier découvert dans certaines firmes clientes, les banques peuvent être tentées de redresser la barre avec énergie et de bouleverser leur mode de gestion lui-même, en imposant de nouveaux dirigeants ou des représentants plus compétents au sein de la direction : « Nous avons donné à la société l'engagement demandé, mais sous réserve que la composition du conseil de surveillance et de la direction rencontre notre agrément »²⁴, impose la Banque de Mulhouse en 1921. C'est que, comme toujours, la confiance est la clé d'un partenariat satisfaisant entre les deux parties.

a. Des banquiers gestionnaires de firmes débitrices ?

Ainsi, devant les difficultés de la Société générale aéronautique, la BNC et le CCF parviennent en septembre 1931 à obtenir de Lorraine-Dietrich, actionnaire majoritaire, « la suppression des pouvoirs de Nicaise »²⁵, le président, qui a engagé la firme sans consulter son comité de direction : il démissionne le 18 septembre; de nouveaux crédits sont alors apportés; mais, en décembre 1932, quand la direction de la Société générale aéronautique est modifiée au détriment de l'équipe appréciée par le CCF, le représentant de celui-ci au Conseil en démissionne et la banque coupe sur-le-champ son crédit²⁶: elle se montre en désaccord formel – mais feutré – avec la ligne choisie alors puisque la maison mère, Lorraine-Dietrich, souhaite maintenir la fabrication simultanée des moteurs et des avions, contrairement à certains dirigeants de la Société générale aéronautique qui constatent que les deux activités sont en fait incompatibles puisque les avionneurs n'achètent plus les moteurs d'une firme qui les concurrence pour les avions... Semblablement, en 1925, quand la BNC constate que le programme de réorganisation industrielle et financière mené par son représentant au sein d'Arbel (matériel ferroviaire, constructions métalliques), Richemond, est menacé parce la famille

Arbel souhaite reprendre en direct la maîtrise de la gestion, une rupture intervient là aussi : « Les membres de la famille Arbel ne veulent plus appliquer le programme de compression. Le comité de direction décide de couper le crédit de 7 millions de francs fait pour un an à Arbel. »²⁷

Inversement, les banquiers parviennent à se faire écouter de la majorité de leurs clients vacillant au seuil d'une crise; ils acceptent de modifier leur mode de gestion et même d'accueillir un représentant de la banque dans son équipe dirigeante. Une pratique courante de l'entre-deux-guerres – bien développée lors des multiples plans de réorganisation en 1925-1926 – semble en effet l'insertion d'un délégué des banques, qui permet d'établir des relations sereines; la pérennité de l'appui bancaire est garantie par cette présence sur le terrain même d'une antenne des prêteurs, ainsi rassérénés sur le sort de leur créance. Quand la firme métallurgique Leflaive, dans le Forez, semble défaillir, la BNC demande à son patron de s'engager « soit à transformer en société anonyme la société en commandite Leflaive & C^{ie}, à notre première demande, soit à accepter de notre part un collaborateur choisi parmi nous, qui aurait tous pouvoirs pour la gestion administrative et financière de la société. M. Leflaive ayant souscrit par écrit à nos exigences »²⁸, une nouvelle avance lui est faite : le crédit monte alors à 12 millions de francs. Puis, avec le concours de Thomson, une société anonyme Leflaive surgit, en filiale de la société en commandite, le capital est augmenté, le directeur général de Thomson devient vice-président²⁹.

Loin de se poser en exécuteur, le CCF porte à bout de bras pendant des années deux firmes, symboles l'une de son propre enracinement girondin, l'autre de ses liens avec le monde des affaires suisse. Ayant hérité de la Banque de Bordeaux la clientèle de la Compagnie générale de l'Afrique française, une firme de négoce africain³⁰, elle en abrite également le lourd découvert; mais aux crédits de campagne annuels élastiques s'ajoute ici le financement croissant du fonds de roulement de la seconde activité de l'entreprise qui, dans le cadre d'une intégration verticale, dispose d'une usine à Bègles, commune limitrophe de Bordeaux, consacrée à la savonnerie et à la stéarinerie. La sortie de la récession consacre la lourdeur de ce compte, qui atteint en 1922 les 19 millions de francs. Exécuter la société serait perdre ce montant de créances, c'est ce que constate le Conseil quand il en demande le remboursement immédiat³¹. Aussi, en sens contraire, le banquier tente d'insuffler dans l'entreprise des règles de bonne gestion : Rossier descend lui-même sur place, un délégué est envoyé en Afrique inspecter les comptoirs; le conseil d'administration est élargi de ses membres inertes et y entrent deux membres du Conseil du CCF, Gorgeu et Davillier, le directeur de la succursale et le dirigeant d'une entreprise de même nature, l'administrateur délégué de Peyrissac³². La banque se fait professeur de gestion, mais également moniteur de travaux pratiques, avec une surveillance attentive des faits et gestes du dirigeant, Marcel Plantey, et des comptes ou des dépenses : « aucune dépense dépassant 1 000 francs ne sera faite désormais sans la signature de » ses deux représentants.

Comme dans beaucoup de cas similaires, l'affaire est ainsi assainie et, alimentée de découverts récurrents, peut traverser les soubresauts des années 1922-1926, avant que, comme ses confrères dans d'autres sociétés, le CCF ne tente de rejeter dans le passé ces émois, par une réorganisation financière complète, qui purge les pertes par un « coup d'accordéon » du capital, réduit de 10 à 2 millions et augmenté à 30 millions de francs, notamment grâce à la fusion avec une autre firme du cru, Clastres & Plantey, elle aussi cliente du banquier et bien équipée de comptoirs sénégalais³³, ce qui devrait permettre de diluer les frais généraux. Aux côtés de Plantey, administrateur-directeur général, on envoie comme directeur général un ingénieur, André Trouseau, directeur à l'Administration centrale, qu'elle charge de resserrer les brides de la gestion. Mais les desseins de la banque sont contredits par les faits : les crédits sont toujours aussi abondants³⁴, le déficit de 1927 aigu (13,3 millions), en raison des pertes d'exploitation et d'un nettoyage du bilan par Trouseau, qui découvre une sous-évaluation systématique des stocks de marchandises invendables et des créances irrécouvrables³⁵.

Le banquier gestionnaire s'avère – et c'est une constance en histoire des entreprises – foncièrement incompetent : il lui faudrait outrepasser sa nature, transformer la firme à redresser en filiale, liquider les gestionnaires en place, suivre les affaires, les commandes, les factures, les stocks, au quotidien, faire du banquier un manager, un acteur des flux de matières, alors qu'il n'est au fond capable que d'inventaires, d'analyses de stocks, de bilans et ne peut que « réagir », au mieux chaque semestre et généralement, à une époque où ni la comptabilité analytique ni le *reporting* informatisé ne sont encore disponibles, au terme de l'exercice écoulé. D'ailleurs, le CCF a le discernement de le reconnaître quand, en 1928, il admet l'insuffisance du redressement qu'il a parrainé et songe à infléchir la stratégie même de la firme; les failles de la logique d'intégration verticale deviennent alors évidentes, car c'est l'usine de Bègles qui dévore du fonds de roulement et du découvert, alors que la concurrence, notamment marseillaise, pèse sur les prix. Trouseau est conduit à livrer un rapport sur la viabilité de la compagnie elle-même : savonnerie et huilerie sont en perte, des investissements sont nécessaires pour les moderniser, mais leur cession est difficile; sur la Côte, la stratégie d'intégration exerce également ses effets funestes car les comptoirs sont plus orientés vers la Traite, la collecte des oléagineux, qui rapporte peu de profit, et négligent la vente des marchandises, source des bénéfices des négociants solides³⁶. Le banquier a soutenu pendant une demi-douzaine d'années une firme qui n'a pu se redresser par sa propre énergie interne, mais il lui a permis d'atteindre l'année 1929, à la veille de la Crise qui emporte nombre de ces sociétés qu'on peut considérer lucidement « de trop » tant à Bordeaux qu'en Afrique.

L'autre cas d'étude qui caractérise la longanimité du CCF dans ces années vingt est celui de la firme de fabrication de camions Saurer. Cet essaimage de la technique et de la marque issues d'une société suisse prouve vite ses difficultés à s'enraciner sur le marché français : c'est le CCF qui, durant la récession de 1921, fait ses échéances en alimentant un gros découvert (25 millions) et même, avec la Société de banque

suisse, en achetant des camions³⁷... Ainsi étayée, la société tient le coup, mais doit apurer ses pertes, transformer ses dettes en actions à la fin de 1923, ce qui en rend le CCF gros actionnaire, en raison d'une créance de 18,2 millions³⁸. Mais ce ne sont que des palliatifs car la firme ne parvient pas à se tailler une part de marché suffisante et croule sous les stocks ; le banquier tente alors une nouvelle fois de se faire gestionnaire, place René Aynard à la présidence, renvoie l'administrateur délégué, nomme à sa place l'un de ses propres directeurs adjoints, Bonnet, qui, détaché de la maison, prend les rênes de Saurer-France comme administrateur délégué³⁹. En fait, il s'aperçoit immédiatement que l'entreprise doit effectuer d'amples investissements pour s'assurer des débouchés captifs en créant, comme ses concurrentes, des filiales de transports par camions ou cars, pour moderniser son outillage, pour innover et diversifier sa gamme en l'orientant vers des camionnettes.

Le banquier devrait se faire camionneur et prendre en charge tout à la fois l'alimentation capitaliste et la stratégie de la société, ce qui est au-dessus de ses moyens, même si le CCF se considère comme un spécialiste de la « banque d'entreprise » ; en outre, les perspectives d'évolution de Saurer ne permettent pas d'envisager une sortie rapide des immobilisations de fonds qui seraient nécessaires puisqu'aucun appel au marché financier n'est envisageable : le relais de la compagnie d'investissement par la banque financière ne pouvant pas être pris, la banque de dépôts se refuse à se faire industriel, même de façon éphémère. D'ailleurs, la Société de banque suisse reprend Saurer-France en permettant à son partenaire de rentrer dans ses fonds, et il semble que l'usine soit transférée ensuite à la société Unic⁴⁰.

b. L'interventionnisme des banquiers régionaux

Les banques régionales elles non plus n'hésitent pas à bouleverser les rapports classiques entre les banques et les entreprises quand une situation de crise impose de concevoir un plan de redressement clairvoyant. En Alsace, les banquiers recourent couramment à l'envoi d'un délégué au sein des entreprises en difficulté : l'intimité géographique justifie une telle immixtion, mais aussi la nature quelque peu originale des crédits apportés, où les découverts sont très importants aux côtés de l'escompte. À la Sogenal, une punition sanctionne même « celui des deux directeurs de la succursale de Mulhouse qui aura encouru le plus de responsabilité dans les dépassements de crédit accordés à J. Eischweller [car il] devra entrer dans le Conseil de la nouvelle société Z. Eischweller »⁴¹... Une charge semblable est impartie au sous-directeur de la succursale de Metz, « envoyé en mission à Kaysersberg comme représentant de notre maison pour y exercer une surveillance du courrier, de la passation des écritures et de tous les actes de la vie administrative des Établissements Weibel »⁴²; les banques (Banque d'Alsace-Lorraine, Comptoir d'escompte de Mulhouse, Sogenal) obtiennent de la famille gérant cette entreprise textile la nomination d'un directeur général ayant leur agrément et une place au Conseil pour leur représentant⁴³.

Quand la firme de droguerie Diebold trébuche en 1921-1922, « il est décidé de détacher en mission spéciale M. S., comptable à l'agence de Strasbourg, au titre de chef de bureau, et M. R., du Bureau central, au titre d'agent contentieux »⁴⁴; « nous entreprenons la réorganisation de l'affaire; nous détachons deux agents de notre maison, chargés de la liquidation des affaires litigieuses et de la direction de la comptabilité. Le 11 septembre 1922, les rapports de ces agents nous amenaient à créer un comité de direction, composé de M. Hampel [dirigeant de Diebold] et de trois représentants de la Sogenal »⁴⁵. L'objectif de la banque consiste, tout en laissant le dirigeant en place, à introduire des méthodes managériales élémentaires, à modifier le mode de fonctionnement d'une société à la gestion trop peu rigoureuse. Dans le même temps, la banque impose des mesures drastiques de réorganisation des méthodes du client : des filiales mal maîtrisées doivent être soumises à une analyse effectuée par la Société d'études fiscales, juridiques & comptables, et vendues; la comptabilité et le contentieux réorganisés⁴⁶, la volonté de la banque étant que les frais généraux et la charge de la dette deviennent inférieures au bénéfice brut. Finalement, la Sogenal impose en juillet 1923 une scission de la firme en deux entités, une entité secondaire mise en vente, et la Droguerie industrielle assainie. Toutefois, il convient de ne pas tirer de cette juxtaposition de faits une conclusion hâtive sur un quelconque pouvoir d'emprise des banques sur le mode de gestion des entreprises; à ces cas extraordinaires répond une majorité de cas où les remaniements des équipes managériales échappent complètement à l'intervention bancaire, comme, par exemple, aux Aciéries de Longwy où l'élimination du baron Dreux en mai 1933 et la prise du pouvoir par le groupe Labbé s'effectuent sous le regard des banques spectatrices, même si elles se réjouissent que soit engagé « un sérieux effort de redressement »⁴⁷.

C. La banque de crédit et l'ingénierie de haut de bilan

La tradition du métier de la banque de dépôts fidèle à une liquidité extrême est contredite quand les établissements choisissent d'alléger la charge financière des entreprises en difficulté en leur proposant de « consolider leur dette » par le biais d'une transformation d'une partie des créances bancaires en actions. Les banquiers s'engagent dans la propriété de la firme débitrice, dans l'espoir d'un redressement qui pourrait leur permettre la vente ultérieure des titres ainsi acquis.

a. Les banquiers actionnaires malgré eux

Généralement, de telles opérations s'inscrivent dans des plans de réorganisation financière globaux, qui prévoient un effacement de certains comptes immobilisés de la firme, par un « coup d'accordéon » sur le capital – les actionnaires perdant une partie de leur avoir qui sert à éponger des pertes accumulées⁴⁸ – et une augmentation du capital, par apport de capitaux frais et par transformation de créances en actions, certaines

d'entre elles pouvant être converties en obligations. Ce genre de règlements transactionnels facilite le redémarrage de plusieurs sociétés dans les années vingt, pour solder les déboires subis dans l'après-guerre ; c'est le cas pour le négociant en Asie, Olivier⁴⁹, en 1922 : un règlement transactionnel permet la transformation de la société en commandite en société anonyme en 1924 et la transformation des créances en actions et en obligations ; la Société générale devient ainsi porteuse de 6,2 % du capital et des parts bénéficiaires (jusqu'aux années trente). Nombre de dossiers se terminent de la même façon, que ce soit pour la firme Blériot⁵⁰ en 1920, pour le négociant en tissus parisien Anfric en 1923 ou pour la Filature de laines à tricoter de Bischwiller en 1928 dont la Banque d'Alsace-Lorraine et la Sogenal se retrouvent détenir chacune un quart du capital⁵¹. En 1923, la BUP patronne l'assainissement de la Société nationale de matériel agricole, ensevelie sous les déficits et les dettes : « Les charges financières de l'entreprise qui correspondent à 5,5 millions de francs de crédit ne lui permettraient pas de vivre et de se développer normalement ; par ailleurs, l'épuisement de ressources dues aux différents crédits rend nécessaire un nouveau fonds de roulement. »⁵² Les créances sont changées en actions pour 5,5 millions de francs, les anciens actionnaires apportant 1,2 million pour reconstituer le fonds de roulement.

La crise des années trente suscite un mouvement moindre car il semble que la volatilité des déposants impose aux banques de se montrer prudentes dans leur engagement en tant qu'actionnaires de sociétés : les temps sont à la proclamation de la liquidité ! L'on retrouve pourtant le classique CIC à la tête de la Compagnie française du caoutchouc⁵³ : accompagné au Conseil par plusieurs hommes issus du CIC ou proches de lui, Roth le Gentil, l'un des dirigeants de la banque, est promu à la présidence pour redresser la barre d'une firme dont le CIC a hérité en janvier 1931 du Contentieux de la Banque d'Alsace-Lorraine après son intégration dans la confédération. Il est vrai que le Crédit lyonnais, autre banquier de l'entreprise, a rompu les ponts avec elle et que le CIC, pour tenter de récupérer sa créance, s'essaye à son redressement : mise en place d'une comptabilité analytique, licenciements, réorganisation technique, etc. ; « Comme l'actif de la Compagnie française du caoutchouc doit venir en atténuation du passif de la Banque d'Alsace-Lorraine, vis-à-vis du Trésor français, nous nous attachons à valoriser cet actif dans la mesure du possible. »⁵⁴ Parfois, une banque se retrouve actionnaire d'une société malgré elle quand elle hérite d'un paquet de ses actions qu'un débiteur lui avait remis en nantissement de ses emprunts⁵⁵.

b. Les banquiers en quête de repreneurs

Après avoir contribué à l'assainissement de firmes défailtantes, les banques tentent de dénicher des « repreneurs » capables de devenir des actionnaires stratégiques aptes à stabiliser et à enrichir le capital, de prendre en mains la gestion avec compétence, et, à terme, de leur permettre de récupérer l'argent de leurs créances ou de leurs titres. Le banquier se fait tête chercheuse de « capitalistes » ou, du moins, il tente d'intégrer la

firme au sein d'une entité disposant désormais d'un « crédit » et d'une « surface » qui puissent leur procurer l'occasion de faire appel à nouveau au marché financier et ainsi de solder leurs arriérés ou de recréer un marché pour leurs titres. Dans les années vingt, la BNC œuvre pour que Blériot soit reprise par Ducellier⁵⁶ ou pour l'intégration des Manufactures françaises des cuirs, de Lyon, dans les Tanneries de France en 1921 car « il semble urgent de remettre l'affaire entre des mains énergiques »⁵⁷; la Sogenal réussit à faire racheter en 1928 par Pechelbronn la firme de négoce de produits chimiques et pétroliers strasbourgeoise Diebold-Droguerie industrielle, qu'elle avait contribué à redresser⁵⁸.

Devant les difficultés financières des Forges & aciéries du Nord & de l'Est, qu'elle parraine de ses conseils et de ses crédits, Paribas accompagne favorablement en 1923 l'entrée des Mines de Lens dans le capital et dans la Direction de la société : la banque d'affaires reconnaît elle-même qu'elle n'a pas vocation à conduire une grande entreprise métallurgique – dont l'un de ses représentants au Conseil a assumé la présidence depuis la Guerre – et que la gestion relève d'un véritable patron. Dans tous ces dossiers d'après-guerre, les positions sont claires : les banquiers ne se considèrent pas comme des capitaines d'industrie et souhaitent se délester le plus rapidement possible de la responsabilité gestionnaire des firmes qu'ils maintiennent en vie grâce à leur ingénierie financière de crise.

Dans les années trente, les banques se réjouissent que des débitrices puissent orienter leur gestion vers des voies plus solides : la Société générale parvient par exemple à unir deux firmes de boissons alcoolisées, Henry Leblanc et Auffram-Robillard & C^{ie} au sein des Distilleries réunies de Bretagne & de Normandie en 1933, ce qui facilite un lent redressement de la situation financière et un amortissement des dettes⁵⁹. Dans l'Est, les banquiers se satisfont du recul de l'influence de Paul Lederlin – « qui n'avait pas été heureuse sur la marche de l'affaire »⁶⁰ – au sein de la Blanchisserie & teinturerie de Thaon au profit du Lyonnais Gillet. Lorsqu'Électro-Câble s'effondre en novembre 1931, on organise des « pourparlers en vue d'une reprise, mais il n'est pas encore possible de prévoir leur issue, soit que l'on envisage une opération de renflouement portant sur l'ensemble de l'affaire, soit, au contraire, qu'il soit procédé à la reprise de certains éléments considérés isolément »⁶¹; mais le sort des firmes en liquidation échappe largement au pouvoir des banques, spectatrices des démarches des liquidateurs. En fait, leur capacité d'intervention reste bien limitée ou ponctuelle : ici et là, elles ont réussi à sortir une entreprise de l'ornière, mais les cas sont plutôt rares de telles immixtions dans de telles affaires de « haut de bilan ». Le plus couramment, en effet, le véritable talent des banquiers s'exerce au profit du remodelage non des fonds propres mais de la dette des firmes en difficulté, plus en amont d'éventuelles opérations portant sur le capital lui-même. D'ailleurs, pour rendre une société plus attrayante, c'est bien la charge de son passif qu'elle doit alléger.

3. Le savoir-faire pour alléger le passif des sociétés

Autant que nous puissions le juger, loin d'être les exécuteurs des sociétés, les banquiers sont les parrains du moratoire des dettes. De façon classique, comme tout au long de l'histoire de la profession d'ailleurs, leur intérêt réside dans un redressement rapide de la firme vacillante plus que son effondrement ; les chances de récupérer un maximum de créances et de préserver les actifs des actionnaires et des obligataires – qu'ils représentent souvent – sont bien plus grandes si cette voie est suivie. Ni exécuteurs, ni vraiment – on vient de le voir – chirurgiens des entreprises, les banquiers en sont plutôt les réanimateurs, désireux de dégager les circuits de l'argent, d'en ôter les charges obstruant la trésorerie et d'assurer la transfusion des sommes nécessaires au gonflement du fonds de roulement.

En glanant des données dispersées dans l'ensemble des archives bancaires, l'on parvient à reconstituer les missions d'urgence que les banques ont conduites pour tenter de réanimer nombre d'acteurs du capitalisme libéral que les principes de ce dernier auraient dû condamner à un décès rapide. La logique qui préside à ces interventions exceptionnelles est souvent financière, comme on vient de le préciser ; mais, dans d'autres cas, les banques reconnaissent également la viabilité d'une société seulement secouée par une conjoncture mauvaise, ou les qualités d'un dirigeant estimé et bien inséré dans la communauté du monde des affaires. L'intérêt à long terme de la banque joue aussi parfois quand elle parie sur le redressement d'une entreprise dont elle souhaite que, ensuite, elle lui confie l'essentiel de son mouvement bancaire et la responsabilité de ses opérations financières.

A. Les moratoires des années vingt :

P'assainissement des illusions des années 1914-1920

Un grand nombre d'affaires se sont développées dans l'élan de la Guerre et la grisurie du boum de 1919-1920, en songeant plus à adapter leurs capacités de production à la croissance des débouchés qu'à la solidité de leur situation financière. La récession de 1920-1921, le relatif suréquipement dont souffrent plusieurs branches, le retour de l'Alsace-Lorraine, les réparations en nature importées d'Allemagne, sont autant de facteurs de désillusion. Trop de sociétés se trouvent alors en porte-à-faux par rapport à leurs disponibilités financières, alors que les banquiers tendent à scruter avec attention la nature du papier tiré par les firmes et à s'inquiéter de l'immobilisation de leurs engagements. Nombre d'entre elles se retrouvent dans une impasse financière, ce qui incite les banques à voler à leur rescousse pour ne pas déclencher d'effondrements en chaîne, car leurs débiteurs s'avèrent souvent eux-mêmes créanciers d'autres entreprises – les tirés, par le biais de l'escompte –, ainsi menacés eux aussi au cas où, tout au long de la chaîne du crédit, une récupération immédiate des créances était enclenchée.

a. Les banquiers bienveillants?

Lorsque la firme de négoce Latham (coton, cacao, café, tabac) vacille au Havre en décembre 1920, les banques, confrontées à un stock d'acceptations en cours de 60 millions de francs en juin 1921, complétés par 24 millions de francs de papier tiré sur les Filatures Marchal, une société vosgienne importante, et par 33,8 millions d'engagements à la Banque de France réescompteuse, plaident pour enrayer le processus de remboursement de ses créances, car il mettrait en péril notamment les Filatures Marchal : « La succursale du Havre a en portefeuille 2 millions de traites tirées par Latham sur Filatures Marchal à Saint-Dié [...]. La situation de Marchal ne permet pas de régler les créanciers; la faiblesse des signatures Marchal et Latham est telle que le papier n'est plus accepté à l'escompte nulle part »⁶², d'où une réunion des banquiers intéressés afin de décider d'urgence une tactique suspendant toutes les procédures. D'un côté, Latham éprouve une insuffisance d'actif de 30 millions de francs et aurait besoin des 17 millions tirés sur Marchal; de l'autre « il faudrait permettre aux Filatures Marchal de continuer à travailler »⁶³ : tandis que la Société générale propose la création d'une société fermière, la Banque de Mulhouse suggère l'émission d'obligations hypothécaires par Marchal en nantissement des effets en circulation. « Mais la Société générale, créancière également de Marchal, n'admet pas notre manière de voir. Nous aurons certainement de grosses difficultés à faire adopter notre point de vue; tous les autres créanciers se trouvant dans le même cas que nous-mêmes n'osent rien dire ni rien entreprendre contre l'opinion de la Société générale »⁶⁴.

L'art du sauvetage des entreprises et des créances bancaires est l'art du compromis entre les tactiques proposées et des concessions réciproques entre des établissements entre lesquels les rapports de forces se déploient selon leur influence nationale et régionale et leur rôle au sein des sociétés impliquées. D'ailleurs, dans ce cas précis, c'est une troisième solution qui, après un semestre de discussions, rallie l'unanimité; les actifs de Marchal sont repris par une nouvelle société Marchal avec l'appui de la Banque Bauer-Marchal, ce qui permet l'amortissement de la dette sur trente mois à partir de juillet 1923. Latham⁶⁵ obtient elle aussi en juin 1921 un étalement de ses paiements et une suspension des charges d'intérêts; de nouveaux crédits sont par ailleurs avancés par la Banque de France (5 millions), la Société générale (4 millions), la Banque française du commerce extérieur (9 millions) et le groupe des banques (5 millions, garantis par les actions de la Société industrielle de Caudebec, filiale de Latham censée construire des hydravions). « M. Castel, administrateur délégué du Crédit havrais, est désigné comme contrôleur financier, M. Vidal, courtier, comme contrôleur commercial; la Société fiduciaire de Paris a établi le bilan et suivra la comptabilité ». Longtemps prorogé, ce crédit permet à la firme de tourner, d'où un remboursement progressif de la dette⁶⁶, tombée de 60 millions en juin 1921 à 31 millions en février 1923. Un accord définitif, conclu en décembre 1922, confie la gestion de la firme à un représentant des banques, Quin, ancien directeur de la Société générale à Dunkerque.

Le dilemme : immobiliser l'argent pour le sauver

Les années 1921-1926 voient fleurir de tels « règlements transactionnels » : sans comités parapublics, sans intervention de hauts fonctionnaires, sans trop d'interventions politiques – seuls quelques rares cas sont discernés –, les banques contribuent par elles-mêmes à la régulation de l'économie libérale. L'hiver 1920-1921 semble dramatique car les demandes de moratoire des créances affluent auprès de banquiers confrontés ainsi soudain à l'acuité de la récession⁶⁷. De simples accords permettent de reporter de plusieurs mois ou même plusieurs années les échéances en cours : comme elle accepte de verser immédiatement 10 % de sa dette, la firme d'automobiles lyonnaise Berliet bénéficie par exemple d'un report d'un an d'un second dixième, et surtout d'une transformation des autres huit dixièmes en obligations payables sur vingt ans⁶⁸ ! Un peu plus tard, les banques créancières de la Société normande de métallurgie doivent reconnaître que leurs efforts de soutien, engagés depuis 1917, ne permettent pas d'assurer la pérennité de la firme ; elles préfèrent lui donner une chance de survivre en entaillant ses charges financières : un concordat⁶⁹ conclu en décembre 1923 transforme la moitié de la dette en actions, l'autre moitié étant remboursée.

Même la prestigieuse Paribas se retrouve engluée dans les comptes de la firme de construction d'automobiles de luxe et de matériel métallurgique Delaunay-Belleville ; quand celle-ci ne parvient pas à traverser la récession de 1920, elle l'épaule pour tenter de récupérer sa créance de 6 millions de francs : une réorganisation d'ampleur élargit cette avance à 9 millions, pour une durée de trois ans, tandis que 10 millions de francs sont apportés par une augmentation de capital dont la banque prend 6,5 millions et un nouveau partenaire industriel, Marine-Homécourt, 3,5 millions. Pour sauver ses six millions, le banquier doit donc ajouter 9,5 millions d'immobilisations (3 en prêt, 6,5 en actions)... Mais il a contacté le sidérurgiste qui envoie trois délégués au Conseil et prend en main la gestion : il lui semble qu'il vaut mieux tenter d'engager cette somme sur plusieurs années en espérant recouvrer l'ensemble des 15,5 millions en cause que de perdre tout de suite les 6 millions initiaux⁷⁰. Bien entendu, il serait naïf de croire que la philanthropie motive ce raisonnement, porté par le seul intérêt comptable ; mais ce dernier se transforme *ipso facto* en une commandite de l'entreprise et s'avère donc bienfaisant... Ses effets en sont toutefois éphémères car les difficultés de Delaunay-Belleville perdurent durant les années 1921-1927 jusqu'à un remodelage complet des structures financières et productives⁷¹.

Dans la même agglomération lyonnaise que Berliet, lorsque Horme & Buire (matériel ferroviaire et grosse métallurgie⁷²) devient incapable d'assurer le service de ses obligations et de sa dette en 1924-1925 en raison de ses pertes, les banquiers créanciers et en même temps représentants informels du monde de l'épargne imaginent en 1926 un plan de sauvetage original, conçu par le Crédit lyonnais⁷³. La firme apporte ses biens immobiliers à une société nouvelle, la Société lyonnaise immobilière Groupe Martin, dont elle devient propriétaire par cet apport et la souscription en numéraire d'actions

financées par la vente de deux terrains ; les détenteurs d'obligations reçoivent alors des actions de cette filiale immobilière en échange de leurs titres, ce qui allège considérablement la charge pesant sur la trésorerie. Les banquiers, créanciers d'une quinzaine de millions de francs, y ont en fait pris le pouvoir, car ils peuplent le conseil d'administration, fournissent le président – Jules de Boissieu, de la banque Boissieu, de Saint-Chamond, puis Pétrus Bernard, proche de la Société lyonnaise de dépôts – et l'administrateur délégué, Piaton ; aussi suivent-ils pas à pas l'évolution d'une firme sous perfusion. Les banques ont accepté un moratoire des créances bancaires, la consolidation de 3,6 millions d'intérêts non réglés, l'échange en 1924 et 1927 des bons émis avant ou pendant la guerre contre des bons de moindre taux d'intérêt et des aides supplémentaires provisoires : « On peut donc espérer, par une aide passagère de 1 à 1,5 million, permettant à l'affaire de vivre jusqu'en juillet, la sauver définitivement si les circonstances se maintiennent ce qu'elles sont actuellement. »⁷⁴

Cette solution provisoire dure en fait durant toutes les années 1926-1929, les projets de fermeture de certaines usines étant sans cesse reportés car des commandes permettent de les faire tourner même si leurs recettes ne couvrent pas tous leurs frais généraux. Puis les banques décident d'apurer la situation : les bons de 1924 et 1927 sont remboursés dès 1930, les établissements abandonnent l'essentiel des intérêts et commissions dus par la firme. Cette commandite de fait a tourné vaille que vaille pendant une demi-douzaine d'années, portée à bout de bras par des banquiers tolérants. Nulle exécution de la firme n'a été décidée, même par le Crédit lyonnais, banquier leader, qui a contredit par conséquent ses principes darwiniens parce que la pression du monde de la banque et des affaires lyonnais l'a incité à laisser vivre une société, expression pourtant d'une industrie façonnée au XIX^e siècle⁷⁵.

Réorganisations régionales

Plus à l'Est, au cœur des Alpes, la bienveillance succède à la longanimité chez les banquiers qui ont porté plusieurs firmes à bout de bras depuis la Guerre. Peu à peu, les nuages qui obscurcissent la situation de plusieurs branches se dissipent. Ainsi, le gros dossier des Papeteries de Navarre, qui bouche les perspectives des banques alpines, commence à se dégager enfin en 1925 ; une bonne partie de la créance est transformée en actions, que les banques peuvent mobiliser en avances sur titres ; la Banque régionale du Centre reçoit par exemple 11 000 actions – par suite d'une créance surgie au titre d'une usine du groupe située à Roanne – et en vend 4 000 en trois ans. Le solde est échelonné en dix annuités de 5,7 millions de francs chacune. En un second temps, la firme amortit le solde de sa créance envers elle, soit 4,5 millions de francs⁷⁶, car elle a pu émettre pour 21 millions d'actions et 40 millions d'obligations en 1927-1929 : « Il est très opportun, en profitant des dispositions favorables du marché des capitaux, de substituer à cette dette dont les prochains amortissements, difficilement réalisables, menaçaient de compromettre l'équilibre de la société, une dette obligataire »⁷⁷ car la ponction de l'annuité de remboursement pèse lourdement sur le bénéfice d'exploitation.

Semblablement, une société notable, Joya, est soumise elle aussi à un plan de réorganisation en liaison avec son principal banquier, Charpenay, dont une bonne partie de la créance est transformée en actions en 1925, en un processus identique à celui que Charpenay suit pour remodeler la situation financière des Fonderies & ateliers du Rhône (FAR) la même année, pour presque 3 millions de francs. Un autre boulet de certaines banques grenobloises, la biscuiterie Dauphin, finit en 1926 par consolider 3,420 millions de francs de créances en actions et 3,662 millions en parts bénéficiaires tandis que son fournisseur en farines, Cartier-Millon, effectue un apport de capital : « Grâce à ce concours de bonnes solutions, la situation de la société, critique, s'est considérablement allégée et la réduction importante des charges permet d'envisager une exploitation à peu près normale. »⁷⁸

Nombre de découverts immobilisés depuis une demi-douzaine d'années dans les comptes bancaires grenoblois sont allégés par les mesures de réorganisation financière que les firmes clientes finissent par mettre au point avec leurs banquiers. Frédet, qui s'est peu à peu dégagée de l'industrie lourde pour ne plus conserver que l'activité Réparation de wagons, cède la place aux Ateliers de wagons de Brignoud et conclut en 1924 un accord de paiement de sa dette de 10,3 million sur sept ans, dont 7,3 millions envers la seule Banque du Dauphiné. La même année, la Société hydroélectrique du Drac & de la Romanche s'entend avec ses créanciers fournisseurs et banquiers pour solder une partie de sa dette en obligations et échelonner le solde sur dix ans. Finalement, les banquiers de la place déploient une seconde force de patience : après avoir enduré l'immobilisation de leurs découverts, ils doivent admettre d'accueillir des titres en équivalence, comme Charpenay dont « le portefeuille-titres n'est qu'une annexe des comptes débiteurs : il s'accroît constamment du montant des actions et obligations remis par diverses sociétés pour règlement d'une partie de leurs dettes et il ne représente aucune valeur immédiate de réalisation, les titres ayant été pris par la banque à défaut d'une absorption par le public »⁷⁹. La seule banque Charpenay a vu ainsi son portefeuille-titres enfler de 3,9 à 14,5 millions de francs en 1925-1926 du seul fait de la consolidation de ses créances (Joya, FAR, Papeteries de Navarre, pour l'essentiel).

Sur le versant alsacien des Vosges, la grosse firme de filature et de tissage de coton Kullmann (140 000 broches, 3 000 métiers), de Mulhouse, meurtrie par la récession, « après de nombreuses difficultés et de longs pourparlers »⁸⁰, convainc ses banquiers (dont le Comptoir d'escompte de Mulhouse, la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque de Mulhouse) de la nécessité d'un « arrangement » amiable : les créances bancaires hypothécaires (5,4 millions) sont transformées en obligations, de même que celles des négociants du Havre et de divers industriels (pour 8 millions au total), les autres sont rééchelonnées et remboursées par semestre sur deux ans⁸¹ ; il est vrai que la société bénéficie désormais du parrainage de Marcel Boussac, qui devient président du conseil d'administration, ce qui incite les banques à montrer quelque souplesse afin de séduire ce client pour ses autres affaires. Mais une consœur, la Filature de laine Schwartz⁸², bénéficie elle

aussi d'un vaste réaménagement de sa situation financière quand, en 1922, ses créanciers et les banquiers obtiennent le changement de la Direction et du Conseil, un coup d'accordéon sur le capital qui éponge les pertes des années 1920-1921 ; le redémarrage peut s'effectuer sur des bases assainies, le solde de la créance bancaire étant réglé en 1928 quand un repreneur belge achète la société⁸³.

Boussac lui-même convainc la BNC de patienter quelque peu dans la récupération de sa créance ; en effet, en 1922-1923, porteur d'« engagements très lourds »⁸⁴, la banque est confrontée à un patron acculé en fait à des difficultés certaines dans la redressement d'un groupe trop vite constitué et développé ; mais, convaincant l'établissement de son potentiel d'expansion, il obtient une ristourne de 750 000 francs sur les agios accumulés et un étalement sur cinq ans (1924-1928) du remboursement d'une dette évaluée à 24 millions de francs en 1924. L'essentiel, pour les banquiers, est que ces créances ne passent pas au compte Contentieux, ce qui exigerait de constituer des provisions pour pertes éventuelles et une ponction sur les profits courants ; mieux vaut une remise sur les intérêts et un échelonnement des remboursements, un « gel » qu'une irrécouvrabilité.

b. Les banquiers spectateurs contraints d'une stratégie

Tout simplement, les banquiers, malgré leurs experts, leurs ingénieurs-conseils, leur capacité d'analyse des risques, s'avèrent bien incapables de déterminer le destin industriel d'une firme : ils ne sont pas des stratèges, tout juste des gestionnaires de fait, voire des commanditaires malgré eux, et ils sont foncièrement incompétents pour discerner les chances de survie d'une entreprise correctement gérée au sein des modifications de l'environnement de la concurrence, de l'innovation, de la demande, etc. Soit ils prennent la décision d'abandonner une firme et de la laisser s'effondrer, en essayant de récupérer le maximum d'actifs immobilisés au fur et à mesure des rentrées de la liquidation, soit ils doivent accepter de laisser évoluer la société maintenue en vie en restant quelque peu spectateurs de sa marche en avant, tant ils peinent à prévoir, semestre par semestre, le rendement potentiel d'une affaire dont l'état de fonctionnement leur semble satisfaisant en raison d'un équipement en usines, machines et procédés suffisant.

L'expectative règne souvent ; les banquiers ne sont pas en fait des exécuteurs car, maîtres du fluide-argent, ils sont fort respectueux, en vérité, des actifs « solides », des bâtiments et matériels en bon état de marche, d'un outil productif propre à sécréter des richesses. À la limite, l'on pourrait prétendre qu'ils éprouvent quelque complexe devant des patrons produisant des biens tangibles et qu'ils souhaitent leur laisser leur chance, afin de ne pas gaspiller des équipements qui représentent de l'argent ; fort souvent, les notes bancaires dressent le total des sommes investies dans une affaire (fonds propres, emprunts, avances bancaires) et ce total même suffit à les rendre plus patients, comme si un tel montant ne pouvait pas ne pas déboucher sur les recettes permettant d'amortir le passif.

Cette myopie – terme employé ici sans connotation péjorative, mais pour traduire les limites du champ de vision – se trouve confirmée par l'attitude des banques dans plusieurs affaires liées au groupe Schneider. Le terme de « spectateur » est d'ailleurs fort à propos pour désigner l'attitude de la BUP face à l'évolution de la SOMUA dont les pertes se sont accumulées en 1921-1924, comme on l'a vu au chapitre 6, au point d'inciter les dirigeants à une consolidation du passif tant à court terme qu'à long terme. La banque a parrainé une émission d'obligations et son « crédit » serait en jeu au sein du monde de l'épargne si elle patronnait la consolidation de ces bons en apparaissant aux yeux de leurs porteurs comme l'instigatrice de la rupture du contrat initial et l'immobilisation de leur créance sur 30 à 50 ans. Sans choisir délibérément le camp des détenteurs des titres, comme l'a fait peu auparavant le CNEP vis-à-vis des créanciers obligataires d'une autre filiale de Schneider, groupe avec lequel il a rompu solennellement au nom de la défense des intérêts de l'épargne, la BUP décide alors de s'abstenir de prendre parti. Mais les solutions sont peu nombreuses : une augmentation de capital de la SOMUA en décembre 1920-janvier 1921 s'est achevée par un échec car seule une petite moitié des titres proposés a été souscrite, ce qui en a reporté le poids sur les banques du syndicat de garantie ; Schneider elle-même doit porter des fonds dans tous les recoins de son groupe et manque des liquidités nécessaires ; mais elle rejette l'idée d'une liquidation de la SOMUA.

« Dans ces conditions, il est difficile à la BUP de prendre en main la cause des porteurs de bons, c'est-à-dire de prendre position contre la SOMUA, contre Schneider et contre le Crédit lyonnais. Il semble plus opportun pour la banque de rester dans l'expectative, en laissant à la SOMUA le soin et de provoquer la convocation des assemblées générales des porteurs de bons, et de soumettre elle-même son programme à leur appréciation. »⁸⁵ Au contraire, « au nombre des créanciers désintéressés à l'aide des 15 millions avancés par Schneider figure le Crédit lyonnais qui, d'un autre côté, a été l'un des établissements émetteurs des bons 1920. Le Crédit lyonnais a donc en l'espèce deux qualités différentes et dont les intérêts sont opposés. Or M. Enders, représentant du Crédit lyonnais, a laissé entendre que les établissements de crédit n'avaient pas à soutenir les intérêts des porteurs de bons au préjudice de leurs propres intérêts »⁸⁶... La BUP choisit une voie moyenne, celle de la neutralité, à mi-chemin des intérêts de Schneider, son partenaire en affaires bancaires et financières, et des intérêts des porteurs de bons, dont elle sait bien qu'ils vont être sacrifiés sur l'autel de la pérennité de la firme à qui ils ont prêté des fonds. Finalement, tandis que les bons sont consolidés, ce sont les actifs de la firme qui sont mis en jeu lors d'un vaste plan de réorganisation en décembre 1923 : l'usine Farcot de Saint-Ouen, achetée en 1917, est louée puis vendue à Citroën, qui en fait l'une de ses usines clés ; celle de Choisy est vendue, ce qui allège les frais généraux et procure des liquidités.

La banque d'affaires a été confrontée aux contraintes d'une ingénierie de crise dont les termes doivent être nécessairement définis « à chaud » et dont les solutions doivent

sacrifier une partie des intérêts en cause – sans parler ici des salariés. Faut-il exécuter la firme, la liquider, vendre ses actifs à la casse, comme on l'envisage en 1923? mais ce serait briser la réputation de la société mère, qui, Puissance industrielle, doit veiller à son image de marque de marraine des entreprises placées dans sa mouvance, surtout dans une époque préélectorale. C'est d'ailleurs pour cela qu'elle remet 15 millions de francs dans l'affaire comme levier du plan de restructuration : l'essentiel est que, aux yeux de l'opinion, du monde de l'épargne, du Pouvoir politique, des banquiers, les pertes ou les risques soient partagés.

L'affaire des Chantiers & ateliers de la Gironde est la plus révélatrice des contraintes de l'ingénierie de crise car elle implique une banque d'affaires dotée d'une assise financière et d'une capacité d'expertise indéniable. Or la BUP s'est impliquée sensiblement dans la mise sur pied pendant la Guerre de la Société normande de constructions navales, en liaison avec Schneider : un vaste programme de développement maritime semble alors promettre de larges débouchés à un tel chantier naval flambant neuf, implanté à Harfleur, entre Rouen et Le Havre; mais, à la paix, l'actionnaire stratégique, Schneider, plaide pour une fusion avec les Chantiers & ateliers de la Gironde. « Il faut entrer dans les détails de la situation de la Gironde, en lui appliquant les procédés qui étaient appliqués à la Normandie navale. Il fallut, ici et à la Société, faire des tableaux complets, minutieux, et de cette étude terminée ressortirent deux conclusions » : si la fusion est viable et saine, « la situation de la trésorerie allait devenir rapidement inquiétante, nos amis industriels s'étaient trompés plus que du simple au double et il allait falloir très vite, au lieu des 20 millions prévus, 42 millions dont 30 consolidés et 12 de crédit jusque fin 1922, époque après laquelle la société, ayant traversé le couloir étranglé dans lequel elle entre à présent, retrouvera sa respiration libre et ses aises »⁸⁷.

La banque a bien conscience de la réalité financière, de l'ampleur du risque ainsi engagé puisque les crédits apportés par les banquiers sont susceptibles d'une immobilisation de quelques semestres sans que les chances de réussite du projet ne puissent être déterminées avec certitude au-delà de la confiance mise dans les partenaires industriels responsables de la gestion et aptes à détecter les potentialités du marché. Pourtant, la banque a-t-elle le pouvoir de suspendre tout le processus? En fait, comme il apparaît rétrospectivement très vite aux acteurs de cette affaire, la construction du chantier naval de Harfleur est en soit une aberration; la fusion avec Gironde est un expédient permettant de tenir quelques mois ou quelques années, le temps que l'on se rende compte de l'inéluctable, la fermeture de l'établissement de Harfleur. Mais les banquiers ne pouvaient décider par eux-mêmes de la viabilité du site de Harfleur. Dès mars 1921, au moment où s'effectue la fusion, la BUP notait : « Pour parachever ses installations, rembourser ses crédits, il faut à la Normandie de l'argent frais. Il lui faut 15 millions. Que deviendra le capital actions avec des charges aussi lourdes, et alors surtout qu'[...] il eût fallu augmenter ce capital? Il y avait là un risque, une incertitude »⁸⁸. En fait, la fusion

n'a été qu'un expédient : « Cette fusion facilitera l'obtention de crédits en banque qui pourraient être momentanément nécessaires pour parer à une crise de trésorerie »⁸⁹ en raison de l'assise industrielle et financière des Chantiers & ateliers de la Gironde et de son capital relativement élevé.

Au tout début des années vingt, les banquiers croient que la situation des Chantiers & ateliers de la Gironde est temporaire, d'où un gros crédit de la BUP : il s'élève au 1^{er} août 1921 à 13,1 millions de francs : « Nous nous trouvons en présence d'un couloir qui doit s'étendre jusqu'en avril 1923 et pendant lequel le maintien de 11,5 millions de crédit paraît comme nécessaire. »⁹⁰ Cette dette est complétée, au 7 septembre 1921, par la dette flottante vis-à-vis des fournisseurs⁹¹ (10,2 millions) ou des autres sociétés du groupe Schneider ou proches de lui (4,8 millions) et par une dette auprès de la Société auxiliaire de navigation (11,8 millions). Ce soutien massif de la BUP permet le ralliement du CCF, de la Société marseillaise et du Crédit lyonnais ; devant l'urgence de la situation financière des Chantiers & ateliers de la Gironde, la BUP, banquier-maison, mais soucieuse de diviser ses risques, souhaite constituer un véritable pool bancaire pour élargir la base du découvert, jusqu'alors assuré seulement par elle-même (13 millions) et le CCF (2 millions). Des contacts sont donc pris avec le Crédit lyonnais, qui réclame des contreparties : « Il recevrait le compte des Établissements de la Gironde à Harfleur et à Cherbourg, consentirait un crédit de 2 millions et participerait à l'émission d'obligations. »⁹² Comme la Société marseillaise accepte d'apporter 1,5 million, le découvert peut augmenter de 15 à 18,5 millions, avant que soit organisé par la BUP un gros découvert de 25 millions en décembre 1921, avec la BUP (13 millions), le CCF (2 millions), le Crédit lyonnais (6 millions) et Schneider elle-même (4 millions). Le découvert⁹³ atteindrait un maximum de 36 millions en mars-avril 1922 puis descendrait à 20 millions à la fin de 1922. Une amélioration des finances des Chantiers & ateliers de la Gironde en 1923, due à de grosses commandes, fait baisser sa dette bancaire à 11,5 millions en décembre 1922 et 8,6 millions en mars 1923 (BUP 4,5 millions, Crédit lyonnais 1,5 million, CCF 1,5 million, Société marseillaise 1,125 million) ; ce crédit se stabilise à 8,625 millions en 1923-1924, l'utilisation oscillant entre 5,8 et 8,6 millions en 1924-1925.

Le banquier suiviste, à la remorque de l'industriel, lui facilite les opérations, déploie tous les talents de son ingénierie bancaire et financière en espérant soit que la situation est destinée à se dégager avec la conjoncture et la croissance, soit que l'industriel a comme mission d'assumer lui-même la charge financière de la firme dont il est le parrain. Par contre, une banque comme le CNER, il est vrai beaucoup moins engagée dans les affaires de Schneider que la BUP, choisit un point de vue carré : l'abstention, qui est le seul pouvoir aux mains du banquier. Celui-ci, en effet, soit s'abstient de participer à une affaire qu'il juge trop incertaine, soit se place dans le sillage du capitaine d'industrie, de l'entrepreneur dont il est le partenaire ou le fournisseur d'argent, par ses prêts

ou par le montage des émissions de titres. Il se contente, devant une situation industrielle donnée, de tenter d'adapter les instruments financiers et bancaires à la machine industrielle, sans possibilité réelle d'infléchir le cours de la stratégie du groupe Schneider. Les banques sont un outil – qui sert en l'occurrence ici à maintenir ou à élargir le découvert de 15 millions de francs et à imaginer la possibilité d'une émission d'actions et d'obligations – que ses dirigeants acceptent de manier en faveur du partenaire et client ou refusent de mettre à sa disposition, sans possibilité véritable d'intervenir à sa place pour définir le mode de gestion et la stratégie.

Lorsque la BUP se risque à refuser un nouveau crédit de 6 millions aux Chantiers & ateliers de la Gironde en novembre 1924, en une avance de fonds nécessaire à la réparation d'un transatlantique, elle ne le considère que comme un moyen de pression : « La BUP désirait être fixée sur la situation de la Gironde et sur les mesures qu'elle compte prendre pour asseoir définitivement cette situation. »⁹⁴ Mais elle ne peut juger avec certitude du devenir stratégique de l'entreprise et de son sort ; elle ne peut qu'attendre un vote éventuel d'un programme de constructions navales au Parlement et patienter : « Ne conviendrait-il pas de s'efforcer simplement d'attendre fin décembre 1925 ? Ou bien la crise se serait encore accentuée et l'on pourrait se demander si la Gironde est véritablement viable, ou bien, une amélioration étant survenue, la réorganisation serait rendue plus facile. M. Lion [le spécialiste des affaires industrielles de la BUP] pense qu'il y a toutes les chances pour que, fin 1925, la situation soit analogue à celle qui se présente aujourd'hui. Il signale que l'on peut d'ici là se trouver devant une nécessité impérieuse et immédiate de remettre de l'argent frais dans l'affaire ; il serait peut-être bien difficile à la BUP de ne pas augmenter ses engagements. »⁹⁵

L'expert industriel de la banque d'affaires, Lion, incite à examiner les possibilités d'une réorganisation financière d'envergure : réduction du capital pour éponger les pertes, moratoire, mise en jeu de l'hypothèque, etc. Mais le banquier se contente, par courrier à l'administrateur délégué des Chantiers & ateliers de la Gironde, de solliciter des suggestions de réorganisation car il ne peut agir sans mandat ; il ne peut que tirer la sonnette d'alarme ; vendeur d'argent, il ne peut que constater que l'acheteur d'argent ne peut plus trouver d'argent ou l'argent nécessaire à rembourser ses dettes. Manieur d'argent, intermédiaire, le banquier, même le patron de la banque d'affaires, ne peut se substituer au capitaine d'industrie pour prendre les rênes de la firme, imposer un plan de réorganisation financière. Mais ses conseils sont entendus puisqu'un moratoire sur le service de la dette est accepté par les porteurs de bons et les créanciers bancaires en 1925. C'est l'industriel qui, acceptant la responsabilité éminente de sa filiale, se substitue plus ou moins aux banquiers : il donne son aval à une grosse quantité de billets escomptés par les banques, pour un montant de six millions de francs dont 2,5 millions par la BUP, tandis que les banquiers et les porteurs d'obligations doivent accepter un moratoire de cinq ans pour les créances en cours (dont 3,9 millions pour la BUP)⁹⁶.

Les banques ont donc accompagné le destin des Chantiers & ateliers de la Gironde (fusionnés avec le chantier d'Harfleur) pendant une demi-douzaine d'années, avec une longanimité indéniable, dès lors que, *in fine*, elles s'appuyaient sur la caution morale, voire financière, du grand industriel Schneider. D'ailleurs, quand la firme est mise en liquidation en janvier-février 1927, Schneider acquitte le montant intégral de l'es-compte en cours. Gérant de fait de la société, maître d'une destinée industrielle que les banquiers jugent erronée, il s'en fait quasiment aussi le banquier et la finance indirectement. Schneider solde immédiatement les 5,6 millions de francs de billets protestés aux Chantiers & ateliers de la Gironde lors de la liquidation. En effet, le redressement des Chantiers & ateliers de la Gironde ne n'est pas effectué comme Schneider l'espérait : ou la stratégie de l'industriel paye, ou elle échoue, mais les banques ne peuvent avoir prise sur l'environnement industriel et façonner à leur gré le destin de leur client. Spectatrices d'une stratégie qu'elles aident de leurs outils financiers, elles ne peuvent qu'en accepter la conclusion.

Cette dernière peut néanmoins s'avérer positive, comme dans le cas d'une firme présentant pourtant les mêmes caractéristiques initiales que les Chantiers de la Gironde, la Compagnie générale de constructions de locomotives, une filiale de Batignolles. Ensevelie sous les charges financières, la firme éprouve une grave crise en 1923-1925, avec 13 millions de francs de pertes en deux ans (1923-1924) ; la patience de ses banquiers, le Crédit mobilier français, la Société générale et le Crédit lyonnais, finit par s'éroder. Comme le plafond des autorisations de crédit est atteint, les banques recourent à une opération d'ingénierie de crise, car elles ne peuvent envisager de laisser s'effondrer une société représentant 20 % de la construction française de locomotives⁹⁷. Elles ont dû accepter, en rechignant, de proroger leurs crédits, séparés en deux tranches de 6 millions de francs chacune, l'une de juillet 1925 à juillet 1926, l'autre de décembre 1925 à juillet 1926 ; des prorogations ultérieures sont admises jusqu'en octobre 1926, puis en janvier 1927. Certes, en novembre-décembre 1927, les banques songent à la liquidation de la firme, car elles se heurtent à un refus du Crédit mobilier français de consolider sa dette en actions et de devenir le chef de file de la réorganisation, mais les crédits sont finalement renouvelés jusqu'en décembre 1928.

Avec le retour à la croissance et l'assainissement de la situation de trésorerie courante, un plan de réorganisation financière peut être conçu en novembre-décembre 1928. Un « coup d'accordéon » du capital, réduit de 23 à 4,6 millions, permet d'éponger les pertes, de transformer une créance de Batignolles en actions et d'émettre 15,4 millions de francs d'actions nouvelles dont 13,6 millions en argent frais, 4,9 millions seulement étant souscrits par le public, réticent devant la situation de la société ; Châtillon-Commentry, un autre gros actionnaire de la société, en prend un lot et les banques récupèrent le solde... Cette patience des banques, leur talent à dénicher des expédients permettant de franchir les caps difficiles, leur art dans la maîtrise de l'ingénierie financière de crise, permettent à la société de résister à ses déboires. Or cette

stratégie de persévérance est couronnée de succès puisque la société bénéficie d'une agréable prospérité en 1929-1930 : le remboursement de sa dette envers la Société générale et le Crédit lyonnais est achevé en avril 1930 ; elle peut même entretenir de gros comptes créditeurs en banque en 1930-1932 à la BNC, au Crédit lyonnais, à la Société générale et au Crédit mobilier français.

À une autre échelle, dans l'industrie textile alsacienne et vosgienne, les banques se montrent des partenaires attentifs et inquiets de Gros-Roman tout au long de ses pérégrinations financières et industrielles. Vieille firme héritée de l'histoire textile du cru, Gros-Roman éprouve des tensions de trésorerie récurrentes au début des années vingt. La Sogenal et la Banque d'Alsace-Lorraine tentent vaille que vaille d'épauler la firme où leur influence est certaine mais fluctuante. Les dirigeants mènent leurs projets de réorganisation à leur guise, parfois même en suscitant le mécontentement de leur banquier principal : « Ce projet de réorganisation soumis par la maison aboutit à des conclusions qu'il est décidé de combattre. Sa réalisation conduirait en effet à une scission de l'organisme actuel ensuite de laquelle l'exploitation de ce dernier passerait sous un contrôle étranger. Nous appuierons tout projet tendant à conserver à Gros-Roman son individualité, à lui donner une direction compétente, à la mettre en position de gain, et, ces résultats acquis, nous étudierons volontiers la question de l'émission d'actions. »⁹⁸ Finalement réorganisée en 1923 avec l'appui de sa consœur Schaeffer & C^{ie} (de Pfstatt), la société se scinde en plusieurs entités (Anciens établissements de filature & tissage Gros-Roman, Société alsacienne de blanc & d'impression, Manufacture d'impression Gros-Roman, Société d'exportation Gros-Roman qui devient la holding)⁹⁹.

Elle est accompagnée dans son redressement par des banquiers patients (Sogenal, Banque d'Alsace-Lorraine, toutes deux représentées au Conseil, Banque de Mulhouse, Comptoir d'escompte de Mulhouse, avec, en outre, le CCF et la BNC) dont le seul but est d'aider les dirigeants à assainir suffisamment leurs comptes et améliorer leurs méthodes de gestion¹⁰⁰ pour pouvoir lancer des émissions sur le marché : la scission permet de créer des tirages de papier mi-commercial mi-financier qui alimentent le fonds de roulement – le découvert atteignant une douzaine de millions de francs en 1923. Mais la faible surface financière de ces unités les empêche d'accéder au marché financier, ce qui incite les dirigeants en novembre 1928 à réunir la Société d'exportation et la SABI rétroactivement au 1^{er} janvier 1928, la nouvelle SABI-Gros-Roman pouvant recourir à un élargissement de son capital, qui renforce la poussée d'un actionnaire industriel, l'Union textile¹⁰¹, devenue l'actionnaire majoritaire de la holding dès 1924-1925, et surtout une émission d'obligations en janvier 1929, qui lui permet de solder sa dette vis-à-vis de l'ancienne Gros-Roman, liquidée. Engagée pour de fortes sommes auprès de cette firme à partir de 1920-1921, la Sogenal a patienté trois ou quatre ans avant que sa créance commence à se réduire sensiblement : « L'autorisation de découvert est réduite de 7,2 millions à 1,7 million à la suite du versement sur ce compte du produit de la vente des actions Anciens Établissements Gros-Roman à l'Union textile

et à la suite de diverses rentrées. Un montant de 500 000 francs ayant été également versé au profit de Gros-Roman par la Société d'exportation, la société devra maintenir le débit en dessous de 1,2 millions »¹⁰² somme qui marque un net retranchement après l'effort consenti au tout début des années vingt par une banque partenaire dotée d'une sérieuse dose de patience.

Le cas de Gros-Roman est bien représentatif d'une gamme de sociétés qui sortent de l'après-guerre dans une situation financière délicate et que leurs banquiers suivent pas à pas tout au long des remodelages de leurs structures, d'une succession de réorganisations financières par appels au marché, apports d'investisseurs familiaux ou régionaux, et soutien du fonds de roulement par des crédits en continu. Elles parviennent le plus souvent au redressement espéré, portées par la croissance, sans néanmoins réussir à consolider fortement un bilan où les problèmes des frais généraux et du fonds de roulement ne semblent guère résolus. Les banques sont des facilitateurs de l'assainissement financier ; elles contribuent à ce que soient assurées les échéances et écrêtées les sautes de trésorerie ; elles s'efforcent d'alléger les charges par l'élargissement du capital. Trop souvent, la guérison complète de ces firmes reste entravée par une insuffisance chronique de fonds de roulement que le recours à la circulation de traites entre filiales ou aux découverts résout vaille que vaille mais par le biais d'un surcoût de fonctionnement évident. Dénuées du pouvoir de sanction d'une gestion et d'une stratégie qu'elles ne maîtrisent pas, les banques se font payer le prix de leur patience en engrangeant des revenus d'intérêts qui, en fait, consomment une part des bénéfices pouvant alimenter l'autofinancement. La chance des banquiers réside dans une opération de rapprochement du client avec une autre société, capable alors de diluer les frais généraux dans un ensemble plus vaste, comme cela se produit pour un vieux client du CIC, les Acieries de France, qu'il aide à traverser les années difficiles de l'immédiat après-guerre grâce à un gros découvert de 20 à 25 millions de francs.

Soit le projet d'assainissement est mené à son terme, du moins tant que la Crise n'a pas éclaté, soit il capote avant même la fin des années de croissance. Dans le premier cas, l'on trouve Gros-Roman, Weibel, Citroën, les Tanneries de France, à Strasbourg¹⁰³, que les banques parviennent à porter à bout de bras pendant quelques années (vers 1919-1925), le temps qu'elles se taillent une part de marché suffisante à utiliser de grosses capacités de production. Un bon exemple, méconnu mais significatif, est fourni par Bessonneau à Angers. Effondrée en 1920-1921, la firme de ce notable industriel et politique (Bessonneau est député en 1919-1924) – employant 7 000 salariés en 1923 et encore le tiers de la population ouvrière d'Angers en 1932! – est reprise par son beau-frère, Adrien Frappier, un ancien trésorier payeur général et un gros propriétaire foncier, dont la fortune permet d'effacer le surendettement de la société. Il réussit peu à peu à isoler des « centres de profit » et à poursuivre une diversification intelligente de la câblerie en chanvre à la tréfilerie électrique : par une société mère, la Société financière d'industrie, de commerce & d'agriculture, il contrôle les Câbleries & tréfileries

d'Angers, clé de la diversification, elle-même actionnaire importante de la Société auxiliaire d'énergie électrique, à Angers ; il possède aussi les Filatures, corderies & tissages d'Angers, fidèles au chanvre traditionnel, et Cauvin-Yvose, un fabricant de bâches. En fait, les banques épaulent un tel groupe, qui fournit d'amples mouvements d'affaires en raison de sa taille et de sa configuration propice à la création de « papier de circulation » apte à compenser le manque chronique de fonds de roulement et les difficultés d'exploitation de la filiale de câblerie d'acier, insérée sur un marché très concurrentiel. Cette affaire puissante, « malgré le redressement incontestable obtenu par la gestion de Frappier depuis dix ans, reste encore un peu lourde. Le financement du groupe n'est d'ailleurs encore assuré que grâce à des concours bancaires »¹⁰⁴, des découverts, des warrants sur les stocks de matières premières et des nantissements de produits fabriqués. Les banques du cru (Bougère, BNC, Crédit de l'Ouest, Banque de France) ne peuvent pas se permettre de négliger une telle source de crédits et de revenus d'intérêts, même si elles éprouvent quelque émoi devant le mode de gestion du groupe ; elles expriment d'ailleurs en 1927 leur réticence en exigeant la transformation en société anonyme de la chanvrière et l'institution d'un véritable conseil d'administration, avant la fusion des Câbleries & tréfileries et des Filatures, tissages & corderies en 1932 sous l'appellation Bessonneau¹⁰⁵. Toutefois, dès la Crise venue, une bonne partie des sociétés ainsi assainies pendant les années vingt mais encore alourdies de charges financière ou fragiles à cause de leurs structures de propriété ou de financement, sont ébranlées et trébuchent, tels Citroën et le groupe Frappier, qui dépose son bilan et est liquidé en juin 1934. Les pilotis dressés avec l'aide des banquiers ne résistent pas alors au raz de marée de la dépression.

Dans le second groupe d'entreprises se rassemblent celles qui ne parviennent pas à s'extraire de leurs difficultés financières, tels les Chantiers & ateliers de la Gironde ou, dans les Vosges alsaciennes, Friedmann & Kullmann. Ayant apparemment réuni les deux firmes au milieu des années vingt, Friedmann ne parvient qu'à les engluer dans les dettes bancaires¹⁰⁶ : les établissements doivent imposer la scission ; l'entité Friedmann est cédée à d'autres industriels en novembre 1928, Kullmann retrouve son indépendance et la firme vidée de sa substance est liquidée en juin 1929.

Alors même qu'il semble qu'un suréquipement relatif alourdisse la situation de plusieurs branches industrielles du pays (textile, chantiers navals, métallurgie de transformation et grosse mécanique, notamment), le darwinisme libéral ne nous paraît pas la stratégie choisie délibérément par les banquiers pour se dégager des immobilisations constatées dans les années 1921-1927. Loin d'être des exécuteurs brutaux de firmes vacillantes, ils se montrent des spécialistes talentueux des concordats à l'amiable et des règlements moratoriés : il faut souvent une demi-douzaine d'années pour que s'éclaircissent des situations troubles, généralement par le redressement de la firme ayant trébuché, rarement par la liquidation, devenue nécessaire pour éponger les pertes, avant un redémarrage sur des bases assainies par l'effacement des créances.

C'est précisément parce qu'elles souhaitent entretenir les circuits libéraux de l'argent que les banques se soucient d'éviter que les porteurs de titres pâtissent de « coups d'accordéon » amputant le capital ou de liquidations rongant les créances obligataires et s'efforcent de préserver leurs chances de récupérer leurs prêts : aucun financement public, aucune subvention exceptionnelle ne vient servir de « béquille » au Capital ; l'État de cette époque n'est pas un « brancardier »¹⁰⁷. Il revient aux hommes d'affaires et aux banquiers de détecter les voies de la sauvegarde d'un patrimoine industriel plutôt moderne – dans plusieurs cas étudiés ci-dessus, les usines viennent d'être installées ou rénovées – et les tactiques permettant de récupérer l'argent engagé et d'apporter de nouveaux subsides pour assurer le fonds de roulement nécessaire. Plus qu'un rapport de forces où le banquier manierait la hache de l'exécuteur d'entreprises, il nous semble bien, au travers des dossiers recueillis – et malgré leurs limites qui font déboucher notre analyse plus sur une conclusion fondée sur des impressions subjectives que sur un recensement quantitatif impossible à établir –, que les banques se sont montrées plutôt ouvertes aux solutions privilégiant les compromis et la sauvegarde de l'outil productif.

B. L'attitude des banques dans la crise des années trente : exécutions ou moratoires ?

Placées au banc des accusés par les contemporains et les nationalisateurs de la Libération, les banques sont censées avoir déployé une brutalité impitoyable quand la Crise a éclaté. Elles auraient imposé une série dramatique de liquidations à des entreprises devenues incapables de faire face à leurs échéances bancaires. Nous entendons ici aussi scruter les dossiers que nous avons rassemblés pour jauger le comportement des banquiers.

a. Des banques exigeantes et expertes en contentieux

À l'évidence, les banquiers souhaitent faire rentrer les créances qui tendent à s'immobiliser : une chasse aux comptes « lourds » est véritablement lancée, où les firmes sont harcelées par les chargés de clientèle et les directeurs d'agences ou de services afin qu'elles nivellent leur compte ou réduisent leur encours. Le Crédit nantais s'efforce d'abord d'obtenir des accords explicites lui garantissant l'amortissement précis des comptes : « Le plan d'amortissement doit consister en un engagement de remboursement, pris par le débiteur, et échelonné par trimestres, parfois, peut-être, sur plusieurs années. »¹⁰⁸ Puis il bataille pour récupérer une partie des sommes qui deviennent gelées dans une créance qui tend à devenir peu à peu irrécouvrable ; il signale ainsi que le recul de ses comptes débiteurs de 10 millions de francs qu'il a obtenu en 1934-1935 est le fruit notamment « de la pression continue exercée par la Direction sur les comptes immobilisés ou litigieux »¹⁰⁹ : l'essentiel est qu'une fraction de la dette soit récupérée chaque mois ou chaque trimestre et que, à terme, l'objectif final, « niveler le compte »,

soit atteint. « Au cours d'une nouvelle visite, le Crédit nantais a été amené à augmenter ses exigences, les débiteurs mettant une certaine mauvaise volonté à se libérer par mensualités » : la banque exige un remboursement immédiat de 300 000 francs et décide d'imposer une retenue de 6 % sur les remises d'effets à l'encaissement, soit 15 000 francs par mois, pour un découvert de 560 000 francs¹¹⁰.

Face à la « congélation » des créances – expression employée à l'époque –, la banque est tentée par la brutalité : « Il est préférable de demander le remboursement pur et simple de ces comptes immobilisés qui sont un poids lourd au point de vue trésorerie, en obligeant le débiteur à contracter un emprunt à long terme, chez un organisme spécialisé ou auprès d'un notaire. »¹¹¹ Tel un chasseur de primes, par conséquent, le banquier doit assumer cette charge malaisée de récupérateur de créances au sort incertain, afin de rendre liquide l'argent stagnant. L'intimité voire la connivence avec de gros clients en est d'ailleurs troublée¹¹² car des dirigeants d'entreprise figurant au conseil d'administration d'une banque provinciale peuvent se voir la cible des demandes de ce même Conseil ; cela dit, si cette confusion des fonctions – débiteur et créancier – peut conduire à quelque ambiguïté, elle peut aussi avoir une vertu pédagogique, le débiteur se convainquant plus facilement de rembourser les sommes dues qu'il est soumis aux pressions notabiliaires de ses Pairs.

Les années 1931-1935 sont marquées par cette « guérilla » discrète mais obstinée où les banquiers tentent de récupérer un stock de créances immobilisé auprès de sociétés qui ne sont aucunement en réelle difficulté – le sort de la créance n'est dont pas menacé, elle n'est pas devenue irrécouvrable et le Contentieux ne s'en mêle pas – mais qui gardent au chaud une dette agrémentant leur passif : à la Banque de Savoie, « une quinzaine de millions, répartis en une soixantaine de comptes, sont certainement assez fortement immobilisés, et il faudra de la patience et beaucoup de vigilance pour faire rentrer ces créances »¹¹³, note la Banque de France, alors que le total des comptes débiteurs est estimé en juin 1935 à 25,4 millions de francs : les deux tiers sont donc gelés... Un bon exemple de cette fixité des créances est fourni par la place stéphanoise où « les soldes débiteurs en banque, de 90 millions de francs en 1932, sont évalués en 1934 à 105 millions dont 50 millions immobilisés. Cet endettement permanent se répartit entre un très grand nombre de petits industriels et commerçants. Il ne sera remboursé que lorsque reviendront les bénéfices des entreprises »¹¹⁴.

Non loin de là, à Roanne, la Banque régionale du Centre reste fidèle à sa conception de la « banque régionale » et ne semble pas avoir voulu étrangler ses bons clients : son encours de découverts permanents, ouvertures de crédits à long terme ou comptes « gelés » s'élève encore à 12 millions de francs en décembre 1933, minuscule grain dans l'immensité du crédit français, mais pierre indispensable à l'édifice du crédit de la Loire et en tout cas à une dizaine de firmes : les Forges de Gueugnon (2 millions), les Tissages Ferrari (1,5 million), le bonnetier Berthelier (1,5 million), le fabricant de couvertures Barrelle (un million, à Cours), etc¹¹⁵. Encore plus engagé et immobilisé, à son échelle

bien plus modeste, le Comptoir d'escompte de Cours doit porter longtemps les découverts qu'il a accordés pendant le boum aux fabricants de couvertures qui se modernisaient, et « une grosse partie de ces crédits continue de peser lourdement sur sa situation »¹¹⁶. Sur les 48 millions de francs de comptes débiteurs en juin 1934, 24 millions bénéficient à 43 emprunteurs de plus de 200 000 francs avec 5 millions immobilisés pour une longue durée.

b. Les banquiers à la rescousse des négociants

Faut-il penser dès lors que les banques n'ont eu en tête que le recouvrement accéléré de leurs créances et ont agi, aveuglées par leurs contentieux, pour exécuter les firmes engluées dans leurs dettes? Or une logique évidente semble émerger de la lecture de nombreuses pièces d'archives : les banques acceptent, bon gré mal gré, le plus souvent un étalement des remboursements, en une stratégie donnant la priorité au moratoire sur l'étranglement. Même pour un groupe aussi controversé que le fameux groupe Ehrlich-Monteux ou « groupe des chaussures », issu des affaires d'Oustric, et fort, si l'on peut dire, d'un passif de 340 millions de francs en novembre 1930, les banques choisissent une voie modérée : formation d'un comité de contrôle, discussions avec des candidats à la reprise (groupe Bader, des hommes d'affaires proches des Galeries Lafayette, Chaussures André, Marcel Monteux), et, finalement, en juin 1931, mise sur pied d'un vaste schéma de réorganisation avec fusion des firmes du groupe et surtout étalement du remboursement des créances, la moitié sur trois ans, un tiers sur huit ou neuf ans¹¹⁷. Négligeant les origines sulfureuses d'un dossier puisé dans l'entrelacs des scandales de l'époque, les banques acceptent de clarifier la situation en faveur de l'outil productif qui, finalement, était plutôt satisfaisant.

Dès que la grosse firme de négoce havraise Du Pasquier vacille, une réunion des banquiers créanciers, confrontés à « 50 millions de papier en circulation assurés pour 28 millions et comportant des traites sur des filateurs dont quelques-uns sont en difficulté »¹¹⁸, un moratoire de six mois est accordé, tant la réputation du négociant est bonne et tant la dureté des banques pourraient menacer le sort des tirés et certainement d'un autre lot de créances en aval. À Marseille, le négociant Grawitz parvient à négocier un moratoire d'un an de ses engagements bancaires et un crédit supplémentaire pour permettre aux affaires de tourner, pour 2,5 millions de francs, moitié au CCF, déjà « pris » pour 15 millions, moitié au Crédit lyonnais, pris pour 12 millions¹¹⁹.

Sur Bordeaux, la situation de place devient tendue quand les négociants sont asphyxiés par des stocks excessifs de produits aux cours dépréciés et par les retards de paiement des clients. Une vague de suspension de paiements déferle sur le port, qui noie des noms prestigieux, même si, à l'échelle de la crise nationale, les montants en jeu paraissent faibles. Avec confiance et dans le cadre d'une certaine solidarité au sein du monde des affaires girondin, les banques préfèrent rééchelonner leurs échéances plutôt que d'exécuter leurs clients ; il est vrai que leur mise en liquidation n'aurait abouti qu'à jeter sur le marché leurs stocks et à accentuer par conséquent la chute des cours

des denrées et alcools. Nathaniel Johnston obtient donc un moratoire provisoire en 1933 : suspension des intérêts, paiement du capital de la créance en cinq annuités, nantissement du stock de vin ; puis elle solde sa dette en 1937 avec un dégrèvement sensible¹²⁰ ; dans le même temps, Schröder & Schyler, née au XVIII^e siècle, parvient à conclure une liquidation amiable avec ses créanciers qui récupèrent 85 % de leur avoir au bout de trente mois, puis de 36 mois¹²¹.

Semblablement, le négociant dans le Pacifique Ballande bénéficie, sous l'égide de la Banque de l'Indochine, d'un moratoire de six mois en octobre 1930, de dix-huit mois en juin 1931, puis d'un concordat amiable en 1932 ; celui-ci est même revu en 1935 quand les échéances prévues initialement ne peuvent pas être honorées : les intérêts dus en 1930-1932 sont annulés, le paiement de la dette, allégée de 25 %, est étalé sur six années à partir de 1942 ; mais, dès 1936, les banques se contentent d'un paiement anticipé sous la forme d'actions d'une filiale de la firme, Caledonia¹²², holding des affaires en Nouvelle-Calédonie et aux Nouvelles-Hébrides. Parallèlement, Devès & Chaumet, négociant en Afrique noire, survit grâce à plusieurs moratoires successifs, le temps qu'elle obtienne elle aussi un concordat amiable¹²³.

c. Les banquiers pompiers de la crise textile ?

Le monde du textile apparaît le plus dans les archives bancaires de ces temps de dépression car le secteur est secoué d'une crise à la fois structurelle – avec la nécessité d'investir dans du matériel plus moderne pour abaisser les coûts – et conjoncturelle, à la fois propre à la branche, depuis 1928-1929, et liée au repli mondial, celui-ci faisant s'effondrer la valeur des stocks de matières premières et donc le gage des crédits en circulation. Les archives offrent plusieurs cas typiques de l'effondrement financier de plusieurs firmes. La réaction des banques est d'abord de réclamer l'amenuisement de découverts ou d'escomptes tant leur montant devient disproportionné par rapport aux gages éventuels (stocks, actions des sociétés) : lorsque les banques constatent que Kiener, lainier de Colmar, a des engagements avec elles d'un montant de 83,4 millions de francs, on « demande le remboursement des comptes »¹²⁴.

Cependant, ce que nous pourrions appeler « le syndrome du château de cartes » intervient : il est symbolisé par l'affaire Kullmann ; cette firme textile, gérée avec quelque audace, dépose son bilan ainsi que ses deux sociétés soeurs, COTECO et Textiles d'Alsace¹²⁵, « la défaillance de Textiles d'Alsace, qui était le principal acheteur de Claude frères, a provoqué la déconfiture de cette maison¹²⁶ », la chute d'autres firmes, l'immobilisation complète de la créance bancaire puisque le concordat de liquidation débouche sur la transformation des créances bancaires en actions de la société qui succède à l'entreprise déchu¹²⁷. Animatrices du circuit de l'argent, les banques peuvent par conséquent discerner le circuit d'échanges commerciaux et les sources de revenus qui alimentent les premiers : elles sont remarquablement placées pour détecter en quoi l'ouverture d'une brèche peut assécher l'ensemble des deux circuits.

Les banquiers tentent le tout pour le tout afin de sauver des clients qui trébuchent dans la crise : « Nous estimons que la meilleure solution pour sauvegarder l'intérêt des créanciers est de maintenir l'activité de la société¹²⁸ », affirment la Sogenal et la Banque populaire de Colmar en 1934 vis-à-vis du Peignage de Colmar René Lauth à qui « il manque au point de vue trésorerie environ 6 millions de francs¹²⁹ », ce qui impose aux banques d'accepter un remboursement du crédit consorsial au rythme de 20 000 francs par mois. C'est aussi le cas à propos de Kiener pour laquelle, au bout d'un mois, le réalisme pousse à un compromis permettant de préserver et la firme et les créances ; celles-ci sont gelées pendant un an, tandis que les banquiers délèguent chez Kiener un directeur général et des administrateurs¹³⁰ ; la famille Kiener accepte d'apporter de l'argent frais par une augmentation de capital de 30 millions de francs, mais, en fait, c'est la Banque de France qui lui avance 29 millions, garantis par des titres et des tirages de Schlumberger, président de Kiener, sur les membres de la famille Kiener¹³¹ ; au premier trimestre 1932, les banques consentent de nouveaux crédits, pour assurer « un battement de trésorerie jusqu'à fin février¹³² ».

Les banquiers se montrent conciliants si l'outil productif est correct, la renommée des dirigeants et des familles propriétaires satisfaisante, la gestion relativement saine : une fois encore, ce sont les rapports de confiance qui déterminent leur attitude, puisqu'ils sont prêts à une « congélation » des crédits si la transparence des comptes et la bonne foi des dirigeants sont maintenues. La tendance est au moratoire, la règle à la conciliation, comme pour la Société alsacienne de blanc & d'impression (à Wesserling) en novembre 1930, pour laquelle les banquiers consentent un gel des découverts (23 millions) et une nouvelle avance (6,8 millions)¹³³, ou pour Jules Marchal, filature de coton de Saint-Dié, qui obtient un concordat amiable, d'où les créances sortent moratorisées (pour 22 millions) et remboursées à 70 % sur une période de cinq à dix ans¹³⁴.

Dans le Nord, les firmes textiles vacillantes sont elles aussi épaulées dans leur malheur par des banquiers compatissants : réunis le 2 septembre 1931 après la suspension de paiements de Lorthiois frères¹³⁵ à Tourcoing, due à la dureté de banquiers ayant supprimé des autorisations de crédit de 25 millions, les autres banques, porteuses de 63 millions de francs de créances, parviennent à s'entendre pour un moratoire provisoire – qui s'avère par la suite insuffisant ; parallèlement, Masurel-Leclercq obtient une liquidation amiable, parce que les associés et leurs familles acceptent un effort parallèle et procurent quelques fonds supplémentaires¹³⁶.

Certes, la réussite ne couronne pas tous les efforts. Les aménagements consentis par les banques en faveur des Tréfileries & laminoirs du Havre ne suffisent pas à les sauver du dépôt de bilan. De même, quand un symbole du capitalisme alsacien vacille, la Nouvelle Société de constructions NOSOCO (ex-Nicolas Schlumberger), propriété des Schlumberger qui fabrique du matériel textile à Guebwiller, des négociations fermes mais ouvertes se prolongent pendant toutes les années 1932-1934 pour esquisser une réorganisation permettant d'assainir les finances : les branches familiales doivent

apporter des capitaux frais, les frais généraux être comprimés. Mais les familles ne peuvent dénicher les fonds nécessaires, le service de la dette obligataire ne peut même plus être assuré, et NOSOCO dépose son bilan et entre en liquidation en mai 1934 ; les banques peuvent être accusées de ne pas avoir élargi leurs découverts, mais elles n'ont pu s'engager plus avant car la réciprocité qui en était la condition nécessaire ne s'est pas cristallisée, les familles refusant de contribuer au regonflement du capital, les obligataires un moratoire de cinq ans sur leur créance¹³⁷. Par ailleurs, nombre de firmes plus ou moins aidées par les banques n'accèdent pas pour autant à la prospérité ni à la solidité : la SABI doit déposer son bilan en août 1931, dix mois après avoir bénéficié d'un moratoire¹³⁸ ; nombre d'entreprises sont amenées à être rachetées – par exemple par Boussac dans les Vosges – ou ne peuvent finalement tenir tout au long de la Crise et doivent disparaître. Mais il serait fallacieux de prétendre que la première réaction des banques a été une brutalité darwinienne.

d. Les banquiers pompiers de grandes firmes parisiennes ?

La souplesse de leur comportement est confirmée à propos des Tréfileries & laminaires du Havre en 1931-1932 où les banquiers, désormais constitués en communauté adeptes de réunions plénières, décident de soutenir cette magnifique machine productive, dont « le passif exigible serait couvert par les marchandises et l'actif réalisable »¹³⁹ : ils « ont accepté de proroger les crédits en compte courant en cours. En outre, le comité des banquiers a accepté en principe de consentir, à titre provisoire, un crédit en compte courant supplémentaire de 20 millions »¹⁴⁰ (dont le montant varie entre 10 et 18 millions de francs, avec la garantie de titres), puis « de proroger jusqu'à fin 1932 les engagements en cours »¹⁴¹, car les banques sont apparemment rassurées par la diminution de l'endettement de 224 à 195 millions. Encore en novembre 1932, une réunion des banquiers créanciers accepte le renouvellement du moratoire jusqu'en décembre 1933 ; un remboursement de 10 millions de francs est effectué grâce aux bénéfices réalisés durant l'année écoulée, ce qui permet l'amortissement des découverts en blanc et le versement d'un premier dividende de 8,5 % sur la créance¹⁴².

À cette époque, les banques sont encore prêtes à admettre des accommodements avec leurs principes de rigueur car la Crise démarre seulement et nul n'imagine la tournure qu'elle est destinée à prendre quelques mois plus tard. Par contre, « l'affaire Citroën » se présente comme l'occasion la plus grave qu'aient eue les banques de faire preuve de leur talent d'ingénierie financière de crise, étant donné la taille de la société en cause. Or, après que Citroën a traversé les années 1927-1932 avec aisance, grâce à des bénéfices substantiels et à l'autofinancement, ce qui lui a permis de ne recourir aux banques que pour des opérations de warrantage, la Crise et des difficultés techniques internes conduisent l'entreprise à solliciter de plus en plus les apporteurs de crédit : il semble que la première crise aiguë de trésorerie éclate en février 1934 après un hiver de repli des ventes : « La société est amenée à demander le concours de ses banquiers pour

l'aider à passer un cap difficile de trésorerie [...]. Nous demandons un concours temporaire destiné à assurer la paye des ouvriers le 7 février prochain. »¹⁴³ Un découvert global d'une centaine de millions est atteint en mars, essentiellement par l'escompte de papier financier entre filiales : « Le papier de circulation sur agents et porté par les banques atteint 105 millions. Sur ces 105 millions, 35 paraissent régulièrement provisionnés par des livraisons de voitures. Le solde correspond à des voitures commandées mais non encore livrées, un papier de complaisance. »¹⁴⁴

Le drame financier se noue quand on découvre que le déséquilibre entre les exigibilités immédiates et les disponibilités s'est creusé profondément : les entrepreneurs entretiennent 46 millions de francs de créances sur Citroën (pour l'aménagement des nouvelles installations), les fournisseurs 255 millions en février 1934, ce dernier chiffre bondissant à 475 millions vis-à-vis de 2400 fournisseurs en décembre 1934, dont Michelin pour 18 % et onze pour un montant dépassant les 5 millions de francs¹⁴⁵. Logiquement, Citroën ne pourrait pas traverser le printemps 1934 tant les échéances l'assaillent : « Le règlement des échéances d'avril-mai, qui se totaliseraient à 480 millions, continue de poser un problème angoissant. »¹⁴⁶ La Banque de France évalue à 444 millions les sommes nécessaires de mars à septembre 1934 pour les remboursements attendus, et à 830-840 millions de francs l'argent à trouver au total si l'on prend en compte les dépenses d'exploitation : le déficit de caisse estimé pour les six mois oscille entre 220 et 270 millions. « Déjà étroite en juillet dernier [1933], moment où les retards fiscaux ont commencé, la trésorerie qui a dû faire face au paiement du dividende, n'était pas en état de supporter ni le ralentissement des ventes, ni surtout l'exécution du programme de travaux et d'outillage représentant une dépense totale d'environ 140 millions, dont la plus grande part incombe aux mois prochains, malgré les crédits de warrantage auxquels on a eu recours à partir d'octobre [1933]. »¹⁴⁷

Les banques ont-elles exécuté Citroën ? En fait, une telle hypothèse – l'exécution publique – paraît impossible en raison même de l'envergure d'une entreprise que l'on peut difficilement faire chuter, d'autant plus que la crise de confiance politique, monétaire et bancaire est déjà suffisamment violente pour ne pas inciter les banquiers à montrer quelque discernement. Autour de la Banque de France, réescompteuse d'une part du papier mi-commercial mi-financier créé par Citroën, ils doivent concevoir un projet d'ingénierie de crise, lors d'une quinzaine de réunions officielles tenues entre mars et décembre 1934. Le premier objectif consiste simplement à connaître sans délai la véritable situation financière de Citroën : deux rapports doivent être rédigés l'un sur l'évolution technique de la firme, la mission étant confiée au directeur général technique du ministère de l'Air, André Caquot, un ingénieur réputé, l'autre sur l'état des finances de la société, que doit préparer un inspecteur des Finances, Richard, cadre à la Banque de France. Ce second dossier est prêt dès la première semaine d'avril 1934, car il faut apprécier le flux d'échéances qui risque d'engloutir l'entreprise : il incite les banques et les fournisseurs, fédérés par la Banque de France, à concevoir un premier

plan de sauvetage. Dès mars, les premières apportent 7 millions de francs de crédits nouveaux – complétés par 3 millions à la Banque de France –, les seconds reportent 22 millions de créances, puis d'autres (pour 52,5 millions) au second trimestre 1934. Un deuxième plan, en juillet, revêt une autre dimension car il rééchelonne durablement un gros paquet de dettes; mais ce sont le Trésor (pour 66 millions) et les fournisseurs (pour 68 millions) qui acceptent un rééchelonnement de leurs créances sur trois ans, tandis que les banques se contentent d'entretenir leurs crédits d'escompte et de warrantage et même de les réduire légèrement : « Il apparaît donc nettement que l'allègement des comptes des banquiers s'est opéré grâce au concours apporté par les fournisseurs, de sorte que, en définitive, le concours de ces derniers a eu surtout un effet utile pour les banques, et beaucoup moins pour les Établissements Citroën »¹⁴⁸, affirme même une note administrative.

Les banques plaident entre-temps pour réhabiliter plus ou moins les solutions proposées par Lazard vers 1927-1930 qui prévoyaient une réorganisation financière de la firme. Alors que la proposition de la banque avait débouché sur un projet de rapprochement avec une société américaine, les banquiers songent surtout à un apport de capitaux et à un réaménagement des structures de propriété et de gestion d'une grande entreprise trop dépendante du pouvoir monarchique d'André Citroën, redevenu seul maître à bord depuis 1929-1930 mais s'il est bien doté en cadres techniques, démuné d'une équipe managériale suffisamment étoffée, après la remise en cause du plan de réorganisation de Lazard. C'est le rapport de confiance qui ne s'établit pas entre le dirigeant et les banques, redevenues, comme en 1919-1926, sceptiques sur le mode de vie de la société : « Les différents établissements ont demandé à la Banque de France de bien vouloir insister auprès de Citroën pour qu'il recherche un apport de capitaux frais, jugé indispensable par tous les banquiers. »¹⁴⁹ Objectivement, le rapport Richard débouche sur un diagnostic semblable : « La trésorerie a toujours manqué de l'aisance nécessaire et n'a été assurée qu'à l'aide du crédit de 120 jours habituellement consenti par les fournisseurs, et d'un recours très large à l'escompte pour les ventes à crédit de voitures aux concessionnaires ou aux clients acheteurs à crédit. La société ne paraît donc pas pouvoir se soustraire à l'obligation de se constituer un fonds de roulement. Il semble impossible qu'un apport de capitaux puisse être obtenu en dehors d'une réorganisation financière donnant l'assurance que ces capitaux trouveront une rémunération normale. »¹⁵⁰

Au cœur de cette tourmente financière, les banques déploient une redoutable force d'inertie; elles déclinent l'ouverture de nouveaux crédits, elles rejettent l'idée, avancée par la Banque de France et le rapport Caquot, d'un crédit à moyen terme sur quatre ans : « Dans quatre ans, les installations nouvelles pourront bien être amorties. Mais, si l'affaire persiste dans sa ligne actuelle [c'est-à-dire si Citroën reste à sa tête avec ses projets récurrents d'investissements massifs pour suivre les progrès techniques américains¹⁵¹], dans quatre ans ces installations seront vétustes, il faudra les remplacer par des installations

modernes. Autrement dit, réinvestir aussitôt après avoir remboursé. Il s'agit donc d'une immobilisation véritable »¹⁵², grommellent des banquiers soucieux avant tout de liquidité.

Faut-il les condamner catégoriquement pour leur obstination et leur aveuglement ? Ne doit-on pas d'abord rappeler, une fois de plus, l'environnement immédiat de « l'affaire Citroën » ? la crise de confiance subie alors par les banques de dépôts, confrontées à d'immenses retraits de la part de déposants convaincus des menaces pesant sur leurs avoirs bancaires tant à cause du risque de dépréciation monétaire qu'à cause d'une accentuation éventuelle du krach rampant qui connaît quelques nouvelles éruptions à ce moment-là ? Les grands établissements de crédit en particulier n'osent apparemment pas proclamer devant l'opinion qu'ils s'engagent dans un effort important au profit d'une entreprise vacillante par peur d'inciter les déposants à croire qu'ils se transforment eux aussi en une nouvelle BNC en immobilisant des fonds dans un gros groupe industriel : la chute de la BNC n'a-t-elle pas été provoquée par celle du groupe Vincent, de Firminy notamment ? Un crédit à moyen terme d'une centaine de millions de francs aurait été à coup sûr la solution idoine, mais l'on ne voit nulle institution se proposer pour le réescompter, ni la Banque de France, ni le Crédit national, ni la Caisse des dépôts : l'insuffisance du fonctionnement global du système de refinancement des crédits à court-moyen terme apparaît une fois de plus au détour de notre analyse.

Aussi est-ce hors des banquiers que se met en place le troisième plan de sauvetage de Citroën, cette fois sous l'égide des fournisseurs, inquiets de la perte éventuelle de leurs créances en cas de défaillance de leur gros client. Conduits par Michelin¹⁵³, créancier pour 85 millions de francs de la société, un groupe d'industriels propose en novembre 1934 de consolider 180 millions de francs de créances sur trois ans, tout en assurant la fourniture de 110 millions de marchandises nouvelles. Les Michelin répondraient par ailleurs plus ou moins aux desiderata des banques : en effet, ils suggèrent des mesures de réaménagement gestionnaire de Citroën et envisagent de lui procurer 10 à 20 millions d'argent frais pour marquer leur confiance et leur solidarité envers leur *alter ego*, qui souscrirait ainsi à un premier effort de réorganisation sans paraître devoir s'incliner devant les oukases bancaires¹⁵⁴, néanmoins suivis sur certains points.

Michelin espère que de telles mesures puissent suffire à convaincre les banques que le redressement de l'entreprise est entamé, qu'une gestion plus sérieuse est mise en place, et que, par conséquent, les banques peuvent engager une réflexion sur le montage de nouveaux crédits permettant d'assurer la transition vers une consolidation globale du groupe par un appel au marché financier et de franchir le cap de la mauvaise saison, étape qui semble exiger environ 300 millions de francs, dont une fraction doit être procurée par les revenus même de la firme. Or les banques apparaissent bien aux acteurs du moment comme la clé du déblocage de la situation : « La démarche faite aujourd'hui auprès de M. le ministre des Finances par le groupe Michelin-métallurgistes est motivée par la nécessité impérieuse d'obtenir des banques une décision pour le 22 novembre, négociation qu'il a paru impossible de mener à bonne fin dans un si

bref délai sans une intervention directe auprès des établissements financiers.»¹⁵⁵
 « Michelin espère embarquer les fournisseurs en leur laissant espérer des facultés de réescompte auprès des banques que celles-ci paraissent bien décidées à ne pas leur octroyer [car Michelin demande que] les crédits qui seront accordés à Citroën par les fournisseurs, soit par voie de consolidation des créances, soit par de nouveaux crédits en fournitures ou en espèces, puissent être mobilisés. Les banques devront, en conséquence, se dire d'accord d'escompter des traites à trois mois, représentatives de ces créances, constamment renouvelables jusqu'à l'expiration de l'opération, le montant de ces traites étant réduit au fur et à mesure des mensualités payées aux échéances successives. »¹⁵⁶

Rétrospectivement, l'on peut se demander s'il n'est pas alors possible d'envisager un crédit consortial de quelque 200 millions de francs, par exemple, dès lors que certaines sociétés textiles ou métallurgiques bénéficient à cette époque ou au tout début des années trente d'encours d'une cinquantaine de millions de francs, voire presque une centaine de millions. Ce serait la somme nécessaire, en tenant compte à la fois des risques d'escompte de Citroën – qui s'élèvent déjà il est vrai à 150 millions de francs pour la communauté bancaire, dont 55 millions, au 15 novembre, pour le seul warrantage¹⁵⁷ –, de l'escompte de papier financier, des avances gagées et des découverts « secs ». « Il y a lieu de préciser que, tels que les comptes des banques se présentent aujourd'hui, celles-ci ne courent aucun risque puisque, en ce qui concerne le crédit d'escompte, celui-ci est utilisé pour les tirages des Établissements Citroën sur leur clientèle considérée comme absolument solvable, et que, en ce qui concerne le compte de warrantage, celui-ci se trouve garanti par un nombre correspondant de voitures. En dehors du découvert garanti par le warrant, les établissements de crédit n'ont aucun découvert en banque »¹⁵⁸, note la BUP, quelque peu désarçonnée par l'attitude de ses confrères, les grands établissements de crédit.

Les Autorités, avec le ministre des Finances Germain-Martin et le Mouvement général des fonds, pressent la Banque de France de persuader les banques de prendre les initiatives nécessaires, en novembre 1934, notamment par l'octroi d'un crédit consortial sur trois ans de 125 à 150 millions ou, sinon, seulement par l'escompte du papier tiré par les fournisseurs sur Citroën en représentation des fournitures nouvelles envisagées. Les armes du gouvernement sont en fait modestes : le président du Conseil, le 28 novembre, a indiqué le refus du gouvernement d'intervenir dans les discussions, probablement au nom d'un libéralisme de bon aloi, mais aussi certainement pour éviter que, à une époque où les radicaux sont soupçonnés de collusion avec les milieux d'affaires, sinon de corruption, l'opinion croit que l'État engage des fonds au profit de symboles du grand capitalisme comme Citroën – surtout qu'on vient de reprocher à l'État d'avoir renfloué la BNC et la Banque d'Alsace-Lorraine en 1931-1932. Si l'on envisage que la Caisse des dépôts puisse souscrire 60 millions de francs de bons émis par les fournisseurs contre des avances de marchandises nouvelles, si les fournisseurs, par la voix de Michelin, proposent un gel de créances, c'est vers les banques que se tournent les négociateurs, qui suggèrent de monter un crédit de 127 millions¹⁵⁹, puis de 50 millions¹⁶⁰.

Cependant, les discussions avec des banquiers réticents sont tendues : « Discussion orageuse ; le point de vue est difficilement conciliable ; les fournisseurs considèrent qu'il appartient aux banques d'apporter ces capitaux, alors que M. Farnier [du CNEP] fait très justement observer qu'il s'agit là de capitaux à long terme investis pour une durée indéterminée, qui devraient être fournis par des personnalités ayant l'intention de prendre l'initiative d'une réorganisation financière. »¹⁶¹ Bref, comme nous l'avons déjà établi, les banques sont en quête d'un manager, d'un dirigeant capable de susciter leur confiance pour quelques années, d'un groupe d'investisseurs capables de définir une stratégie durable de consolidation financière de la firme, alors qu'elles n'éprouvent envers Citroën qu'une méfiance invétérée car il symbolise à leur yeux une stratégie téméraire de fuite en avant dans l'investissement, en parfaite contradiction avec leur désir d'une « pause », du passage d'un capitalisme flamboyant, jugé flambeur, à un capitalisme gestionnaire. À Citroën qui gémit : « Les banques m'étranglent »¹⁶², l'on peut rétorquer : « Le crédit de M. Citroën, ébréché à chaque pirouette, a fini par faiblir, d'autant plus que l'homme refusait obstinément tout contrôle financier. »¹⁶³

Paralysées par la dépression, qui a ébranlé ici et là leur liquidité, et la crise de confiance, qui menace leurs ressources à court terme, accaparées par la gestion de leurs créances immobilisées, obnubilées par le « syndrome BNC » – d'ailleurs, la BUP elle-même subit à cette époque une asphyxie financière redoutable –, les banques se refusent désormais à commanditer une firme en crise et pour un montant aussi élevé. Le vieux débat sur le comportement des banques face à une entreprise vacillante est relancé dans la mesure où la prudence des banques, soucieuses de ne pas octroyer des crédits qui leur semblent manifestement sinon perdus d'avance, du moins gelés pour de nombreux semestres, passe pour de la frilosité, voire du malthusianisme. Nous pouvons formuler l'hypothèse que, si la crise de Citroën était intervenue en 1931-1932, la réaction des banques aurait été moins abrupte et des solutions de compromis dénichées ; mais l'aggravation du krach bancaire rampant – la BUP doit réduire son capital pour éponger des pertes en 1934 – et la volatilité des mentalités des déposants incitent à une prudence extrême, clé de la sagesse. Quoi qu'il en soit, l'échec du dialogue est patent en décembre 1934 : faute d'une ouverture de crédits bancaires, qui détermine elle-même de nouveaux apports des fournisseurs, Citroën ne peut plus travailler au-delà de la fin de l'année, ni même honorer ses échéances de décembre. Cette bataille de positions débouche sur le dépôt de bilan, le 19 décembre 1934, et sur la liquidation rapide de Citroën, le 7 janvier 1935.

e. Les banquiers artisans d'une saine sortie des liquidations ?

Face aux liquidations intervenues en cas d'échec des accords à l'amiable, les banques sont confrontées à une alternative élémentaire : négocier un accord amputant certes la dette mais facilitant la reprise des affaires ou déboucher sur une impasse. L'édification de cette dernière n'est pas seulement d'ailleurs de leur fait puisque les

débiteurs peuvent s'arc-bouter sur une position d'inertie qui fait de la liquidation un lent processus de récupération d'un maigre actif : quand la firme bordelaise de négoce en Afrique Martre & Vézia est liquidée en 1936, « on peut prévoir à 10 % le dividende à [en] recevoir¹⁶⁴ ». L'on comprend que les banques soient partie prenante dans les montages délicats qui tentent de détecter une sortie aux liquidations de firmes effondrées dans les années trente.

Le cas de la Société lorraine minière & métallurgique est représentatif puisque la firme, mise en liquidation en février 1931, redémarre grâce à un vaste plan de rééchelonnement de la dette décidé lors d'un concordat ; elle obtient en avril 1935 un réaménagement de sa situation financière qui lui permet d'envisager de renouer avec la croissance : règlement du crédit consortial sur deux ans, amortissement des créances hypothécaires sur trente ans, trois autres modes de consolidation des créances étant proposés pour le solde, avec une amputation importante du montant : 30 % en espèces sur 15 ans, ou 40 % en obligations à revenu variable de 3 à 6 % de taux d'intérêt ou 50 % en actions¹⁶⁵. La tolérance des créanciers s'exerce envers une firme dont plusieurs observateurs pensent qu'elle est typique des entreprises en surnombre que la logique libérale devrait conduire à éliminer, d'autant plus qu'elle a complètement arrêté sa production en 1933 et travaille à la moitié de sa capacité en 1934 ; mais l'on conçoit mal de bloquer définitivement un outil aussi puissant (quatre hauts fourneaux et une cokerie à Thionville) et moderne, une aciérie Thomas et Martin, des fours électriques et des trains de laminoirs venant juste d'être mis en place en 1929-1930.

Le syndrome du château de cartes évoqué plus haut incite les banquiers et les responsables des liquidations à mettre au point des solutions certes douloureuses pour les créanciers et les actionnaires, mais aptes à maintenir une entité productive, et, en amont, les circuits de la production : ainsi, quand la Société alsacienne de blanc & d'impression dépose son bilan en 1931, elle met en péril « Wesserling [impression sur étoffes], qui travaille exclusivement pour SABI »¹⁶⁶ et envers laquelle les banques portent de gros risques d'escompte et de découvert. Cela incite à accélérer le montage d'un concordat qui ampute les avoirs des actionnaires et des obligataires, mais aide à relancer la société¹⁶⁷. Les Tanneries de France elles-mêmes parviennent à s'extraire de leur crise, grâce à un concordat qui ampute les créances de 70 %, le solde étant payable moitié en actions, moitié par report d'échéances, l'État annulant sa créance¹⁶⁸.

La logique des créanciers les conduit à rechercher, à cette étape de la crise, un repreneur capable de sauvegarder l'essentiel de l'outil productif et ainsi d'engranger des revenus permettant de solder peu à peu une fraction de la dette ou de la régler sous forme des titres de la société d'exploitation nouvelle ou de la firme rachetant les actifs. Liquidée en 1931-1932, Lorthiois frères-Comptoir linier est partagée en deux blocs, l'un reprise par Floris Lorthiois, l'autre par Michel Desurmont¹⁶⁹, ce qui permet aux banques d'envisager de récupérer les quatre cinquièmes de la créance.

Ce repreneur est déniché sur-le-champ par les parties engagées dans la relance de Citroën après sa liquidation en janvier 1935, puisque les fournisseurs, créanciers majoritaires, prennent le pouvoir *de facto* dans le cadre d'une coalition menée par Michelin, désignée responsable suprême de la gestion de la firme automobile, et constituée également par les industriels de la sidérurgie, de la métallurgie et de la mécanique, tant au sein du comité de liquidation qu'au sein du nouveau conseil d'administration. En fait, l'essentiel est bien, pour tous les partenaires, l'éviction d'André Citroën – il décède dans le courant de l'année 1935 –, qui permet d'envisager la « pause » des investissements lourds – mais non de ceux qui doivent rénover la gamme, puisque le projet de « toute petite voiture » est lancé peu après.

Comme en politique, la « confiance » doit être rétablie pour que la firme récupère son « crédit » et donc son accès au crédit, le crédit interentreprises et le crédit bancaire. Celui-ci ressurgit immédiatement puisque les banques, bon gré mal gré, sont invitées à fournir 60 millions de francs pour parrainer la renaissance de la société : « Il semble bien qu'à la suite du grand effort de Tannery, gouverneur de la Banque de France, les banques finissent par suivre l'exemple de l'Institut d'émission »¹⁷⁰ et à assumer un risque d'escompte en prenant les traites présentées par les fournisseurs. Derrière la Banque de France, qui fournit 15 millions de francs, Paribas et Lazard, les chefs de file de la réorganisation financière (4 millions chacune), trois banques (pour 9 millions au total) participent à une première avance, complétée par Michelin (8 millions) et diverses personnalités et sociétés (14 millions).

Conclusion

L'affaire Citroën a cristallisé plus encore l'opinion hostile aux banques, déjà remontée contre le monde de l'argent par les scandales et les affaires Oustric et Bauer & Marchal. Les banquiers passent pour des étrangleurs – rappelons : « Les banques m'étranglent », de Citroën – ou des exécuteurs. La gauche en profite pour ensevelir les banques dans sa vindicte du capitalisme et les condamne à la nationalisation¹⁷¹. Devant prendre parti, contrairement à la SFIO, nous devons avouer que notre conclusion contredit une idée reçue selon laquelle les banquiers n'ont cherché, devant une situation de crise constatée chez un client, qu'à songer à leurs intérêts immédiats, à récupérer le plus vite possible leur créance, quitte à sacrifier l'avenir de l'entreprise et des salariés. Le cas de Citroën nous semble foncièrement atypique, précisément parce que l'émoi de la profession bancaire, du monde de l'argent en général, des déposants en particulier, bouleverse toute capacité sereine d'analyse du risque : l'heure est au repli sous la carapace, et, devant une situation exceptionnelle, il nous semble que le gouvernement aurait dû adopter une

attitude exceptionnelle – comme il l'avait d'ailleurs fait à l'égard de la BNC et de la Banque d'Alsace-Lorraine en 1931-1932, paradoxalement sous une majorité de droite.

Plus couramment, les banquiers réagissent avec circonspection. Comme nous l'avons indiqué, leur position au cœur du circuit de l'argent leur fait prendre conscience de la nécessité de maintenir l'alimentation du circuit des échanges commerciaux sous peine de voir s'effondrer en amont et en aval les participants au crédit interentreprises et à l'escompte : c'est le « syndrome du château de cartes ». Aussi, pour sauver d'autres créances, les banques tentent le plus souvent de sauver leur cliente en rééchelonnant les créances qu'ils détiennent sur elle. Plus que des maniaques du garrot financier, ils sont des adeptes du moratoire amiable, tant dans les années 1922-1928 qu'en 1931-1935.

Leur préoccupation est généralement de s'appuyer sur un manager capable de prendre en main l'amélioration de la gestion de la firme cliente, que ce soit son patron, jugé méritant malgré les sautes conjoncturelles, un groupe parrain, comme Schneider vis-à-vis de plusieurs sociétés débitrices de la BUP, ou des repreneurs. Jamais une banque ne s'estime de taille à assumer par elle-même la gestion d'une société car elle ne se juge pas apte à maîtriser toutes les données de son environnement concurrentiel, de ses savoir-faire et de sa stratégie ; par contre, le savoir-faire de la banque comporte des conseils pratiques destinés à accélérer l'assainissement financier : resserrement des frais généraux, mise en place d'une comptabilité correcte. Mais, si elle œuvre par ses conseils ou même, on l'a vu, par le biais de délégués au sein de l'équipe dirigeante ou d'un « comité de contrôle », pour la viabilité financière courante de l'entreprise, elle est bien incapable de se faire une opinion sur sa viabilité stratégique, et c'est là que se situe véritablement le nœud du débat. Les banquiers restent dans l'expectative ou dubitatifs devant les chances de pérennité de certaines sociétés dont ils entament le redressement. La clé de leur sérénité est fournie alors par la nécessaire confiance qui doit les lier aux dirigeants de la firme assainie : sans elle, ils sont tentés de resserrer leurs crédits, de passer des accords amiables à la liquidation.

Vieux comme l'histoire de la banque contemporaine, ce comportement ne s'ouvre guère à l'innovation – sinon, on l'a vu, par la multiplication de cet interventionnisme ponctuel mais systématisé dans le cadre de comités de contrôle : grâce à cette ingénierie de crise, les banques apprennent à travailler ensemble, à tenir des réunions plénières, à mettre en commun leurs risques et leurs méthodes d'analyse des bilans et des situations de trésorerie. L'économie bancaire libérale trouve là à s'organiser en toute autonomie, puisque les interventions des Autorités sont, semble-t-il, fort rares. L'efficacité couronne-t-elle un tel comportement ? Il est indéniable que le talent des banques s'est accentué pour mieux maîtriser les risques encourus lors de la défaillance pressentie, anticipée ou constatée d'une entreprise cliente. Leur volonté est, à chaque fois, vis-à-vis d'une telle société, « à la mettre en position de gain »¹⁷², c'est-à-dire de rétablir sa capacité bénéficiaire et, *in fine*, son aptitude à rembourser ses dettes puis à s'insérer dans les circuits normaux de l'argent.

C'est là une modeste contribution à la stabilisation de l'économie française au lendemain de la Première Guerre mondiale, avec parfois des « queues » de redressement jusqu'en 1927 ou 1928, et à l'atténuation du choc de la Crise en 1931-1935. Comme notre analyse s'est appuyée seulement sur les dossiers apparus dans les archives bancaires que nous avons scrutées et concernent une toute petite minorité d'entreprises, dont certaines, en véritables vedettes, apparaissent chez plusieurs banques et pour de nombreuses années, notre conclusion manquera de fermeté. Toutefois, il nous semble que notre perception du comportement bancaire et du talent à concevoir des schémas d'ingénierie de crise contredit la réputation sulfureuse qui entoure les banques des années 1919-1935.

NOTES

* Procès-verbal du conseil d'administration de la Société générale, 24 mai 1922.

1. La société a absorbé en 1921 les Fonderies & ateliers de Fourchambault (Magnard) dont les usines de Fourchambault et de La Pique fabriquent les pièces pour l'usine de montage de Garchizy, construite en 1917. Le consortium bancaire est conduit par la BNC (10,5 millions de francs : BNC, BUP, Banque française pour le commerce & l'industrie, Crédit lyonnais chacun 2,35 millions, Banque transatlantique 1,1 million, Société nancéienne 1 million); mais la banque Courvoisier-Berthoud a apporté seule 2,5 millions de francs, Hotchkiss 0,5 million, la Société générale d'entreprises 950 000 francs et Schneider 1 million. La firme ne reçoit que 5 millions de commandes en 1921, 7 millions en 1922 et 23 millions en 1923. Notes de mars 1923 et mai 1924, dossier *Le Matériel roulant*, archives de la BUP 612-831.

2. Note de mai 1924, dossier *Le matériel roulant*, archives de la BUP 612-831.

3. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Dunkerque, 1926.

4. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, juin 1933.

5. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, octobre 1935.

6. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 3 juillet 1930.

7. *Ibidem*, 19 octobre 1933 et 17 janvier 1935. Ce sont les frères Kanter qui possèdent la firme.

8. Éléments puisés dans les archives de Soula, de la Société bordelaise de CIC et du CCF.

9. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 19 janvier & 29 avril 1927, 1^{er} juin 1928.

10. La liquidation prend place le 15 mai 1935. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 16 mai 1935. Le CCF et Paribas ont refusé de renouveler et d'étendre leurs crédits dès novembre 1933 : « Delage nous a révélé que son échéance du 10 novembre était très lourde et qu'il aurait besoin d'une aide complémentaire de 4 millions pour y faire face, plusieurs fournisseurs refusant de proroger leurs traites. Nous avons décliné cette demande, mais, à la suite de démarches pressantes de personnalités de l'industrie automobile, nous avons délégué notre inspecteur général et notre ingénieur-conseil pour examiner la situation de l'affaire tant au point de vue comptable que technique. Ces investigations nous ont amenés à constater que l'aide complémentaire assurerait l'échéance du 10 novembre, mais non pas complètement celle du 10 décembre », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 16 novembre 1933.

11. Procès-verbal du conseil d'administration du Crédit lyonnais, 24 août 1939, le concordat datant du 3 avril 1935.

12. Note du 21 août 1950, dossier *Participations immobilières*, DEEF, archives du Crédit lyonnais. « Créée en 1928, la Société foncière parisienne fut transformée en 1930 en entreprise de crédit hypothécaire et en holding immobilière, son capital étant porté à 30 millions. »

13. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC, 14 octobre 1921, 23 mars 1925, 11 décembre 1926, 24 mars 1927, 18 janvier 1935, 24 mai 1939.
14. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 20 août 1931.
15. *Ibidem*, 22 octobre 1931. Une première réunion a eu lieu le 13 septembre.
16. *Ibidem*, 22 janvier 1931.
17. *Ibidem*, 7 avril 1932. Les banquiers se réunissent le 5 avril et décident un moratoire jusqu'en octobre.
18. *Ibidem*, 14 septembre 1931.
19. *Ibidem*, 27 novembre 1930 et 9 janvier 1931.
20. Compte rendu de la réunion des banquiers au Siège d'Électro-Câble, le 18 septembre 1931, note du 25 septembre 1931, archives de la Société générale, Direction générale.
21. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juillet 1932.
22. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 9 janvier 1931.
23. « La défaillance de plusieurs entreprises locales, depuis que sévit la dépression économique, a conduit notre maison à transformer parfois en participations financières une part du concours bancaire qu'elle leur apportait et, afin de sauvegarder ses intérêts, à surveiller de près la gestion de ces entreprises. Ce contrôle, qui a été facilité le plus souvent par la désignation à la direction des sociétés ébranlées et au sein de leurs conseils d'administration de personnes de notre choix, ne s'est pas jusqu'à ce jour exercé selon un programme nettement défini et avec une méthode préalablement éprouvée. Il importe aujourd'hui de coordonner les résultats individuels et, profitant de l'expérience acquise tant par nous-mêmes que, éventuellement, par des sociétés amies [la Société générale], de codifier les procédés employés en traçant un plan rationnel et complet des différents actes que comporte un tel contrôle. Il est, à cette fin, constitué au Bureau central une commission dénommée Commission d'organisation du contrôle d'entreprises et qui est ainsi composée : MM. Bruder, membre de la Direction centrale, président, Donati, directeur au Siège, Garnier, directeur général de la Banque de Strasbourg [contrôlée temporairement alors par la Sogenal], Frenier, chef du Service de renseignements et d'études financières, Laguerre, chef du Service commercial-agences françaises », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 25 septembre 1933.
24. Société Kullmann, Mulhouse, procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 4 novembre 1921.
25. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 24 septembre 1931.
26. « La société Lotraine ayant fait acte majoritaire à la séance du Conseil du 23 décembre 1932 en décidant de procéder séance tenante à la réorganisation de la société, annulant les pouvoirs antérieurement donnés et donnant des pouvoirs généraux à M. de Turckheim, notre représentant dans le Conseil, René Aynard, a démissionné et nous avons, par conséquent, informé la société que nous ne lui continuerions pas le crédit en compte courant que nous lui avions accordé », procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 19 janvier 1933. Un gentlemen's agreement est obtenu pour le remboursement du crédit de 18,5 millions de francs. *Ibidem*, 2 février 1933. Cf. aussi le rapport annuel de Lorraine-Dietrich, 24 mars 1933. Et : Emmanuel CHADEAU, *L'industrie aéronautique en France, 1900-1950*, Fayard, 1987, pages 212-223, qui précise tous les détails de la triste histoire de cette firme artificielle.
27. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 21 août 1925. « Cette société, à l'abri des dommages de guerre qui lui étaient dus, a été atteinte de mégalomanie et a construit de superbes usines, lui faisant supporter des frais généraux élevés alors que son chiffre d'affaires est trop réduit. Notre administrateur, M. Richemond, qui nous représente dans le Conseil de cette société, avait, au commencement de l'année précédente, pris en mains la réorganisation de cette affaire, réorganisation industrielle qui devait être suivie d'une réorganisation financière. Son programme avait été adopté et d'importantes économies devaient être réalisées. » Finalement, les deux partenaires surmontent leur rupture car la BNC accorde un nouveau crédit, plus petit. Cf. aussi le dossier *Arbel*, Archives nationales, 70 AQ 218 & 219.
28. *Ibidem*, 3 novembre 1921.
29. *Ibidem*, 5 janvier, 23 février, 8 mars, 20 avril, 12 mai 1922.
30. Avec des comptoirs à Rufisque, Accra, Cotonou. La firme produit le fameux savon La Perdrix, Cf. Raymond BACHOLLET *et alii*, *Negripub, l'image des Noirs dans la publicité*, Somogy, 1992, pages 96 et 67.

31. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 2 mai 1922.
32. *Ibidem*, 3 et 8 août, 6 septembre, 19 octobre 1922.
33. *Ibidem*, 21 janvier, 21 octobre, 18 novembre & 2 décembre 1926, 21 juin 1928.
34. 28 millions pour la campagne d'oléagineux (généralement sous forme de traites à 120 jours) et 36 millions de découverts en 1927, respectivement 35 millions et 42 millions en 1928, soit un total de 77 millions qui, bien qu'il s'agisse de plafonds d'autorisations et non nécessairement d'utilisations permanentes, semble énorme par rapport aux dimensions de la firme et qui est le premier compte de la succursale bordelaise du CCF. Il est vrai que, en 1926, par exemple, la société acquiert 11 000 tonnes d'arachides.
35. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 7 juillet 1927, 31 mai 1928.
36. *Ibidem*, 5 juillet 1928, 3 janvier 1929.
37. *Ibidem*, 18 février, 4 août et 8 septembre 1921.
38. *Ibidem*, 21 décembre 1923.
39. *Ibidem*, 18 juin 1925.
40. *Ibidem*, 4 juillet 1924, 3 mars 1927.
41. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 17 décembre 1926.
42. *Ibidem*, 31 octobre 1928.
43. *Ibidem*, 3 novembre 1928.
44. *Ibidem*, 5 juillet 1922.
45. *Ibidem*, 30 septembre 1924.
46. « M. Hampelé [le propriétaire et dirigeant de Diebold depuis 1904] est convoqué pour un entretien [où] il lui sera fait part que nous subordonnons la continuation de notre concours à la réalisation des points suivants : remédier d'urgence au désordre de la comptabilité, remettre aux mains d'un agent contentieux intelligent les affaires litigieuses, vendre la fabrique de craies et de mastics. Nous demanderons communication des balances mensuelles accompagnées d'un rapport sur les affaires litigieuses », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 30 juin 1922. « M. Hampelé, convoqué, a reçu notification des mesures que nous voulons voir immédiatement mettre en application dans son entreprise : compression des frais généraux, limitation des prélèvements personnels à la mensualité de 4 000 francs, introduction de réunions de chefs de service, liquidation du courrier par ces derniers », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 26 avril 1923. J. Diebold est une affaire strasbourgeoise de droguerie en gros. Cf. aussi procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 29 juin 1923, 30 septembre 1924, 17 juillet 1928. Le découvert utilisé auprès de la Sogenal oscille entre 5 et 7 millions de francs en 1920-1925.
47. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longwy, février 1934.
48. Comme chez le négociant bordelais en Afrique noire, Peyrissac, en 1933, alourdi de 27 millions de francs de pertes : le capital est abaissé de 50 à 25 millions et 12 millions sont ponctionnés sur les 19 millions de réserves, procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 12 octobre 1933.
49. Réduction du capital de 10 à 2,5 millions de francs, transformation de créances en actions et obligations, procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord du 24 février 1922 et de la Société générale du 3 mars 1922.
50. Paribas reçoit alors pour 600 000 francs de bons en représentation de sa créance, qu'elle échange contre des actions Ducellier en 1924 lors de la fusion de Blériot et de Ducellier, procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 2 décembre 1924.
51. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 27 septembre 1928.
52. Note du 8 mars 1923, dossier *Société nationale de matériel agricole*, archives de la BUP 577/515. La firme de Toulouse est constituée en janvier 1918 pour lancer la fabrication des charrues Le Fondeur. La BNC et la Banque transatlantique refusent l'accord et se voient rembourser leur créances à 65 %. Une nouvelle société prend le relais en juin 1923, la Société des charrues Fondeur.

53. Concurrent modeste de Michelin, Dunlop ou Bergougnan, la société a des usines à Thiant-les-Valenciennes et à Halluin, dans le Nord (bandages pour pneus de poids lourds, pneus d'avion, articles industriels, etc.). Comptes rendus des réunions du conseil d'administration de la Compagnie française du caoutchouc, année 1931, dossier *Compagnie française du caoutchouc*, archives du CIC de Houilles, carton 2.
54. Lettre du CIC, 12 novembre 1932, dossier *Compagnie française du caoutchouc*, archives du CIC, carton 2.
55. Par exemple : « Les pourparlers pour la vente des actions Telic que nous avons en nantissement n'ont pas encore abouti. Cette affaire est en conséquence à considérer comme nôtre et la gestion devra être suivie de près », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 3 novembre 1931.
56. « Grâce au concours de notre vice-président Vincent, nous avons pu arriver à une combinaison avec les Établissements Ducellier qui vont absorber la société des Établissements Blériot », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 26 novembre 1924.
57. *Ibidem*, 25 août et 9 novembre 1921.
58. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 17 juillet 1928.
59. « Ces deux sociétés étaient débitrices de la Société générale pour des montants importants, et la Société générale, qui a procédé à cette fusion, a été amenée à apporter à la nouvelle société un nouveau concours financier. Cette nouvelle société est entièrement contrôlée par la Société générale et les engagements seraient d'environ 15 millions de francs. L'exercice 1932-1933 a été favorable et des bénéfices assez importants ont permis un amortissement des engagements bancaires », note du 2 novembre 1933, dossier *Crédit industriel de Normandie*, archives du CIC, carton 65.
60. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Épinal, 1931.
61. Note Électro-câble du 31 mars 1932, archives de la Société générale, Direction générale.
62. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 25 mars 1922.
63. *Ibidem*, 25 mars 1922.
64. *Ibidem*, 17 juin 1922.
65. *Ibidem*, 30 décembre 1922. Quant au redémarrage d'une firme Latham selon des circonvolutions financières compliquées, Cf. Emmanuel CHADEAU, *L'industrie aéronautique en France, 1900-1950*, Fayard, 1987, pages 205-207.
66. Inspection générale de la Banque de France à la succursale du Havre, 1921 & 1923
67. « Le vice-président directeur général entretient le comité de la situation de place très difficile qu'a particulièrement soulignée l'échéance du 31 janvier [1921]. Il cite comme exemple le règlement transactionnel demandé par la maison Levallois, l'une des maisons les plus anciennes et les mieux réputées du commerce des tissus : nous avons avec cette maison environ 500 000 francs de risques et 400 000 francs de découvert. Divers autres clients nous ont demandé des facilités ou des renouvellements et nous ont fait connaître à cette occasion une situation gênée », procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 4 février 1921.
68. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 15 juin 1923. Ce type de règlements transactionnels est fréquemment utilisé dans d'autres dossiers dont les derniers sont traités en 1926-1928, en une ultime queue des déboires apparus au début des années vingt.
69. Dossier *Société normande de métallurgie*, archives de la BUP 580/540.
70. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 13 juillet, 7 décembre & 21 décembre 1920. Delaunay-Belleville comprend en fait trois firmes : la métallurgie de transformation et la grosse chaudronnerie, le matériel naval et l'automobile. L'intervention de Marine-Homécourt n'est pas non plus désintéressée puisque le sidérurgiste préserve un débouché important en sauvant la firme.
71. Procès-verbal du conseil d'administration de Paribas, 24 octobre 1922, 10 avril 1923, 27 novembre 1923, 5 février 1924, 17 mai 1927, 4 octobre 1927. Une réduction du capital éponge les pertes en 1924 ; des créances sont converties en obligations en 1927 : Paribas reçoit ainsi 31 350 obligations pour sa créance qui se chiffre alors à 15,7 millions de francs. Enfin, le département Grosse métallurgie & chaudronnerie est cédé en 1927 à la Société française de constructions Babcock & Wilcox.

72. La firme regroupe les Chantiers de la Buire à Lyon, la fonderie, l'aciérie de L'Horme, dans la Loire, les hauts fourneaux et l'aciérie du Pouzin et des mines de fer en Ardèche. Elle fabrique du matériel roulant, du matériel de forge et de mine, des pièces mécaniques, etc.
73. Compte rendu de la réunion des représentants des banquiers (Crédit lyonnais et BUP) et de la société, 6 novembre 1925, archives de la BUP 644/1105.
74. Compte rendu d'un entretien entre Masson [Crédit lyonnais] et Cahen-Fuzier [BUP], 29 septembre 1926, archives de la BUP 644/1105.
75. Cf. Pierre CAYEZ, *Crises et croissance de l'industrie lyonnaise, 1850-1900*, éditions du CNRS, Lyon, 1980.
76. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Roanne, janvier 1929.
77. *Ibidem*, succursale de Grenoble, décembre 1927.
78. *Ibidem*, août 1926.
79. *Ibidem*, décembre 1924.
80. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1922. La firme a été créée en 1838 et est devenue société anonyme en 1896.
81. *Ibidem*, 1922; procès-verbal du conseil d'administration de la Banque de Mulhouse, 27 janvier et 8 février 1922. La firme est dirigée par Paul et René Kullmann.
82. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Mulhouse, mars 1923. La firme, créée en 1870, dispose de 112 000 broches et de 35 000 broches à retordre dans ses usines de Mulhouse et Valdoie.
83. Kreglinger, d'Anvers, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 21 novembre et 1er décembre 1928.
84. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 31 août 1922.
85. Note de la BUP, 29 novembre 1923, dossier *SOMUA*, archives de la BUP, 758/2371.
86. *Ibidem*.
87. Rapport au comité de direction de la BUP, 28 novembre 1921, archives de la BUP 592/648.
88. Note Société normande de constructions navales, 19 mars 1921, dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP 579/527.
89. Note du 9 mars 1921, dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP 579/527.
90. Note du 16 octobre 1922, dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP 592/648.
91. Dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP 592/648.
92. Rapport au comité de direction de la BUP, 28 novembre 1921, archives de la BUP 592/648.
93. Note du 25 octobre 1921, Dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP.
94. Note du 20 novembre 1924, dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP 592/648.
95. Compte rendu de la réunion à la BUP le 20 janvier 1925, dossier *Chantiers & ateliers de la Gironde*, archives de la BUP 592/648.
96. Procès-verbal du conseil d'administration de la BUP, 1er mai 1925.
97. Dossier *Compagnie générale de constructions de locomotives*, liasses du Crédit mobilier français, archives de la BUP 608/43B.
98. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 2 décembre 1922.
99. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Mulhouse, novembre 1923 et mai 1925.
100. La Sogenal recommande ainsi « l'installation d'une véritable comptabilité industrielle qui est peut-être chère à installer, mais qui se paie largement par les avantages qu'elle comporte », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 7 novembre 1928.
101. Elle apporte 7 millions d'argent frais et détient 11 des 20 millions du capital, ce qui lui procure la majorité avec un autre investisseur, Ponnier, et le dirigeant, Pierre Gros, procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal,

7 novembre 1928. L'Union textile est le nom générique de la Filature & retorderie de coton à Guebwiller, cliente de la Société alsacienne de CIC.

102. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 4 mars 1925.

103. La firme est issue de la francisation d'une société allemande, Adler & Oppenheim (Tanneries de Berlin) et emploie 2000 salariés. Cf. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Strasbourg, 1921, 1922, 1924.

104. Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Angers, 1932.

105. *Ibidem*, 1923, 1925, 1927, août 1929 et 1932; procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 14 juin 1934.

106. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 18 novembre, 22 novembre et 6 décembre 1928, 29 août 1929.

107. Terme emprunté à : Elie COHEN, *L'État brancardier*, Calmann-Lévy, 1989. Nous avons relevé l'intervention, fort modeste, de l'État à propos de Citroën en 1919 et en 1934-1935, du ministère des Finances à propos de la crise de Devilder en 1930, en vue d'une reprise par les groupes pétroliers (procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 27 novembre 1930), et à propos des Chaussures Ehrlich-Monteux en 1934 quand la Banque de France sollicite la bienveillance des banquiers, notamment du CCF, envers un groupe d'une telle dimension (procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 15 avril 1934). Mais de telles interventions n'ont pas dû être systématiquement relevées dans les dossiers courants.

108. Note du 13 octobre 1933, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC carton 71.

109. Note du 9 mai 1935, *Ibidem*.

110. Note du 24 octobre 1934 sur Beucher & Van den Brugge, Imprimerie moderne, à Nantes, *Ibidem*.

111. Note du 13 octobre 1933, *Ibidem*.

112. « Malgré la présence d'un administrateur commun, nous nous sommes attachés à réduire nos engagements avec cette société, exerçant sur nos clients la pression nécessaire pour atteindre ce but, et tenant notre Conseil au courant de ce que nous faisons, à tel point que, cette affaire étant évoquée à chaque séance du Conseil depuis plusieurs mois, nous avons pu remarquer que la personne en question était visiblement gênée », lettre du Crédit nantais au CIC, 20 janvier 1932, *Ibidem*, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC. L'entreprise en cause est Marcesche & C^e, firme d'armement et de pêche de Lorient, dont la dette a atteint 5 millions de francs, avant de se réduire à 2 millions.

113. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, juillet 1935.

114. *Ibidem*, succursale de Saint-Étienne, novembre 1934. La Compagnie des Hauts-Fourneaux de Chasse appartient à cette catégorie de débiteurs permanents irréductibles.

115. *Ibidem*, succursale de Roanne, décembre 1933.

116. *Ibidem*, décembre 1933.

117. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 27 novembre 1930, 9 janvier 1931, 18 juin 1931.

118. *Ibidem*, 5 novembre 1931.

119. *Ibidem*, 7 avril 1932.

120. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise de CIC, 19 mai 1933, 30 avril 1937. La Société bordelaise reçoit au total 334 000 des 653 000 dus, soit seulement 51 %.

121. *Ibidem*, procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise, 18 janvier 1935, 23 mars 1935, 17 juillet 1936.

122. Procès-verbal du conseil d'administration de la banque Soula, 26 mars 1930, 21 mai 1930, 18 juin 1930, 17 octobre 1930, 1^{er} mars 1931, 19 juillet 1935, 15 mai 1936, archives de la Société bordelaise. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, 24 août 1931. La dette de Caledonia est remboursée sur 8 à 12 ans, après la reprise de ses intérêts miniers par une filiale créée avec Le Nickel, procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 18 juin 1931.

123. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise, 15 mai 1936, 17 juillet 1936. La dette, amputée d'une fraction, est payée en espèces, en titres et en actions et obligations Devès & Chaumet, procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise, 14 mai 1937.

124. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 12 mars 1931. Sur ces engagements, une banque anglaise aurait avancé 50 millions de francs, que la baisse de la livre réduit à 40 millions de francs en novembre. Cinq banques alsaciennes (dont le CCF, successeur de la Banque de Mulhouse) portent ensemble 27 millions de francs d'engagements.
125. « Il y aura lieu de remplacer M. Friedmann comme administrateur délégué, qui développe trop d'allant au détriment de l'entreprise », procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 7 mai 1931. Cf. aussi 18 mai 1931.
126. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 19 mai 1931.
127. *Ibidem*, 15 janvier 1932 et 16 septembre 1933.
128. *Ibidem*, 13 juin 1934.
129. *Ibidem*, 10 février et 17 février 1932. Les banques impliquées sont le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine, la Sogenal et la BNC, successeur du Comptoir d'escompte de Mulhouse.
130. *Ibidem*, 17 avril 1931 ; procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 18 juin 1931.
131. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 26 novembre 1931.
132. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 12 février 1932.
133. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 27 novembre 1930. Le banquier principal est la BNC, héritière du Comptoir d'escompte de Mulhouse.
134. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Saint-Dié, octobre 1935. Le concordat est décidé en juillet 1933.
135. Notes du 17 août et du 2 septembre 1931, Lorthiois, archives de la BUP 466 ; procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 20 août 1931. Pour les seuls découverts, le Crédit du Nord est pris pour 8,2 millions de francs, la Banque du commerce extérieure pour 5,269 millions, le CNEP pour 3,74 millions, le CCF pour 3,65 millions, la BNC pour 3,258 millions, la Banque ottomane pour 2,707 millions, la Société générale pour 2,425 millions, le CIC pour 2,15 (+ Scalbert 0,825). Il est vrai que les branches familiales semblent avoir lâché la firme en souhaitant en retirer les dépôts qu'elles y effectuaient. Lorthiois frères est la branche Peignage et négoce de laine des Lorthiois, différente de Lorthiois-Leurent, la branche Filature et fabrication de tapis. Cf. *Lorthiois-Leurent & fils, 1780-1930*, livre anniversaire, Tourcoing, 1930.
136. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 20 août 1931.
137. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 30 juin 1932, 5 juillet 1932, 6 mars 1934, 24 mai 1934. Les deux banquiers sont la Sogenal pour 65 % et le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine.
138. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 20 août 1931.
139. *Ibidem*, 14 septembre 1931.
140. *Ibidem*, 22 octobre 1931. Sur les Tréfileries & laminoirs du Havre, Cf. Emmanuel CHADEAU, « Produire pour les électriciens : les Tréfileries & laminoirs du Havre de 1897 à 1930 », dans : Fabienne CARDOT (sous la direction de), *Des entreprises pour produire de l'électricité*, Association pour l'histoire de l'électricité en France, 1988, pages 285-304.
141. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 24 mars 1932.
142. Procès-verbal du conseil d'administration de la Banque des pays du Nord, 9 novembre 1932.
143. Notes de la BUP, 16 janvier et 5 février 1934, dossier *Citroën*, archives de la BUP.
144. Note de la BUP, compte rendu d'une réunion des banques à la Banque de France, 22 décembre 1934, archives de la BUP. Cf. H. BONIN, « Les banques ont-elles sauvé Citroën (1933-1935) ? » revue *Histoire, économie & société*, troisième trimestre 1984, pages 453-472.
145. Michelin (59 millions), Couard entrepreneurs (23), Chausson (10), Edward Budd (12), Société Saint-Quentinoise de constructions (7,4), Aubert & Duval (7), Comptoir sidérurgique de France (6,8), Châtillon-Commentry (5,5), Compagnie des applications mécaniques (5), Marrel frères (5), Jaeger (4,8).
146. Rapport de l'inspecteur des Finances Richard à la Banque de France, 7 avril 1934.
147. *Ibidem*.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

148. Note remise au ministre Germain-Martin le 16 novembre 1934, archives de la BUP. Le Crédit lyonnais apporte 20 %, la Société générale 11 %, la BUP 10 %, la Banque nationale pour le commerce & l'industrie 9 %, le CNEP 8 %, le CCF 6 % et Paribas 4,5 %, Note du 1er mars 1934, archives de la BUP.
149. Compte rendu d'une réunion des banquiers, note de la BUP, 17 mai 1934, archives de la BUP.
150. Rapport de l'inspecteur des Finances Richard à la Banque de France, 7 avril 1934.
151. Cf. J.-P. BARDOU, J.-J. CHANARON, P. FRIDENSON, J.-M. LAUX, *La révolution automobile*, Albin Michel, 1977. Nous remercions Patrick Fridenson pour les critiques et suggestions qu'il avait apportées en 1983 à propos de deux articles que nous avions rédigés sur l'histoire des relations entre les banques et Citroën. Cf. aussi Sylvie SCHWEITZER, *Des engrenages à la chaîne. Les usines Citroën, 1915-1935*, Presses universitaires de Lyon, 1982.
152. Note de la BUP en réaction au rapport Caquot, 1^{er} juin 1934, archives de la BUP.
153. Cf. Alain JEMAIN, « Les pompiers du quai de Javel », dans : *Michelin. Un siècle de secrets*, Calmann-Lévy, 1982.
154. Note sur le plan Michelin, 28 novembre 1934, archives de la BUP.
155. Note de la BUP, 16 novembre 1934, archives de la BUP. Germain-Martin est ministre des Finances dans les gouvernements Daladier, Doumergue et Flandin, du 4 février 1934 au 31 janvier 1935.
156. *Ibidem*.
157. 19 millions par le Crédit lyonnais, 10 millions par la BUP, 7 millions chacun par le CCF et la Société générale, le reste par le CNEP, Paribas et la Banque nationale pour le commerce & l'industrie.
158. Note de la BUP, 16 novembre 1934, archives de la BUP.
159. « Michelin faisant un apport personnel de 20 millions d'argent frais, la direction du Mouvement général des fonds fait appel aux banques pour le solde, soit un concours de 127 millions sur trois ans », note de la BUP, 22 novembre 1934, archives de la BUP.
160. C'est ce que déclare demander aux banquiers le Président Flandin lorsqu'il rencontre des députés de la Seine venus solliciter son entremise le 14 janvier 1935.
161. Note de la BUP, 22 novembre 1934, archives de la BUP.
162. Journal *Commentaires*, 14 octobre 1934, dossier de presse Citroën, archives de la Banque de France.
163. Journal *Commentaires*, 21 octobre 1934, *Ibidem*.
164. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société bordelaise, 17 juillet 1936.
165. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 8 avril 1935; Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Metz, 22 juillet 1935.
166. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 20 août 1931.
167. Procès-verbal du conseil d'administration de la Sogenal, 15 décembre 1933.
168. *Ibidem*, 27 janvier 1933. Les créanciers chirographaires ont une créance de 150 millions de francs.
169. Note du 18 octobre 1933, Lorthiois, archives de la BUP 466.
170. Extrait du journal *L'Echo de Paris*, 21 janvier 1935.
171. « Peu nous importe aujourd'hui que la banque l'emporte sur l'usine [...]. Il ne nous appartient pas de prendre position dans le conflit qui oppose en ce moment l'industriel aux banquiers [...] Ce qu'il y a de tragique dans la situation de la classe ouvrière, c'est que c'est toujours elle qui est la victime des luttes que le régime capitaliste engendre entre deux systèmes bourgeois, entre deux couches de capitalistes. Avertis de cela, les travailleurs ne s'y trompent d'ailleurs pas. Ils renvoient dos à dos l'industriel et le financier; ils réclament la nationalisation des grandes usines comme ils réclament la nationalisation des banques », *Le Populaire*, organe de la SFIO, 20 octobre 1934.
172. Expression utilisée par la Sogenal en 1925 à propos de la société alsacienne Gros-Roman.

Chapitre 10

PROFILS CONCURRENTIELS DE LA BANQUE COMMERCIALE DE CRÉDIT

ALORS QUE NOUS AVONS pu identifier plutôt clairement les rapports de forces interbancaires dans l'exercice de la banque de dépôts, notre projet de reconstituer les parts de marché dans la pratique de la banque commerciale de crédit s'avère téméraire. En effet, nous ne disposons pas, pour cette époque, des recensements place par place et au niveau national des engagements de crédit des divers établissements bancaires, tels que les Autorités les mettent sur pied à partir de 1945-1946, sous l'égide du Conseil national du crédit et sous la houlette effective de la Banque de France. Nulle synthèse n'est disponible, à notre connaissance, tandis que, nulle part, dans les archives de l'entre-deux-guerres, nous n'avons déniché d'étude de marché, d'évaluation des rapports concurrentiels pour cette activité, comme si les banquiers négligeaient de cerner une telle réalité ou laissaient à leurs entretiens oraux, sans aucune trace écrite, le soin d'aborder de telles préoccupations. Seuls quelques indices échappés de dossiers d'opérations financières, des procès-verbaux des séances des conseils d'administration ou de dossiers d'opérations de crédit permettent de discerner les contours des relations entre les banques et leurs clients. Mais, le plus souvent, chaque banquier se contente de préciser son autorisation ou son engagement de crédit sans évaluer le total des crédits dont bénéficie son client, sans calculer sa part de marché.

L'on comprendra que notre volonté audacieuse s'est heurtée à de nombreux obstacles pour développer son cheminement analytique : c'est que nous avons désiré déterminer quels peuvent être les points forts de chaque grande banque à l'échelle d'une branche, d'une région, d'une place, d'une entreprise cliente, afin de discerner comment se sont ensuite composés, par l'agrégat de toutes ces positions juxtaposées, les rapports de forces nationaux, que l'on peut sans difficulté saisir par les statistiques des volumes de crédit figurant aux bilans. Ce chapitre sera cantonné dans les limites de l'approximation, mais il est néanmoins indispensable pour compléter notre tableau des rapports entre les banques et les entreprises dans l'exercice de la banque commerciale de crédit.

1. Du banquier-maison à une pluralité de banquiers

Avant de tenter de reconstituer le profil adopté par les grandes banques dans leur activité de banque commerciale de crédit, nous devons préciser l'étendue du champ sur lequel se déploient éventuellement les capacités concurrentielles des banques pour conquérir et conserver des parts de marché auprès des entreprises et au sein de chaque branche d'activité. Il faut cerner le degré d'ouverture des affaires bancaires des sociétés afin de déterminer la plus ou moindre grande plasticité des positions acquises par chaque établissement.

A. Des banquiers-maison ?

L'idéal, pour le béotien, semble que la banque soit le seul interlocuteur de l'entreprise afin de disposer du monopole de ses opérations de gestion des moyens de paiement et de crédit. S'appuyer sur « son banquier » consiste en fait à se reposer sur lui d'un ensemble mixte d'opérations, qui mêle la gestion des moyens de paiement, par l'animation du compte – le mouvement de compte –, de l'escompte et des flux de trésorerie, le crédit par escompte, découvert ou crédit documentaire, les cautions, etc. La firme, surtout si sa direction financière est légère, apprécie les aspects pratiques de cet ensemble souple car la banque assume la tâche de superviser la trésorerie et d'effectuer les compensations indispensables. Il arrive souvent d'ailleurs que le compte courant soit créditeur alors que la firme entretient un débit par escompte, tout simplement parce que la commodité du fonctionnement du système de l'escompte (encaissement des effets, crédit court immédiat, etc.) le fait entretenir même si la firme pourrait nourrir par elle-même ses créances sur ses clients. Félix Potin dispose ainsi d'un compte créditeur total de 13,2 millions de francs en août 1934 à la Société générale (pour l'entreprise et ses filiales), alors qu'elle bénéficie simultanément d'un crédit par escompte de 5,1 millions de francs et de crédits documentaires de 2 millions de francs. La gestion des moyens de paiement et de l'escompte secrète pour cette société un mouvement de compte annuel de 580 millions de francs où s'entremêlent les recettes courantes et les remises d'escompte.

« Le compte sur nos livres a un mouvement important et un solde [crédeur] intéressant de plusieurs millions, actuellement 16 millions » : paradoxalement, alors que nous consacrons cette partie à l'étude des crédits, le banquier de l'entreprise est aussi l'agent de mise en valeur de ses disponibilités... En fait, une société saine, bien gérée et en bon fonctionnement dans le cadre d'un environnement satisfaisant, utilise son banquier plutôt pour valoriser son compte créditeur que pour lui emprunter des fonds – au-delà de l'escompte courant. Un lien étroit s'établit entre le gonflement du compte courant créditeur et l'octroi des crédits ; le simple jeu de la remise d'effets d'escompte

ouvre la voie à des encaissements qui grossissent le compte-client, diminué simultanément des décaissements provoqués par le tirage des créanciers sur la firme. La logique de l'escompte est d'ailleurs d'aboutir, échéance par échéance, au grossissement du compte courant de chaque client, si sa santé commerciale et financière est bonne. Le crédit par découvert n'intervient donc logiquement qu'en appoint éphémère, sur quelques mois le plus généralement, sauf immobilisation exceptionnelle. Le rôle du banquier est alors d'accompagner les firmes partenaires au travers de leurs difficultés financières pour leur permettre de tenir jusqu'à une amélioration de leur trésorerie ou une émission de titres. La BUP est par exemple le compagnon durable de Force & Distribution dans l'entre-deux-guerres et, quand le compte du groupe devient déficitaire à partir du 31 août 1934, le découvert entre en jeu : 6 millions en septembre, 9 millions en novembre, 8,4 millions en décembre puis un second découvert, en sus du précédent, pour 9 millions, est prévu du 30 juin 1935 au 2 janvier 1936, le temps que la situation de trésorerie s'améliore¹ et que rentrent les fonds de l'augmentation de capital de janvier 1935.

B. Une pluralité de banquiers

Comme nous l'avons précisé, les banques s'engagent dans des découverts plus structurels, plus durables, en soutien d'opérations productives et commerciales d'une ampleur et d'une durée importantes, et dans des avances d'un gros montant; par ailleurs, certaines opérations d'escompte sont elles-mêmes d'une envergure imposante, pour financer des mouvements de stockage ou de forts achats de matières premières. L'on comprend qu'une banque ne puisse rester le banquier exclusif d'une entreprise que si celle-ci est d'une taille modeste. Par contre, une pluralité de banquiers nous semble la règle ou plutôt la coutume, tout simplement au nom du principe de bon sens de la division des risques : toute banque a intérêt à partager la charge du risque avec des confrères, que l'entreprise soit importante et consomme un montant élevé de crédits ou qu'elle soit modeste mais d'une pérennité moins assurée. Le souci de diviser les risques explique logiquement qu'une banque ne souhaite pas être le banquier exclusif d'une grande entreprise : la prudence impose la concurrence ou du moins la volonté de faire entrer des concurrents dans une affaire; aucune banque ne veut porter seule un gros risque.

Un bon exemple en est fourni par l'attitude de la BUP vis-à-vis des Chantiers & ateliers de la Gironde. Consacrée banquier de la firme grâce à ses excellents liens avec le groupe Schneider et surtout à son rôle dans la création de la société, la BUP pourrait se réjouir de détenir un tel monopole d'affaires bancaires; mais elle n'a de cesse de chercher à élargir les relations bancaires de l'entreprise, afin de réduire sa part relative dans le risque. Elle réussit à séduire le CCF, en arguant que l'agence bordelaise de cette banque pourrait accéder ainsi à un bon mouvement de compte : il accepte de fournir

une ligne de crédit de 2 millions; puis, au nom de l'intérêt que la Société marseillaise peut avoir à s'occuper d'une entreprise liée au monde maritime et de sa bonne connaissance des activités de constructions navales, qu'elle finance déjà dans le Midi, elle fait venir la banque phocéenne (pour 1,5 million); enfin, elle convainc, difficilement d'ailleurs, le Crédit lyonnais, qui finit par concéder une autorisation de 2 millions².

Plusieurs banques se côtoient dans l'entretien des crédits rassemblés par les firmes bordelaises de négoce en Afrique, car nous les voyons apparaître dans les archives de plusieurs établissements, notamment le CNEP et la Société bordelaise de CIC : une bonne partie de la Place se réunit pour épauler ce flux d'argent banalement commercial certes mais aussi fortement « spéculatif », c'est-à-dire lié vivement aux fluctuations conjoncturelles – cours des produits, cours des marchandises – et surtout au talent dans la gestion de stocks énormes. Le financement de stocks abondants dans un environnement commercial fluctuant explique que, très certainement, les négociants de cognac aient besoin d'épaisses lignes de crédit; le CNEP à lui seul apporte une autorisation de découvert de 10 millions de francs à Martell en 1924.

Dans le même temps, peut-on penser, aucune entreprise ne souhaite dépendre d'un seul banquier, car elle peut désirer confronter des talents et des prix en travaillant avec plusieurs banques. « M. de Thoisy [patron de la Société d'équipement des voies ferrées] ne m'a pas paru disposer à nous confier, par un engagement formel, toutes ses opérations de banque; il est prêt à nous donner toutes assurances, mais veut conserver la possibilité de nous mettre en concurrence avec d'autres banques si nous nous montrions par trop exigeants, ce qui, paraît-il, nous est déjà arrivé. »³

a. Une juxtaposition de relations bilatérales

Pour évoquer les cas plus courants où une entreprise recourt à plusieurs banquiers, nous nous garderons d'employer l'expression de groupe ou de *pool* de banquiers. En effet, dans la majorité des situations, la notion de « *pool* bancaire » telle que l'usage s'en est développé après la Seconde Guerre mondiale est anachronique : depuis lors, un groupe de banques s'est constitué auprès d'une société, conduit par un chef de file ou des co-chefs de file, et des barèmes de crédits ont été établis, un peu sur le modèle des opérations financières, des « syndicats » financiers déjà structurés dès la fin du XIX^e siècle. Tous les témoignages et les pièces d'archives concordent : la pratique du *pool* bancaire n'est pas coutumière dans la profession dans l'entre-deux-guerres.

L'exercice du métier de banque commerciale de crédit s'effectue dans le cadre de relations bilatérales entre chaque banquier et l'entreprise cliente. Chez Michelin, un trio de grandes banques nationales semble s'être constitué, mais sans qu'aucun *pool* n'apparaisse, puisque chaque maison contracte parallèlement avec la société, avec une juxtaposition de rapports bilatéraux : la Société générale, le Crédit lyonnais et le CNEP accordent par exemple chacun un découvert de 10 millions de francs⁴ en 1921; le CNEP octroie en 1929 un crédit de 20 millions de francs pour l'achat de caoutchouc

« comme l'ont fait ses deux autres banquiers »⁵, mais sans discussions communes dans le cadre d'un véritable *pool* – même s'il paraît rétrospectivement inconcevable que les banques impliquées ne discutent pas entre elles des modalités de leur intervention parallèle, sinon convergente.

Pourtant, en règle générale, chacun désire garder le secret sur le volume de ses crédits, sur leur coût – dans la limite des ententes à partir de la seconde moitié des années vingt en ce qui concerne beaucoup de banques et de places – et leurs modalités. L'économie bancaire libérale se déploierait avec une telle vivacité que même la connaissance de ces parts de marché relève du secret; la guerre des positions fait de la mesure de sa propre force de crédit une arme aux mains de chaque banque. La caricature en est ce récit quasi légendaire donné par un ancien dirigeant de Peugeot, Jordan, secrétaire général de l'entreprise à cette époque : lors de la négociation d'une demande de crédit par la firme en 1930, qui traverse une mauvaise passe financière après la chute de son banquier-maison Oustric, il aurait donné rendez-vous à chacun de ses banquiers sous un pilier différent de la Tour Eiffel avec un décalage de quelques dizaines de minutes et aurait pu passer de l'un à l'autre pour négocier les conditions du prêt envisagé⁶...

Il est symptomatique de relever que le CIC, banquier depuis plusieurs lustres des Acieries de Rombas – où il détient même un siège au Conseil –, en est réduit à des supputations sur ses opérations bancaires avec les concurrents ou confrères : « Je désirerais savoir si, dès à présent, Rombas s'est assurée les 50 à 60 millions de francs de découverts possibles chez ses banquiers, c'est-à-dire si dès à présent elle est certaine de pouvoir aller jusqu'à ce chiffre sans demander au groupe du CIC plus que les 10 millions de découvert qu'elle vient de solliciter. Il m'est répondu par l'affirmative. »⁷ En règle générale, aucune mise en commun des comptes des banquiers n'intervient; la coutume maintient les liens bancaires dans le cadre d'une juxtaposition de relations bilatérales, et cela affaiblit la capacité d'analyse des prêteurs : « Ici, c'est un chef de bureau qui, lors d'un dépôt de bilan, est stupéfait d'apprendre qu'un de ses clients a un compte débiteur de deux millions chez un de ses concurrents. Là, c'est un directeur qui ignorait que l'un de ses clients avait plus de 800 000 francs d'engagements chez le banquier local. »⁸

Pourtant, les banquiers aimeraient souvent mesurer l'ensemble des encours de crédit portés par un même client, afin de déterminer la part qui leur revient dans le risque global : « J'insiste cependant sur l'intérêt qu'il y a pour nous à connaître aussi exactement que possible l'état des crédits bancaires d'un client; c'est essentiel, car il y a pour chaque maison un plafond de crédit compatible avec sa surface quelle ne doit pas dépasser sous peine, pour cette maison, de se déséquilibrer »⁹. L'un des aspects du savoir-faire de la banque commerciale de crédit consiste donc à mener des enquêtes discrètes mais efficaces pour distinguer la part de chaque banque dans les affaires d'une entreprise : « Faites des enquêtes, notamment sur les clients nouveaux et pour ceux-ci, sachez les motifs pour lesquels ils viennent à vous. Il y en a trop qui changent volontiers de banquier comme d'autres changent de tailleur lorsque leur ardoise est trop chargée. »¹⁰

Mais comment savoir s'il y a plusieurs banquiers? Le responsable des relations doit étudier le mouvement d'affaires de la firme (notamment par le biais de son poste Marchandises, au bilan) et le mouvement de son compte, le volume des remises d'effets à escompter ou à encaisser : s'il y relève quelque disproportion, la présomption peut se nouer que d'autres banquiers interviennent. Par contre, au bilan du client, le poste Crédeurs divers mêle souvent les créanciers fournisseurs et les créanciers banquiers, ce qui rend difficile de démêler le volume de crédit que ces derniers accordent, même globalement.

b. L'esquisse de pools bancaires

Aussi, en raison de l'incertitude que ressentent parfois les banquiers, l'on peut penser que, auprès de plusieurs entreprises, des *pools* véritablement structurés se sont constitués. Faut-il croire qu'une telle attitude n'ait été adoptée que dans des cas particuliers? Les banques choisiraient de constituer un *pool*, donc de formaliser leurs relations communes, quand les risques deviendraient énormes, soit par leur montant, soit par les caractéristiques de la branche de la firme en question, ou enfin parce que la situation financière de cette dernière a connu des soubresauts qui ont incité les banques à constituer une communauté de travail afin de réduire le champ des incertitudes quant à la capacité de remboursement de la société.

C'est ainsi que les banques se sont rapprochées pour gérer les crédits accordés à la Compagnie générale transatlantique, firme éminemment troublée durant tout l'entre-deux-guerres en raison de ses investissements en navires et apparemment d'une gestion mal maîtrisée. Sous l'égide d'un chef de file apparent, la BNC, consacrée « centralisateur », la Banque transatlantique et la Société générale constituent un trio de responsables éminents du groupe de prêteurs. Ils négocient avec la firme la collecte de renseignements sur sa situation et ses besoins, puis la mise au point du prêt; ils discutent d'une répartition de la somme à avancer entre les banques intervenant dans les affaires de l'entreprise, avant de contacter leurs confrères pour leur faire ratifier la barème officieux ainsi défini. C'est du moins une telle procédure¹¹ qui nous apparaît en janvier 1926, quand la Compagnie générale transatlantique fait appel à ses banquiers pour une avance de 40 millions de francs destinée à compléter l'argent nécessaire au paiement d'un navire de 150 millions de francs. Cette « avance en compte courant » – bien qu'elle débouche sur l'escompte de traites (pour un montant réellement escompté de 25,5 millions de francs) – semble représenter un gros risque, d'où son taux d'intérêt élevé (10 % tout compris) et la mise en commun de l'opération : Crédit mobilier français 8 millions de francs, BNC, Banque des pays du Nord et Société générale, chacune 5 millions, Banque transatlantique 4,5 millions, BUP, Crédit foncier d'Algérie & Tunisie, Crédit foncier colonial & de banque, chacun 2 millions, CNEP 1,5 million, etc¹².

Dans la même branche et dans les mêmes années, les Messageries maritimes ont elles aussi besoin d'un tel *pool* pour subvenir à leurs besoins, quand se constitue la Société d'exploitation contractuelle des services postaux (crédit de 10 millions sur un

an) ou quand les deux firmes se développent, mais consomment des sommes importantes. Un crédit de 10 millions de francs – à valoir sur une émission d'obligations en cours de préparation, dont la première tranche est réalisée en mai 1922 – est accordé aux Messageries maritimes en 1921-1923 : la BUP, Paribas, le CNEP, le Crédit lyonnais, la Société générale fournissent 1,660 million chacun, la BNC 1 million, le Crédit foncier d'Algérie & Tunisie 0,7 million. Un second crédit de 20 millions de francs sur deux ans, de novembre 1921 à décembre 1923, apparaît par surcroît ; la BNC, semble-t-il chef de file, conduit l'opération et en fournit à elle seule la moitié, loin devant les autres membres du *pool* : la BUP, Paribas, le CNEP, la Société générale, le Crédit lyonnais, avec 1,850 million chacun, ainsi que le Crédit foncier d'Algérie & Tunisie avec 0,750 million. Les énormes besoins du PLM en 1920 débouchent sur un large crédit de 250 millions de francs (dont le CNEP pour 20 millions) où, là encore, par nécessité, la communauté bancaire se mobilise – tandis que deux crédits temporaires supplémentaires sont accordés, l'un de 100 millions au PLM, l'autre de 30 millions au Paris-Orléans. Sans que les raisons en apparaissent, sinon apparemment le retard pris dans le projet d'une émission d'obligations, cette épaisse ligne de crédit est renouvelée à plusieurs reprises et se prolonge presque pendant une année¹³, entre septembre 1920 et septembre 1921.

Au-delà de ces sommes massives et de ces cas extraordinaires, est-il possible de discerner l'émergence de *pools* structurés et durables ? faut-il croire que l'expression employée à propos d'un crédit en faveur de Thomson, qui s'adresse « au groupe de ses banquiers habituels », recouvre une structure permanente ? Ou qu'il s'agit seulement d'une tournure de style qui ne recouvre qu'une réalité informelle, celle d'un agrégat de banquiers agissant peut-être de concert mais sans barème et sans structuration rigides ? Il nous faut avouer que nulle information ne permet de préciser les contours de cette réalité bancaire. Mais l'on peut supposer que, dans les branches mobilisant d'énormes sommes et animées par un peloton de grandes entreprises, les banquiers se sont regroupés pour diluer les risques et veiller à ce que leurs capitaux n'aboutissent pas à un surendettement funeste ; nous avons par exemple noté que les banquiers de Pechiney sont la BNC, le CCF et le Crédit lyonnais « dont la coopération est réglée par un accord »¹⁴ : un *pool* n'a-t-il pas pris corps aux dépens du système usuel des relations bilatérales ?

L'industrie automobile elle aussi voit surgir ici et là des *pools* bancaires, qui semblent la solution de secours choisie par les banques quand elles ne veulent pas se cantonner dans l'abstention. La recherche d'une sécurité meilleure, en tout cas d'un partage maximal des risques, les incite à délaisser la rétention de crédit et à s'engager quelque peu. Chez Renault, le Crédit lyonnais domine largement le groupe de banquiers, avec 45,7 % des crédits en 1931, devant la Société générale (20 %), le CNEP, le CCF et la BUP (11,4 % chacun)¹⁵. En marge de notre période d'étude mais en continuité avec des opérations menées depuis de longues années, nous avons ainsi discerné le montage d'un crédit consorcial en juillet 1937 pour une année : 120 millions de francs ont été

apportés par le Crédit lyonnais, Paribas, la Société générale, le CNEP, Morgan (avec 20 millions chacun). Le prêt est renouvelé au profit de Renault en juillet 1938 : le Crédit lyonnais, la Société générale, le CNEP procurent chacun 50 millions de francs, Morgan 15 millions, tandis que l'ensemble CIC-Crédit industriel d'Alsace-Lorraine-Société nancéienne apporte 15-20 millions¹⁶.

Semblablement, pour partager au maximum le risque constitué par les crédits accordés à Citroën, un groupement de banques se forme, qui prend le relais du duo BUP-Morgan des années 1919-1925 et du trio BUP-BNC-Morgan de 1926-1927, car la situation de la société s'est éclaircie : « Actuellement, toutes les banques de Paris sont preneuses de papier portant la signature de la maison Citroën »¹⁷, note une BUP désormais concurrencée pour les affaires d'escompte qui prennent le relais des opérations de découvert : le Crédit lyonnais semble prendre la tête du groupe de banques, avec 30 % des opérations de warrantage, loin devant la BUP (9 %).

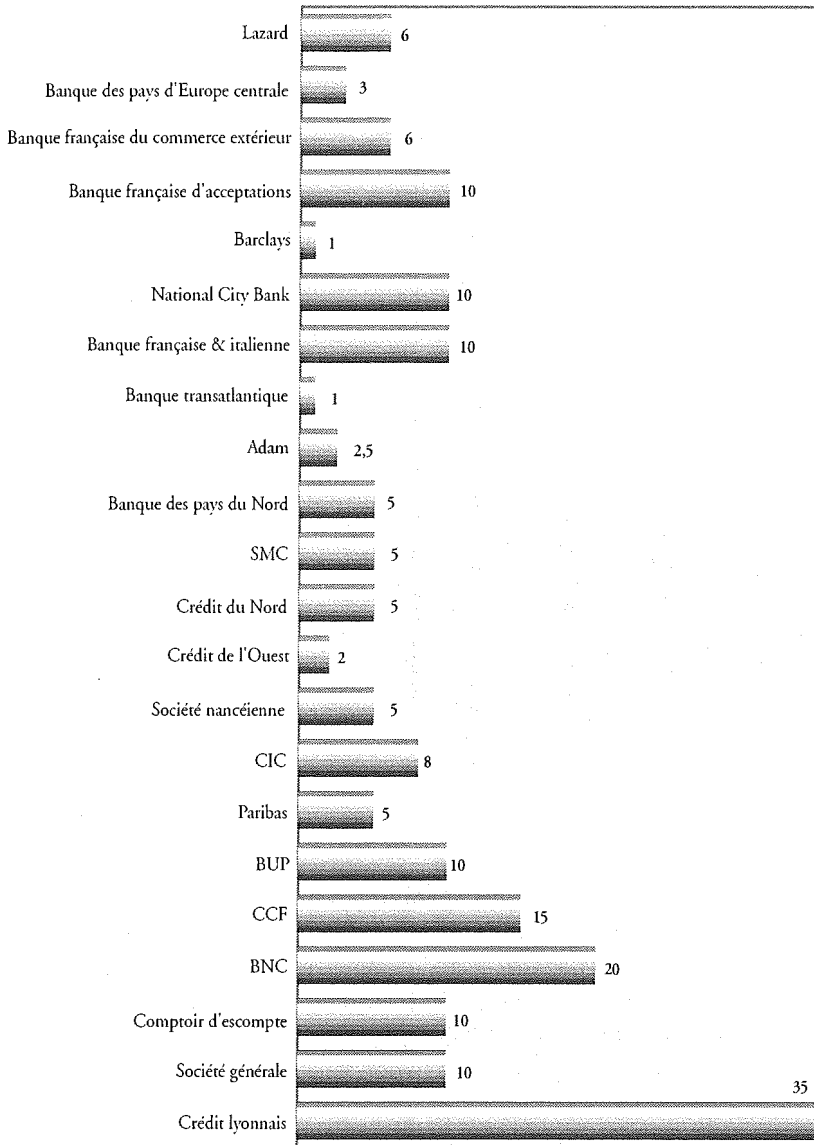
Si « le Crédit lyonnais et la BUP sont les deux principaux banquiers de la société Citroën »¹⁸ si la BUP développe entre 22 et 40 millions de francs de crédits en 1931, assure des facilités de fin de mois grâce à un découvert permanent de 10 à 15 millions, l'initiative revient au Crédit lyonnais qui, « de tous les banquiers de la maison Citroën, est celui qui a le plus gros mouvement. Le chiffre global des opérations dans les autres banques atteint à peine les trois quarts du mouvement réservé au Crédit lyonnais¹⁹ ». Sur le crédit d'escompte de 100 à 160 millions de 1931-1932, le Crédit lyonnais fournit 23 %, moins que les 48 % qu'il assume dans les 88 millions de francs de warrantage en décembre 1931. Banquier principal de Renault et de Citroën, le Crédit lyonnais fait un peu figure de banque de l'automobile. Les branches ou plutôt les entreprises à risques seraient ainsi le champ privilégié, mais plutôt exceptionnel, de la constitution de *pools* bancaires, comme aux Usines à tubes de la Sarre, qui bénéficie d'un crédit de 18,7 millions et où les banquiers organisent une réunion annuelle pour étudier l'évolution de la firme et décider du sort du prêt et de sa prorogation²⁰.

c. Le partage des risques

L'évocation du CIC nous permet de préciser l'existence d'un *pool* permanent, mais d'une nature originale. En effet, au sein de la confédération du CIC, un système de partage des risques a été mis au point entre les banques du groupe qui, en une sorte de réassurance collective, se répartissent les gros crédits par tranches. Ainsi, un crédit de 25 millions de francs offert aux Mines de Béthune²¹ est inscrit dans un tour de table réunissant le CIC (12,5 millions), la Société nancéienne (4 millions), la Société bordelaise de crédit (3,5 millions), Dupont (2,5 millions), la Société normande de banque & de dépôts (1 million), Scalbert, le Comptoir d'escompte de Rouen et la Société alsacienne de CIC (chacun pour 0,5 million).

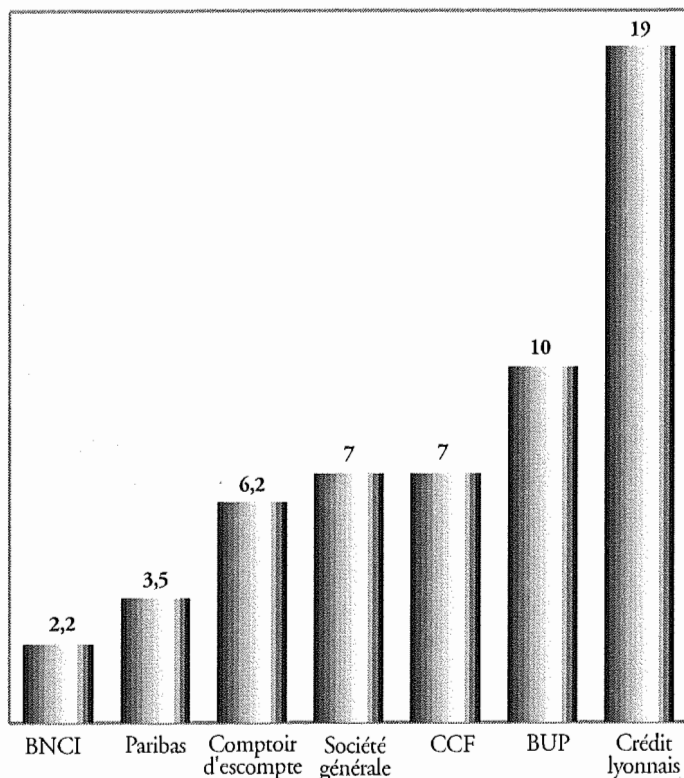
Semblablement, la BUP rétrocède régulièrement des parts des crédits qu'elle organise ou auxquels elle participe à des partenaires de ce qu'elle appelle sa « table » ; tout

PROFILS CONCURRENTIELS DE LA BANQUE COMMERCIALE DE CRÉDIT



Encours de crédits
d'escompte de papier
commercial en faveur
de Citroën
au 1^{er} octobre 1931
(en millions de francs)
(archives BUP 795)

en nourrissant par elle-même et en toute autonomie une fraction importante de ses crédits, elle fonctionne plus ou moins en caisse coopérative des maisons de banque qui ont participé à sa fondation ou qui sont devenues ses intimes. Ainsi, à propos d'un crédit²² de 5 millions de francs accordé à la SOMUA [matériel agricole], la BUP ne conserve que 1,650 million de francs, car elle effectue plusieurs rétrocessions à la Société marseillaise (300 000 francs), à Zarifi [une maison de banque marseillaise]



Volume du crédit
de warrantage accordé
à Citroën par chaque
banque
au 15 novembre 1934
(en millions de francs)

(archives BUP 795)

(200 000 francs), à la Banque transatlantique (750 000 francs), à Mallet (100 000), à la Banque hypothécaire franco-argentine (un million) et à la Compagnie algérienne (1 million). Pour un autre crédit à la même firme et du même montant, mais par escompte, elle ne garde pour elle que 900 000 francs; la Banque impériale ottomane prend 750 000 francs, Demachy 500 000 francs, Mallet 100 000, Neufelize 500 000, Lehideux 500 000, le Crédit foncier d'Algérie et Tunisie 750 000 et la Caisse générale de prêts 1 million.

Sans grande originalité par rapport aux temps antérieurs et ultérieurs, toute une variété de dispositifs s'offre aux banques en 1919-1935 dans leur guerre de mouvement destinée à s'assurer des positions dans le volume des crédits mis en œuvre : banquier unique, petit noyau de banquiers-maison, groupe d'établissements dans le cadre de relations bilatérales parallèles, *pools* bancaires. L'innovation réside peut-être dans la percée de ces derniers, notamment dans des branches, comme l'automobile ou les transports maritimes, qui paraissent trop risquées pour qu'un duo ou un trio de banques s'aventure à assumer la charge du prêt.

2. Des banquiers leaders

Que la pluralité de banquiers s'exprime par le biais d'une juxtaposition de relations bilatérales plus ou moins explicites ou qu'elle aboutisse à des *pools* bancaires, l'entreprise cliente préfère souvent confier une responsabilité de coordination à l'un de ses banquiers ; dans le premier cas, il sera moins chef de file que centralisateur des opérations de crédit ; dans le second, il fera nettement figure de chef de file, sauf à partager la responsabilité avec un ou plusieurs confrères, au sein de ce que l'on appelle couramment « le groupe des banquiers principaux », une sorte de trio ou de quatuor d'établissements chargés de superviser le montage des opérations de crédit.

A. La BUP chef de file chez Schneider

Sans devenir toutefois une « banque de groupe », intégrée en quasi-filiale au sein d'un ensemble d'entreprises, généralement industrielles, certaines banques s'affirment clairement comme la banque d'un groupe. En effet, elles consacrent une part appréciable de leurs activités à épauler un groupe de sociétés dont elles sont le partenaire privilégié, à qui elles fournissent les prestations bancaires les plus importantes, par leurs responsabilités de chef de file et par le volume de crédit engagé. À l'évidence, une telle intimité porte quelque peu atteinte à la division des risques puisque le groupe partenaire accapare d'épaisses lignes de crédit, mais elle est génératrice d'un fort volume d'affaires puisque l'entreprise associe la banque au déploiement de ses activités.

a. La BUP partenaire intime de Schneider

La BUP est devenue ainsi avant la Première Guerre mondiale le compagnon de Schneider dans ses aventures industrielles et commerciales en Russie²³. Durant la Guerre, elle a resserré ses liens avec elle en participant largement au financement des nouvelles installations montées par la firme. À la paix, elle se retrouve impliquée dans le soutien de plusieurs entreprises du groupe et reste un pourvoyeur de capitaux abondants de la société mère – tout en repartant à nouveau hors des frontières avec elle, cette fois dans le cadre de la reprise ou du développement de filiales en Europe centrale.

Sans évoquer directement ici l'évolution des rapports avec la filiale du groupe chargé précisément de superviser ces implantations, l'Union européenne industrielle & financière, nous pouvons apprécier quantitativement l'intensité du partenariat entre la banque d'affaires et Schneider : le groupe dans son ensemble bénéficie d'un apport de 68,3 millions de francs à la date du 15 janvier 1922 et de 62,5 millions à la date du 31 mars 1922 – sans parler de multiples cautions, indispensables au bon

fonctionnement des commandes obtenues par ce groupe pour ses affaires de matériels militaires. Cette somme apparemment anodine devient déterminante si on la confronte aux encours de crédits portés alors par la banque d'affaires : elle en constitue en effet environ 12 %, ce qui confirme l'engagement du banquier auprès du capitaine d'industrie.

Poids des 68,3 millions de francs de crédits de la BUP chez Schneider au début de 1922 (par rapport aux chiffres du bilan en décembre 1921)

Par rapport à l'actif (847 millions)	8 %
Par rapport au total des crédits (585 millions)	12 %
Par rapport à l'encours des comptes créditeurs (238 millions)	29 %

En mars 1922, Schneider & C^{ie} entretient auprès de la BUP un débit de 26,6 millions de francs et l'Union européenne industrielle & financière de 27,5 millions ; la Société normande de métallurgie dispose alors d'un encours de 2,9 millions, la SOMUA de 1,5 million, les Chantiers & ateliers de la Gironde de 4,1 millions, Bouhey de 1 million, la Société d'optique et de mécanique de haute précision²⁴ de 1,7 million, tandis que la Société provençale de constructions navales et les Forges & ateliers de constructions électriques de Jeumont entretiennent un compte créditeur²⁵.

Cette somme énorme indique l'ampleur de l'engagement de la banque au service du dessein industrialisateur du groupe. Pourtant, derrière la masse de ce chiffre, une élasticité correcte des comptes semble être préservée : pour la seule période du 15 janvier au 31 mars 1922, 11,6 millions de remboursements sont effectués tandis que 5,9 millions sont prélevés en compte courant. La majorité de ces comptes correspondent à des autorisations de découvert, renouvelées de six mois en six mois, de façon classique, sans « cadeau » à la firme puisque le coût est lui aussi traditionnel (soit le taux des avances de la Banque de France + 1/2 %, avec un minimum de 7 % l'an + une commission d'utilisation de 1/4 % sur le plus fort découvert du trimestre, par exemple, à cette époque, vers 1922-1923).

La Société²⁶ normande de métallurgie bénéficie d'un gros volume de crédit dès son démarrage effectif en 1917, pour un montant de 15 et 20 millions de francs, prorogé d'année en année jusqu'en décembre 1921. Le crédit de 15 millions décidé en 1917 fédère « le groupe de la BUP » pour 7,5 millions (BUP 3,1 millions, BNC 2,5 millions, Banque de Bordeaux, Banque transatlantique, les maisons de Haute Banque Camondo, Lehideux, Mallet et Neuflyze), accompagné par la Banque des pays du Nord, le CNEP et de petites banques. Paradoxalement, c'est le CNEP qui est le chef de file des opérations bancaires, mais la raison en est le rôle qu'il a joué dans les opérations financières ayant contribué à la naissance de la firme.

Part des banques dans les crédits accordés en 1917
à la Société normande de métallurgie
(en millions de francs)

crédit de 15 millions	crédit de 20 millions	
2,1	2	BUP
7,5		Comptoir d'escompte
0,5	0,5	Neuflize
0,3	0,2	Camondo
0,2	0,3	Mallet
0,2	0,5	Lehideux
2,5	2,5	BNC
0,5	0,5	Banque de Bordeaux
0,2	0,3	Banque transatlantique
	0,5	Crédit foncier de Santa Fé
	0,5	Banque hypothécaire franco-argentine
	0,5	Varin-Bernier
	2,5	Schneider
	2,5	Banque des pays du Nord
	1	Claude Lafontaine-Prévost
	0,5	Davillier
	0,5	Lazard
	0,5	Banque privée
	2,5	Crédit lyonnais
	1,5	Crédit foncier d'Algérie & Tunisie
	1	Société centrale des banques de province ²⁷

Pour le second crédit, de 20 millions de francs, accordé à partir de juin 1917, le chef de file est cette fois la BUP, et non le CNEP; 13 millions sont remboursés en 1922; le solde est prorogé jusqu'à la fin de 1922, puis transformé en une nouvelle avance, rejointe par une seconde, de 4 millions, soit un chiffre total de 11 millions sous la forme de billets à trois mois renouvelables de mai à décembre; derrière la BUP (avec 1,2 million) se rejoignent le Crédit lyonnais (1,2 million), la BNC, Varin-Bernier, le CCF, le Crédit foncier d'Algérie & Tunisie, la Banque privée, Neuflize, Davillier, Lehideux, Camondo, la Société centrale des banques de province, etc²⁸. La BUP complète son association aux affaires de la société en accordant par devers elle une ligne de crédit spécifique, parallèle aux deux gros crédits, en un « découvert-maison » de 3 millions de francs; décidé en décembre 1919 pour une période de trois mois renouvelable pour six mois, il court encore pendant toute l'année 1922. Enfin, la BUP et la Banque des pays du Nord apportent en sus un crédit de 8 millions.

Cet engagement de la BUP aux côtés des divers initiatives d'essaimage du groupe Schneider est d'autant plus courageux que nombre de firmes ainsi créées ou développées se sont avérées fragiles, comme nous l'avons discerné dans le chapitre consacré à l'ingénierie de crise : la Société normande de métallurgie, la Société normande de constructions navales, les Chantiers & ateliers de la Gironde, la Société d'optique et de mécanique de haute précision²⁹ se sont toutes heurtées à de graves difficultés financières qui ont nécessité une réorganisation profonde et souvent un étalement du paiement des créances, voire quelque abandon de leur dû par les banquiers. La banque d'affaires a été un compagnon de route méritant et patient pour le groupe Schneider, d'autant que celui-ci, apparemment, a conservé d'autres grandes banques nationales pour certaines opérations intéressantes de la société mère elle-même, puisque la Société générale et le Crédit lyonnais restent des banquiers de la firme.

b. Schneider change de banquier-maison

Pourtant, une rupture sépare les deux partenaires : le Contentieux de la BUP va jusqu'à s'en mêler puisqu'est décidée une « opposition sur toutes sommes, valeurs, effets que la BUP doit ou devra à Schneider »³⁰ afin d'obtenir le paiement d'une dette de 5,7 millions de francs... Même si « la situation de la société est forte », le banquier juge que « le développement de la société a ainsi devancé de beaucoup ses possibilités financières »³¹. La banque d'affaires se porte alors bien et pourrait certainement continuer à financer les opérations de Schneider ; toutefois, le divorce est prononcé. Déjà R. Girault avait relevé les réticences de la BUP à financer toutes les initiatives que prenait Schneider en Russie en 1913-1914 ; mais les tensions débouchent sur un conflit apparemment irrémédiable, bien que, paradoxalement, nous ne sachions pas grand-chose des conditions de la rupture entre la BUP et Schneider : aucun dossier, ni à la Banque de France ni à la BUP ni à la Banque des pays du Nord, ne permet de préciser les circonstances du remodelage de la stratégie bancaire de Schneider. L'on peut supposer toutefois que l'affaire des Chantiers & ateliers de la Gironde a suscité des divergences entre les deux partenaires, puisque le banquier, appuyé par ses collègues, a souhaité mettre fin à l'immobilisation incessante des crédits engagés dans une firme dont la trésorerie ne disposait d'aucune perspective de redressement.

Comme l'a déjà expliqué l'historien C. Beaud³², Schneider décide de renforcer les structures financières de son groupe : à l'Union européenne industrielle & financière, qui joue le rôle d'une holding pour ses opérations industrielles et commerciales en Europe centrale et qui anime d'amples flux d'argent par le biais de son portefeuille de valeurs et de l'animation de disponibilités pouvant circuler à l'intérieur du groupe, Schneider entend ajouter une véritable banque. À ce dessein déjà entrepris depuis le début des années vingt s'ajoute une nouvelle stratégie bancaire. Quelles que soient les causes de la rupture avec la BUP, le 5 juin 1929, trois administrateurs représentant Schneider entrent au Conseil de la Banque des pays du Nord, dont Eugène Schneider

lui-même, gérant de la société en commandite par actions, et le comte de Saint-Sauveur, dirigeant de Schneider. La Banque des pays du Nord avait occupé jusqu'alors un créneau original en intervenant dans le financement des échanges avec les pays scandinaves et les contrées entourant la mer du Nord ou la Manche, d'où son inflexion vers le monde britannique, par le biais d'une entente avec l'Anglo-French Bank jusqu'à ce que celle-ci cède ses actions à Schneider en juillet 1929. Par contre, en France même, la Banque des pays du Nord a été dans les années vingt plutôt proche du groupe Marine-Homécourt : Théodore Laurent, vice-président directeur général (puis président à la fin des années 1920) de Marine-Homécourt, et Gabriel Brizon, vice-président directeur général de la Banque des pays du Nord, administrateur chez Marine-Homécourt et proche de Laurent, restent membres du comité de direction, mais le groupe Schneider y dispose désormais de trois membres sur sept.

Peut-on dire par conséquent que la Banque des pays du Nord se transforme en « banque de groupe », en banque du groupe Schneider? Certes, le poids du groupe Schneider a réduit la marge de manœuvre de la Banque des pays du Nord; un exemple transparaît quand elle appose en décembre 1932 un refus initial à un crédit sur trois ans d'un million de francs à la SOMUA pour la vente d'autobus à Omnibus & tramways de Lyon; elle doit en effet revenir sur sa décision, soit sur la pression de son actionnaire stratégique, soit parce qu'elle a amélioré le montage de l'opération³³. Pourtant, il nous semble fallacieux de le prétendre car la banque d'affaires conserve de larges activités tournées vers l'Europe du Nord-Ouest et avec le monde des affaires français, en sus du volume d'opérations procuré par les liens avec Schneider. Néanmoins, Schneider peut se targuer de ne plus être seulement un gros client fidèle, comme à la BUP, où il ne disposait d'aucune influence directe au sein de la Direction; à la Banque des pays du Nord, il est à la fois un actionnaire de référence essentiel et un client important. Cependant, comme la banque ne s'écroule pas – telle la BNC – durant le krach des années trente, l'on peut supposer que l'industriel-banquier n'a pas exercé vis-à-vis de sa banque une tutelle néfaste qui aurait menacé la capacité d'analyse des risques par l'établissement et surtout la division de ses risques. Peut-on affirmer par conséquent qu'un solide partenariat s'est noué entre le groupe industriel et la banque, consacrée plus encore banque de l'industrie lourde grâce à ses liens avec Marine-Homécourt et Schneider?

À travers ce remodelage des rapports entre Schneider et une banque d'affaires, nous pouvons saisir en quoi consiste concrètement ce qu'on appelle les « relations d'affaires ». Schneider apporte en effet à la Banque des pays du Nord un volume d'affaires important grâce aux opérations concernant son propre groupe, par exemple un compte de l'Union européenne industrielle & financière en janvier 1930 – elle bénéficie désormais d'une ligne de crédit de 38 millions de francs sur trois mois renouvelable et d'un découvert de 20 millions, réduit à 15 millions en février 1932 – et celui de la Société des forces motrices du Jura & des Alpes en avril 1930, dès sa création par Schneider. Mais elle oriente également vers la banque tout un ensemble de firmes apparemment situées

plus ou moins dans sa mouvance ou dans son réseau d'affaires, soit qu'elle leur suggère l'intérêt de disposer de comptes dans un établissement où elle-même est fortement active, afin de faciliter les mouvements d'argent, soit qu'elle leur impose de grossir le volume d'opérations confié à une banque dont elle est un propriétaire influent. « Grâce à l'aimable entremise de Schneider », plusieurs comptes sont ainsi ouverts à la Banque des pays du Nord en juin 1929, dont Cail (grosse mécanique) ou Descours & Cabaud (firme lyonnaise de négoce de produits métallurgiques) : « Notre vice-président directeur général ayant rencontré M. Descours-Cabaud, celui-ci lui a fait part du désir exprimé par M. Schneider de voir sa maison ouvrir un compte sur nos livres. »³⁴ Arbed, liée à Schneider, les rejoint dès novembre 1929 parmi la clientèle de la Banque des pays du Nord et obtient un découvert de 10 millions de francs, tout comme Skoda (filiale tchèque de Schneider) accède à un découvert de 10 millions de francs (réduit à 9 millions en février 1932).

B. Les chefs de filat bancaires

Sans atteindre la proximité qui rattache Schneider à la Banque des pays du Nord, voire à la BUP, les notions de fidélité et d'intimité permettent à des entreprises et des banques d'entretenir des liens de partenariat étroits : certaines d'entre elles apparaissent bien comme le « banquier-maison ». Même si le terme de *Hausbank* ne recouvre pas la même réalité, l'on peut prétendre que certains banquiers font figure d'interlocuteurs réguliers des responsables financiers ou suprêmes des firmes. Comme la société Ciments français³⁵ – alors peu importante – est parrainée par la Société générale depuis sa création, celle-ci est devenue son banquier éminent, avec un gros mouvement de compte à l'Agence centrale. Si l'expression de « chef de file » semble encore peu employée, celle de « centralisateur », empruntée aux opérations financières, est utilisée ici ou là. L'on constate, en 1919, que la société des Acieries de Denain-Anzin « a demandé au Comptoir de grouper un certain nombre d'établissements en vue de lui consentir un premier crédit de 16 millions pour deux ans »³⁶, par escompte de billets à trois mois renouvelés. De même, De Wendel, désirant recourir à un crédit de 50 millions de francs en 1921, « a abordé la BUP », chargée de concevoir l'opération³⁷.

C'est donc le CNEP qui, à propos du prêt à Denain-Anzin, réunit les banquiers les plus importants, les « banquiers habituels » de cette firme, pour organiser la répartition des sommes à prêter par chacun, définir les conditions et les modalités du prêt, veiller au remboursement, lancer les discussions en vue de son éventuel renouvellement, etc., sans que, toutefois, une quelconque rémunération soit prévue pour de telles responsabilités, contrairement aux commissions qui récompensent les chefs de file des opérations financières. Derrière le chef de file se constitue un premier cercle de banques, celles qui se partagent les plus grosses parts des barèmes informels de crédit, tant d'escompte que

de découvert, celles qui sont certainement admises à discuter des conditions et des modalités du montage des opérations, en avant de la dizaine de banquiers cantonnés dans une place secondaire et qui complètent le tour de table d'un crédit. Thomson lève 35 millions de francs en 1924 auprès du « groupe de ses banquiers habituels³⁸ » ; la Société du gaz de Paris obtient une avance de 21 à 36 millions de francs en 1921, discutée avec « le groupe de ses banquiers³⁹ » (dont le CNEP, pour 15 %).

**Les premiers banquiers de la société Arbel à la mi-1925 ;
montant des découverts en cours**

	compte de Douai	compte de Paris	total
BNC			1 500 000 FF
Société générale	850 000	250 000	1 100 000 FF
Dupont	250 000	650 000	900 000 FF

« Un groupe de banques, ayant à sa tête la Banque des pays du Nord et Paribas, ouvre un crédit de 25 millions de francs » à Marine-Homécourt : la Banque des pays du Nord, Paribas, le Crédit lyonnais, la Société générale, le CNEP et la Société nancéienne obtiennent 3,5 millions chacun, la BNC 2,5 millions et le CIC 1,5 million. Devant les protestations de ce dernier contre une place aussi modeste, « M. Koehl me répond que c'est impossible, que les gros ont exigé la part qui leur a été attribuée [certainement les grands établissements de crédit], qu'on s'est basé, pour la répartition, sur les chiffres attribués dans le syndicat de garantie de la dernière augmentation de capital, que le CIC est banquier tout récent de l'affaire »⁴⁰. Surpris de la violence de la réaction du président du CIC, prêt à interdire à sa Direction de participer à l'affaire, « M. Desforges, président de la Société nancéienne, me fait part de son intention, pour arranger les choses, de proposer à M. Brizon de faire un bloc de 5 millions attribués à nos deux sociétés, et de les partager par moitié »⁴¹, d'où l'accord finalement concédé par le CIC.

Cependant, cette responsabilité d'organisateur – on dirait aujourd'hui d'arrangeur – et de centralisateur confère généralement au banquier principal ou aux banquiers principaux un poids plus grand dans le barème informel, et donc des revenus d'intérêts (et de commissions d'engagement ou d'ouverture) plus élevés ; le CNEP accorde en 1919 un quart du crédit de 16 millions de francs évoqué ci-dessus. Quand, en 1926, « en vue d'assurer sa trésorerie jusqu'au moment où son fonds de roulement aura été reconstitué par les rentrées normales de son exploitation », Denain-Anzin sollicite un crédit de 25 millions de francs sur un an à un an et demi, le Comptoir d'escompte en avance 8 millions ; ce montant est abaissé à 5,6 millions en mai 1927 lorsque le crédit est renouvelé pour six mois à un an, pour un montant de 17,5 millions : voilà une bonne cliente, ce que confirme d'ailleurs la présence même de son patron au conseil d'administration du CNEP. Disposer du chef de filat procure enfin à coup sûr un avantage pour

la collecte des disponibilités de la firme cliente, en raison du lien entre les métiers de banque commerciale de crédit et de banque de dépôts, ne serait-ce que parce que les fonds accordés en prêt alimentent les comptes courants créditeurs.

**Placement en compte courant des fonds disponibles
par la Compagnie des mines de Béthune au 30 juin 1931**

22 millions de francs au CIC, apparemment leader

6,1 chez Dupont,

0,5 chez Scalbert,

soit 28,6 millions pour la confédération du CIC ;

5,4 à l'Union des mines,

3,4 au Crédit lyonnais,

2,6 à la Société générale,

1,6 à la Banque générale du Nord,

1,1 au Crédit du Nord,

0,6 au Comptoir d'escompte,

+ quelques fonds à la Banque de France, chez Paribas, au Crédit foncier, au Crédit foncier d'Algérie et de Tunisie⁴².

Cette pluralité de banquiers-maison s'exprime au travers de la constitution d'un groupe de banquiers stables, de compagnons de route de la firme tout au long de ses emprunts courants ou récurrents. Chez De Wendel, le Crédit lyonnais et le CNEP⁴³ fournissent par exemple chacun 15 des 50 millions de francs du crédit monté par la BUP en janvier 1924 (sur dix-huit mois, par prorogation tous les six mois). Semblablement, en vue d'un crédit de 25 millions de francs sur un an, Marine-Homécourt « sollicite ses banquiers principaux »⁴⁴ en 1923 : Paribas, le Crédit lyonnais et la Société générale, les autres banques ne venant qu'en appoint, cette fonction de banquier principal correspondant plus ou moins formellement à celle d'un chef de file, car elle implique une prééminence dans la responsabilité des opérations bancaires, comme chez Félix Potin, où le Crédit lyonnais est devenu banquier principal en 1914 parce que la Société générale avait refusé un crédit à la firme, qui l'avait alors déchu de son rang de leader. Les liens d'affaires entre Schneider et Cail expliquent peut-être que la « BUP est chef de groupe » quand se constitue un groupe de banquiers destiné à avancer une somme de 30 millions de francs à Cail en juillet 1921-février 1922 : elle organise le crédit, négocie avec ses confrères, même si, *in fine*, sa part dans le crédit est modeste (3,6 millions) par rapport à celle des banques de dépôts : le Crédit lyonnais et la Société générale, 6 millions chacun, la BNC et le CCF 4,8 millions chacun, les banques d'affaires venant derrière : 3,6 millions pour Paribas et la BUP, 1,2 million pour la Banque des pays du Nord⁴⁵.

3. Des profils spécifiques : la variété de la banque commerciale de crédit

Quel que soit leur rôle aux côtés des entreprises clientes, qu'elles se placent en tant que chef de file ou co-chef de file ou en tant que banquier principal, ou qu'elles s'insèrent dans des groupes ou des *pools* bancaires, les banques parviennent à se tisser un portefeuille-clients qui leur est propre. Selon l'héritage de leur histoire, leur combativité et leur aptitude commerciales, selon leur habileté relationnelle et la qualité de leurs produits et savoir-faire, elles se modèlent un fonds de commerce original. Pour essayer de déterminer la spécificité de celui-ci, nous nous sommes appuyé essentiellement sur les autorisations de crédit qui apparaissent dans les procès-verbaux des conseils d'administration : elles indiquent en effet des noms de clients, ce qui permet d'identifier les partenaires de l'établissement, et elles fournissent des montants de prêt, ce qui ouvre la voie à une tentative de mesure de la répartition de leurs crédits selon les branches productives.

La logique de ces analyses serait de pouvoir finalement reconstituer le portefeuille de clients par secteurs. Or une telle précision est impossible car les données fournies par les dépouillements que nous avons effectués restent souvent lacunaires et fragmentaires : des noms sont indiqués sans leur rattachement à une branche ; c'est le plafond de l'autorisation de crédit qui est mentionné et non l'encours du crédit réellement utilisé ; enfin, le regroupement des éléments concernant l'ensemble des banques pour toute la durée de notre champ d'étude aurait exigé un ouvrage à lui seul, ce qui nous a imposé des sondages portant sur un semestre ou deux semestres, généralement pour l'année 1929, apogée du boum de croissance. Il eût été plus simple à vrai-dire, de dénicher dans les archives des dossiers où chaque banque aurait présenté immédiatement une étude de son portefeuille de clients... Pourtant, nous n'avons pas trouvé de tels trésors, ou seulement de façon exceptionnelle, comme si les banques avaient négligé d'apprécier leur parts de marché sectorielles, leur diversification, la division de leurs risques, à moins que ces dossiers aient existé mais aient connu une destruction fatale à la véracité de nos hypothèses. Quelle que soit la marge d'imprécision ou d'erreur de notre ambitieux projet de reconstitution, nous essayerons de présenter le « profil » de chaque grand établissement, afin d'établir une sorte de typologie de la grande banque nationale voire de la grande banque provinciale.

A. D'une banque de l'Est à une banque nationale : la Banque nationale de crédit

La BNC est marquée par ses origines alsaciennes ; son fondateur, le Comptoir d'escompte de Mulhouse, lui a légué une base régionale, avec un réseau d'agences appuyé sur l'Est de la France et un réseau d'influences porté par les courants d'affaires

de l'industrie et du négoce alsaciens et vosgiens. Puis, dès la Guerre, l'établissement diversifie son portefeuille d'activités et, comme le CCF, elle s'assure des positions nouvelles dans de multiples branches.

a. La BNC banque du textile

La BNC conserve de solides implantations dans le monde du textile : elle garde en effet l'animation de « l'axe textile » mis en place par le Comptoir d'escompte de Mulhouse qui avait développé des agences-têtes de pont de l'Alsace et des Vosges vers la Champagne (Troyes), puis Paris et Le Havre, d'un côté, vers Besançon, Lyon et Marseille de l'autre. Elle sait mettre en valeur tous les liens – réseaux d'influences, crédits communs avec le Comptoir d'escompte de Mulhouse – qui l'attachent aux milieux d'affaires de l'Est ou de la Normandie : son Conseil accueille une notabilité des affaires alsaciennes, Gustave Favre, président de la Filature de laine peignée Schwartz, de Mulhouse (président du Comptoir d'escompte de Mulhouse jusqu'en 1918); il est accompagné par Arnold Seyrig, gérant de la Société anonyme d'industrie cotonnière; celui-ci, après que la BNC a absorbé le Comptoir d'escompte de Mulhouse en 1930, préside le comité régional de treize membres qu'elle installe à Mulhouse.

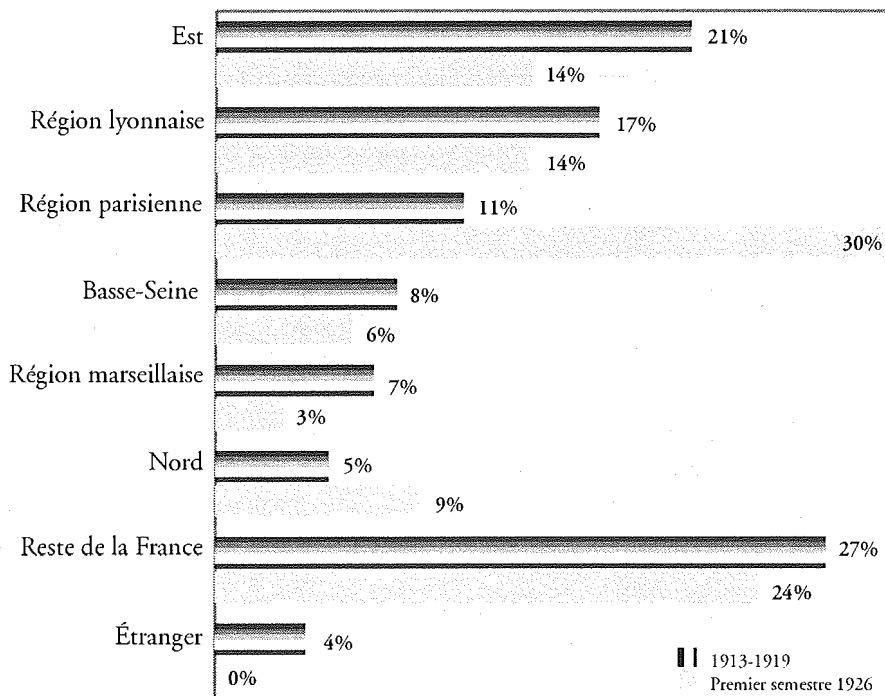
Certes, l'après-guerre bouscule nombre de clients traditionnels quand se développe une forte concentration industrielle; mais l'essentiel du noyau original est préservé et constitue un pilier de son activité, comme elle le remarque alors en notant que la hausse du coton à la fin de 1921 « consolide très sérieusement la situation de notre clientèle « textile », ce qui ne peut avoir que d'heureux effets sur nos engagements généraux avec elle. Il est intéressant de noter que, malgré la terrible chute du coton, nous n'avons eu que peu de défaillances à enregistrer dans cette clientèle de premier choix, qui nous est connue depuis de longues années et que la BNC, suivant les traditions du Comptoir d'escompte de Mulhouse, a toujours largement accueillie »⁴⁶. Un courant d'affaires est d'abord procuré par le Comptoir d'escompte de Mulhouse lui-même. S'il a des velléités d'indépendance, il partage avec sa partenaire les gros crédits qu'il ne peut porter et nourrir tout seul, sous peine de déséquilibrer ses risques; ainsi, en 1921, les deux banques sont de moitié dans un crédit en découvert de 12 millions de francs à Dollfus-Mieg.

Héritière du Comptoir d'escompte de Mulhouse, la BNC sait tirer parti des implantations qu'il avait établies sur des places en « France de l'intérieur » et y mettre en valeur le fonds de commerce, comme c'est le cas avec la clientèle des contreforts occidentaux des Vosges ou dans la bonneterie troyenne. Elle participe activement au financement des importations réalisées par les négociants et industriels du textile. La succursale du Havre est la clé de cette activité, car elle consent d'importants crédits pour l'importation des cotons. Du Havre, la banque parvient à glisser vers Rouen et à desserrer l'étreinte des concurrents sur cette Place pour conquérir la clientèle d'industriels cotonniers normands : « Rouen. Place difficile en raison de la concurrence du Comptoir

d'escompte de Rouen. Grâce aux attaches de la région avec le commerce du Havre et l'industrie des Vosges et d'Alsace, nous avons cependant acquis une situation déjà respectable »⁴⁷, note-t-elle dès 1915.

L'axe du textile conduit la BNC dans la vallée du Rhône. Elle finance des importations de cotons sur Marseille, mais, surtout, elle est admise sur la place lyonnaise et accorde des crédits aux importateurs de soies, en se constituant peu à peu une clientèle, malgré la force du Crédit lyonnais⁴⁸, car les firmes se réjouissent de faire jouer la concurrence entre les banquiers. Aussi, « la succursale de Lyon nous demande de mettre des facilités de caisse à la disposition des plus importants négociants en soie de la Place, en vue de la campagne d'achats de cocons et de soie grège qui va commencer »⁴⁹, et 21 maisons bénéficient de ses crédits en 1923. La BNC parvient aussi à capter une bonne clientèle dans le milieu cotonnier de la région⁵⁰, d'autant plus qu'elle réussit une percée significative sur les places de Villefranche-sur-Saône et dans les Monts du Lyonnais, avec ses agences de Cours, Thizy et Tarare, auprès des industriels du coton ou de la fabrication de couvertures. À l'autre bout de la France, ce challenger qu'est la BNC vient s'implanter sur les places dominées par un solide patriciat textile. Elle a d'abord

Évolution de la base géographique des crédits accordés par la BNC



noué des contacts sur Paris même où nombre de sociétés s'étaient repliées pendant le conflit et l'occupation allemande⁵¹. Puis la réussite couronne ses efforts : « La succursale de Roubaix poursuit ses opérations avec succès. Une grosse partie de la Haute Industrie nous a ouvert ses comptes »⁵². Mais, on l'a vu, c'est tardivement, en novembre 1926, qu'elle s'établit à Lille même.

b. De la banque du textile à la diversification

La richesse de l'héritage transmis par le Comptoir d'escompte de Mulhouse et la vigueur avec laquelle la BNC le fait fructifier puis l'enrichit, permettent de comprendre que la branche textile absorbe 35 % des 700 plus gros crédits autorisés par le comité de direction en 1913-1919. Les places qui jalonnent l'axe textile dominant si l'on examine la répartition géographique de ces crédits : l'Est domine avec 21 %, devant Lyon, avec 17 %. Cependant, on ne peut prétendre que la BNC est restée seulement une « banque du textile ». Sa pérennité suppose une division de ses « risques ». Pour devenir une banque nationale, elle a dû étendre l'assise géographique de ses activités et accentuer leur diversification sectorielle. Deux sondages parmi les crédits de plus de 100 000 francs autorisés par le comité de direction permettent d'apprécier le changement de sa clientèle d'affaires ; alors que 700 crédits sont accordés pour l'ensemble des années 1913-1919, ce sont plus de 2 000 crédits qui sont autorisés pour le seul premier semestre 1926 – juste avant qu'éclate la récession conjoncturelle : c'est l'indice d'un gonflement sensible de l'activité de la maison, que n'explique pas seulement l'inflation. En effet, on peut remarquer un redéploiement géographique de la localisation des bénéficiaires de ces crédits. L'Est reste un bastion, mais son poids s'est réduit au profit de la région parisienne – qui accueille les sièges sociaux des grandes entreprises d'envergure nationale – et un peu du Nord, tandis que la région lyonnaise et la Basse-Seine maintiennent leur importance.

Son rapprochement avec la Banque française pour le commerce & l'industrie, au profil de « banque d'affaires », est une première impulsion dans l'acquisition de l'envergure nécessaire à un établissement qui aspire à devenir une véritable banque nationale de crédit. Dès sa création, deux administrateurs représentent la Banque française pour le commerce & l'industrie : « Ces rapports s'étaient manifestés dès l'origine par un échange d'administrateurs. Les présidents des deux banques, MM. Raval et Boudon, et MM. Henri Bousquet et Olivier Sainsère siégeaient dans chacun des Conseils des deux établissements. Leur liaison s'affirmait fréquemment dans leur participation commune à des affaires traitées par chacune d'elles »⁵³. Par son passé, remontant jusqu'en 1889-1895 par l'intermédiaire des banques qu'elle-même a absorbées lors de sa création en 1901, puis par son activité, cette Banque française pour le commerce & l'industrie apparaît comme une banque d'affaires, tournée essentiellement vers les entreprises. Dans sa mouvance gravite la maison Bousquet-Günzburg, bien implantée au sein des flux franco-russes avant la Guerre, ce qui explique qu'Henri Bousquet soit entré au Conseil de la BNC en 1913.

Si, à l'orée des années vingt, la BNC émerge de sa gangue régionale et accède au cercle des grandes banques nationales, il lui manque la richesse et la diversité du portefeuille-clients de ses concurrentes. L'origine de la BNC explique le maintien d'une clientèle notable en Alsace ; grâce au capital de relations transmis par le Comptoir d'escompte de Mulhouse, la BNC a accès au monde des affaires de la Porte de Bourgogne, chez Peugeot, chez Alcatel, à la Société alsacienne de constructions mécaniques – par Léon Dardel, administrateur délégué de l'entreprise puis directeur jusqu'en 1927, représentant peu ou prou cette métallurgie haut-rhinoise à son Conseil –, puis chez Alsthom et chez Japy : Dardel et Valayer, administrateurs de la banque, sont membres du Conseil des Aciéries et laminoirs de Beautor⁵⁴ et cela a pu contribuer à la placer en bonne posture car cette firme est une filiale de Japy⁵⁵. Son élévation au rang de grande banque lui procure l'accès à de grosses entreprises de l'Est, en particulier dans la région de la Porte de Bourgogne. Les relations avec la firme Japy – sous-traitance métallurgique et mécanique, à Beaucourt – sont intenses, ainsi qu'avec sa filiale les Laminoirs de Beautor – pour son usine de Belfort – puisque « nous entretenons avec cette société, depuis sa création en 1913, de bonnes relations »⁵⁶. Elle réussit à obtenir la clientèle de Peugeot⁵⁷ et obtient tout de suite celle d'Alsthom, car la Société alsacienne de constructions mécaniques, qui la fonde en 1928 avec Thomson, lui apporte son usine de Belfort.

c. La BNC et la métallurgie

L'art est de se composer un Conseil qui facilite cette évolution et procure les « introductions » utiles. Dès 1913, l'établissement dispose d'un pied dans le monde de la métallurgie, car deux dirigeants de firmes sidérurgiques y sont accueillis. Le premier, Pierre Richemond, bénéficie du legs relationnel transmis par son père, nommé lui aussi Pierre Richemond, qui a été un industriel bien introduit dans le monde de l'électricité et de l'électrométallurgie⁵⁸ et qui a obtenu la consécration d'un siège au Conseil de régence de la Banque de France. Le fils Pierre Richemond est très lié aux chemins de fer et à la métallurgie, en « homme d'influence » que les « capitaines d'industrie » utilisent dans leurs affaires communes et leurs institutions professionnelles ; c'est pourquoi il est membre du Comité des forges, l'organisme professionnel du patronat de la métallurgie. Cette vocation d'arbitre apparaît lorsque, à la tête du « consortium Richemond », il regroupe 24 industriels de la métallurgie pour l'exécution de marchés de munitions pendant la Guerre, puis, à la paix, lorsqu'il anime le *pool* d'industriels qui rachète l'usine séquestrée de l'allemande Thyssen à Hagondange, en Lorraine : derrière le baron Charles Petiet, il devient alors le vice-président de l'Union des consommateurs de produits métallurgiques & industriels, créée en cette occasion, où se retrouvent des firmes de Paris (Renault), du Nord (Fives-Lille) et de l'Est (Peugeot, Société alsacienne de constructions mécaniques, Lorraine-Dietrich, Japy – dont il est aussi vice-président) il permet ainsi à la BNC d'élargir son cercle de relations dans ce milieu. Il dispose d'une bonne assise dans le monde du transport ferroviaire – donc fort consommateur de rails

d'aciers et de wagons —, puisqu'il préside la Compagnie des chemins de fer de Paris-Orléans. De ce poste clé, il étend son influence au monde de l'électricité, car ce réseau est en pointe de l'électrification dans les années vingt; aussi préside-t-il l'Union hydro-électrique, chargée de l'électrification du réseau du Paris-Orléans, et il est vice-président de la Société hydroélectrique de la Cère, qui produit du courant dans le Massif central. C'est un « homme d'influence », car il est au point de confluence entre le monde du métal, de l'électricité et du rail, ce qui ne peut que servir les intérêts de la BNC d'autant plus qu'il entre dès juin 1914 à son comité de direction; ainsi, chez Bozel-Maletra, un gros chimiste de Normandie, où il est président, il a promu L'Épine à la vice-présidence.

Un second « homme d'influence » est André Vincent, un polytechnicien dont les qualités l'ont amené à diriger les Forges & Aciéries de Firminy, firme de métallurgie du Forez, et le Comptoir Lyon-Alemand, le transformateur de métaux précieux le plus important en France. Administrateur de la BNC à sa création en 1913, il est à cette époque seulement un gros et fidèle client de la banque. Celle-ci l'accueille au Conseil et au comité de direction à ce titre, mais aussi, sans aucun doute, parce qu'il détient un capital de relations substantiel : « La candidature de M. Vincent, directeur du Comptoir Lyon-Alemand, pourrait être envisagée. M. Vincent est un ami dévoué de la BNC, administrateur influent des Aciéries de Firminy, des établissements Carel aîné-Fouché & C^{ie} et d'autres sociétés. Il a de nombreuses relations à Paris et une connaissance complète des affaires. C'est lui qui a porté le Comptoir Lyon-Alemand à son degré actuel de prospérité », constate d'ailleurs le comité de direction⁵⁹ avant de s'ouvrir en 1919 à Vincent, qui devient même vice-président en 1922 et président en janvier 1928-octobre 1931.

Quels que soient les cheminements des entrées en contact avec les firmes, la BNC développe des rapports étroits avec le monde de la métallurgie : les industries métallurgiques, sidérurgiques, minières et mécaniques bénéficient de 21 % des gros crédits de la banque dès 1913-1919. L'introduction dans le cercle des firmes métallurgiques lorraines est le fruit d'une politique systématique d'implantation d'agences et de rachat de banques dans cette région et aussi le résultat de l'influence de Pierre Richemond au sein de la communauté des maîtres de forges. Une clientèle se constitue donc, avec surtout les Forges et Aciéries du Nord & de l'Est, les Aciéries de Rombas, les Aciéries de la Marine, l'Union des consommateurs de produits métallurgiques et industriels — « Cette importante société fait pratiquement avec nous toutes ses affaires de banques. »⁶⁰ —, la Société lorraine minière & métallurgique : « Nous sommes entrés il y a quelque temps déjà en relations avec cette importante société dont les actionnaires se composent des Aciéries de Longwy, de La Providence, des Établissements Raty et des Hauts Fourneaux de la Chiers. Nous attendons de cette société un important mouvement d'affaires. [D'où une] facilité de caisse de 7 millions. »⁶¹ Les agences lorraines sont les supports de ces relations avec les maîtres de forges. Celle de Longwy, qui ouvre en

juin 1921, « a consenti, dès l'origine, des ouvertures de crédit aux principales firmes métallurgiques et a ainsi obtenu une partie de leur papier commercial. Le volume d'affaires est déjà appréciable, quoique la clientèle soit encore restreinte »⁶² : Raty, Senelle-Maubeuge et surtout les Aciéries de Longwy sont les premières clientes. Les besoins des entreprises sont tels en cette période de reconstruction et de modernisation intense que la BNC parvient à se hisser parmi les banques clés. Cette vigueur aboutit à l'ouverture d'une agence à Briey, dans le pays du fer, en avril 1929.

À ce vivier de clients intéressants s'ajoutent quelques grands noms de l'industrie, comme Arbel (matériel ferroviaire dans le Nord et le Forez), les Aciéries de Caen, les Usines métallurgiques de la Basse-Loire, les Chantiers de Penhoët (à Saint-Nazaire), sans reparler des Forges & aciéries de Firminy. Grâce à ses attaches avec le monde des affaires de l'Est et du Centre-Est, la BNC est parvenue à accéder parmi les banquiers de la firme automobile Peugeot⁶³, même si son rôle y est modeste. Citroën, comme on l'a vu, trouve en elle l'une des rares banques qui osent la soutenir dans les années 1925-1928, en prouvant sa mobilité commerciale et sa volonté combative. De même, en 1929, elle se risque à venir prêter de l'argent à la nouvelle filiale immobilière de Renault, quand le Crédit Lyonnais se montre hésitant et obtient un strapontin au sein du *pool* bancaire.

d. La BNC et le monde de l'électricité

Il est toujours délicat de reconstituer comment une banque a su tisser ses relations d'affaires, dans la mesure où nul témoignage ne peut décrire ce qui se passe lors des repas d'affaires, des dîners en ville, des réceptions, des apartés et des déjeuners des conseils d'administration, comment se sont nouées les affinités entre hommes d'affaires, ni comment un banquier se constitue son « carnet d'adresses ». Dans le portefeuille-clients qui subsiste à la Banque française pour le commerce & l'industrie après l'élimination pendant la Guerre de toutes les activités en Europe orientale et en Amérique du Sud, on trouve notamment le secteur de l'électricité : sociétés de tramways, en essor avec l'équipement des agglomérations urbaines mais aussi des lignes rurales d'intérêt local ; production, transport et distribution d'électricité et, en amont, industrie des métaux non ferreux et des câbles, comme les Tréfileries & laminoirs du Havre, dont la clientèle remonte en fait à la Banque Internationale de Paris – l'un des ancêtres de la Banque française pour le commerce & l'industrie –, qui a participé à la réorganisation financière de cette firme en 1900-1903. Les Tréfileries & laminoirs du Havre deviennent un client fidèle dès la Guerre pour financer ses importations de cuivre puis pour des découverts réguliers (16 millions en 1924) : « Nous sommes ses principaux banquiers »⁶⁴.

Par ailleurs, Bousquet et Boudon, président de la BNC de 1922 à 1927, sont des personnalités bien introduites dans l'industrie du gaz – à la Société du gaz de Paris, Boudon est président et L'Épine administrateur ; Devies est vice-président de la

Compagnie du gaz de Lyon –, mais surtout dans le monde de l'électricité ou de la radio. Bousquet, l'une de ces personnalités sans responsabilités managériales directes, mais servant de rouages essentiels à la transmission des informations et des affaires au sein du monde de la grande entreprise, est administrateur de la Compagnie française des câbles télégraphiques, vice-président de Radio-France, président de la Compagnie radiomaritime, de Radio-Orient, de la Société française radioélectrique, et encore de la Compagnie d'électricité de Varsovie et de la Société d'industrie d'énergie électrique.

Au legs de l'Histoire s'ajoutent les contacts plus récents. Le partenariat entre la BNC et Pechiney s'est établi par le biais de plusieurs canaux. Louis Marlio, son administrateur délégué, l'un des hommes les plus influents de l'entre-deux-guerres⁶⁵ préside aussi la Compagnie des chemins de fer de l'Est et a pu rencontrer Richemond, président du Paris-Orléans, dans les cercles ferroviaires, d'autant plus qu'ils sont tous deux membres du Comité des forges. Par ailleurs, Marlio, Richemond et Vincent sont actifs dans le monde de l'électricité : électrométreurgiste et électrochimiste, Marlio siège au Conseil de plusieurs sociétés⁶⁶ et a pu nouer des contacts avec ses confrères puisque Richemond préside l'Union hydroélectrique et Vincent préside la Société hydroélectrique de la Cère dont Richemond est vice-président. Enfin, un atout a pu être un lien de famille entre Jacques Level, administrateur puis vice-président délégué de Pechiney en 1920-1933, et Émile Level, directeur général de la banque. Pechiney devient l'un des fleurons de sa clientèle dès 1913-1915 et reste, comme les Tréfileries & laminoirs du Havre, un partenaire fidèle⁶⁷ : « L'administrateur-délégué entretient le Conseil des rapports de la BNC avec les Tréfileries du Havre et Pechiney, maisons d'une importance particulière et d'un crédit de premier ordre. Nous traitons la plus grande partie de leurs affaires, et, par suite, la situation de leur compte subit des variations considérables qui les portent parfois débiteurs de montants importants et dépassant les autorisations précédentes. Le Conseil est d'avis de conserver la situation prépondérante que nous avons dans ces sociétés et il fixe à dix millions le crédit à consentir aux Tréfileries, à 7,5 millions à Pechiney »⁶⁸.

Cette pénétration dans le monde de l'énergie électrique s'avère essentielle pour le succès de la BNC comme banque commerciale de crédit et comme banque d'entreprise, car les branches qui en dépendent sont en pleine croissance, portées par la Seconde Industrialisation. Or Vincent préside Firminy, productrice de métaux utilisés dans l'électromécanique et elle-même fabricant de matériels électromécaniques ; c'est pourquoi le directeur général de Thomson se retrouve vice-président d'une filiale de Firminy, Leflaive-La Chaléassière, dont la BNC est le banquier. Elle se rapproche donc rapidement de Thomson, apparemment au tournant des années vingt : Level, directeur général de la banque, est administrateur de la Société centrale pour l'industrie électrique, que préside Charles Laurent, président de Thomson. Celle-ci fonde l'Alstom en 1928, en parité avec la Société alsacienne de

constructions mécaniques, partenaire ancien du Comptoir d'escompte de Mulhouse et de la BNC.

Par Minerais & métaux, firme contrôlée par le Comptoir Lyon-Alemand, dirigé par Vincent, et Pechiney, elle s'introduit chez Grammont, un gros fabricant de fils de câbles et de fils de cuivres en région lyonnaise qui étend ses activités à l'industrie téléphonique. Par Firminy, productrice d'alliages, d'aciers fins et de pièces métalliques utilisés par l'électromécanique, et utilisatrice elle-même de courant pour ses fours électriques, elle entre en contact avec Thomson où le CNEP est très influent : « Nous sommes depuis plusieurs années en relations suivies avec cette société, qui nous destine un important courant d'affaires. À la demande de son vice-président, le comité de direction est d'accord pour lui donner un large concours qui nous assurerait tout d'abord l'augmentation de nos affaires courantes, puis un droit de préférence sur les opérations financières ultérieures de la société »⁶⁹, d'où une autorisation de crédit de 20 millions. Alsthom est au point de rencontre de ces influences et des introductions alsaciennes de la maison. C'est pourquoi la BNC est l'un des banquiers de quelques entreprises qui animent l'équipement électrique de la France dans ces années 1913-1930, comme la Société centrale pour l'industrie électrique, Force & lumière à Grenoble – dont, dès la Guerre, elle est le banquier principal et dont un de ses anciens cadres, Paul Valayer, est administrateur –, la Société hydroélectrique de la Cère, ou la Société havraise d'énergie électrique⁷⁰.

La BNC a bien rempli sa mission de « banque du crédit ». Dès la Guerre, elle a saisi les occasions fournies par le boum des besoins des sociétés et une relative abstention de certains consœurs pour se tailler une clientèle nouvelle. Puis, dans les années vingt, elle a soigné avec soin le fonds de commerce hérité du Comptoir d'escompte de Mulhouse ou des maisons de banque acquises en province ; cependant, son principal succès réside dans l'élargissement et la diversification des branches où elle trouve des clients. Elle est véritablement devenue une « banque nationale ».

B. Un CCF moins proche de la Seconde Industrialisation qu'on ne le croit

En raison de ses origines franco-suisses et de sa présence au côté d'aventures connues dans l'histoire industrielle (comme l'usine hydroélectrique de Cusset en amont de Lyon au tournant du siècle ou comme la Compagnie générale d'électricité), l'on a entretenu longtemps l'image d'un CCF immergé dans le monde de la Grande Entreprise électrotechnique. Certes, le monde de l'électricité constitue presque 9 % des autorisations de crédit⁷¹ accordés par la banque en 1929 et le troisième poste sectoriel de leur ensemble ; et plusieurs firmes renommées drainent des crédits appréciables, tandis que la Compagnie générale d'électricité bénéficie de la plus grosse ligne de crédit octroyée en 1929 – si l'on écarte une firme commanditée par l'établissement.

Les plus grosses autorisations de crédit accordées au profit du monde de l'électricité

3 millions	Thomson
5 millions	Electro-Câble
6 millions	Société alsacienne & lorraine d'électricité
15 millions	Tréfileries & laminoirs du Havre
30,7 millions	Compagnie générale d'électricité (risques réellement en cours)

La principale base de la clientèle du CCF est fournie par le monde du textile et de l'habillement, avec un tiers des crédits, tandis que l'alimentation et la distribution alimentaire en mobilisent presque un dixième. C'est que le CCF s'est implanté très tôt au Havre, a rejoint Lille et, surtout, a fait évoluer son assise en prenant le contrôle de la Banque de Mulhouse, ce qui explique la poussée du textile dans ses activités : le CCF de 1929 a ainsi fortement changé par rapport à celui de 1918.

- textile

3 millions	Société d'importation & de commission (Le Havre)
3 millions	Rousseau (chemises)
3 millions	Leroux-Branne (laines)
3 millions	Manufacture de Buhl (peignage)
3 millions	Hollandsche Katoen Import
3 millions	La Cotonnière de Mulhouse
3 millions	Industrie textile alsacienne-Batteguay
3 millions	Motte, Meillassoux & Caulliez
3,5 millions	Filatures Prouvost-La Lainière de Roubaix
3,5 millions	Alphonse Six (laines)
4 millions	Tricotage mécanique alsacien
4 millions	Dorget (filatures)
4 millions	Auguste Six
4 millions	Georges Koechlin (filature et tissage)
4,5 millions	Filatures de Demangeville
4,5 millions (+ 1,5 million)	Armand Hallenstein (tissus en gros)
5 millions	Filatures Jules Desurmont
5 millions	Schwob frères (filature et tissage de coton)
5 millions	Kahn Lang Manuel
6 millions	Motte-Bossut Filature
6 millions	Association linière
6 millions	Scheurer-Lauth (blanchisserie)
7 millions	Charles Mieg (filature)
7 millions	Schlumberger (filature et impression)
7,7 millions	Trenteseaux-Destombes (négoce de laine)
8 millions	Schwob (Belfort)

8 millions	Lahousse (laines)
8 millions	groupe Motte, Caulliez
10 millions	Friedmann (Mulhouse)
12 millions	Marc Bernheim (Mulhouse)
15 millions	Emile Segard (laines)
15 millions	Société pour l'industrie cotonnière
15 millions	Thiriez (filature)

- alimentation

3 millions	Du Pasquier (négoce, Le Havre)
3 millions	Docks François (distribution alimentaire)
3,5 millions	Grands Moulins de Strasbourg
4 millions	Grande Huilerie bordelaise
4 millions	Chegaray (cafés, Le Havre)
5 millions	Nestlé
5 millions	Lesieur fils
5 millions	Luzzati (huileries à Marseille)
6,5 millions (+ 5 millions)	Société française de meunerie (Strasbourg)
9 millions	Lunchs & glaciers
10 millions	Raffinerie de sucre Saint-Louis
20 millions (puis 25 millions)	Grands Moulins de Corbeil

Par ailleurs, les autres branches industrielles traditionnelles complètent cette palette, avec presque 6 % des crédits :

- bois et papier

3 millions	Cadilhon (produits résineux)
5 millions	Compagnie commerciale & industrielle du liège
8 millions	Charles (négoce de bois, Le Havre)

- diverses industries de consommation

3 millions	Schick (pelleterie en gros)
4 millions	Gaumont
5 millions	Christophle
9 millions	Conti Gancel (garages, cinéma)
10 millions	Chaussures Ehrlich-Monteux.

Et, comme l'ensemble des établissements, le négoce outre-mer accapare une bonne part des crédits, avec un dixième du total, en raison notamment de l'héritage transmis par la Banque de Bordeaux :

- négoce

3 millions	Ballande
3 millions	Nord Afrique commercial
4 millions	SCOA

33 millions	crédits pour la campagne d'arachides :
10 millions	Peyrissac
6 millions	Devès & Chaumet
3 millions	J.A. Delmas
5 millions	Le Commerce africain
5 millions	Louis Besnard (négoce africain)
2 millions	Martre & Vezia
2 millions	Soucail Vergé
39 millions	Compagnie générale de l'Afrique française.

Pourtant, si l'on assemble plusieurs branches réputées mieux symboliser la modernité industrielle et commerciale ou la grande entreprise, le total des autorisations de crédit se chiffre à environ 44 % : même corrigée par nos remarques précédentes, l'image d'un CCF « moderniste » conserve sa validité. Il est en effet bien implanté dans la grande distribution moderne :

- distribution

5 millions	Théophile Bader (Galeries Lafayette)
4 millions	Trois Quartiers
10 millions	Nouvelles Galeries.

Et il a accompagné l'essor de l'industrie automobile, des secteurs électrique, énergétique, métallurgique et chimique :

- automobile

3 millions	Cycles Peugeot
4 millions	Unic (camions à Puteaux)
5 millions	Peugeot
5 millions	DIAC (société de vente à crédit de Renault)
7,5 millions	Barnier, Benard & Turenne (phares)
10 millions	Delage
12,5 millions	Citroën

- métallurgie

3 millions	Hauts Fourneaux de Pompey
3 millions	Chantiers & ateliers de Saint-Nazaire
4 millions	Léon Berger (vente de métaux)
4 millions	Comptoir sidérurgique de France
5 millions	Japy
10 millions	Ugine
18 millions	Royale asturienne des mines

- chimie

3,5 millions	Société centrale de dynamite
9 millions	Compagnie bordelaise de produits chimiques

PROFILS CONCURRENTIELS DE LA BANQUE COMMERCIALE DE CRÉDIT

10 millions
 10 millions
 10 millions
 12 millions
 13 millions

Rhône-Poulenc
 Société des produits azotés
 Kuhlmann
 Wertheimer (parfumeurs)
 Lafarge

- combustibles

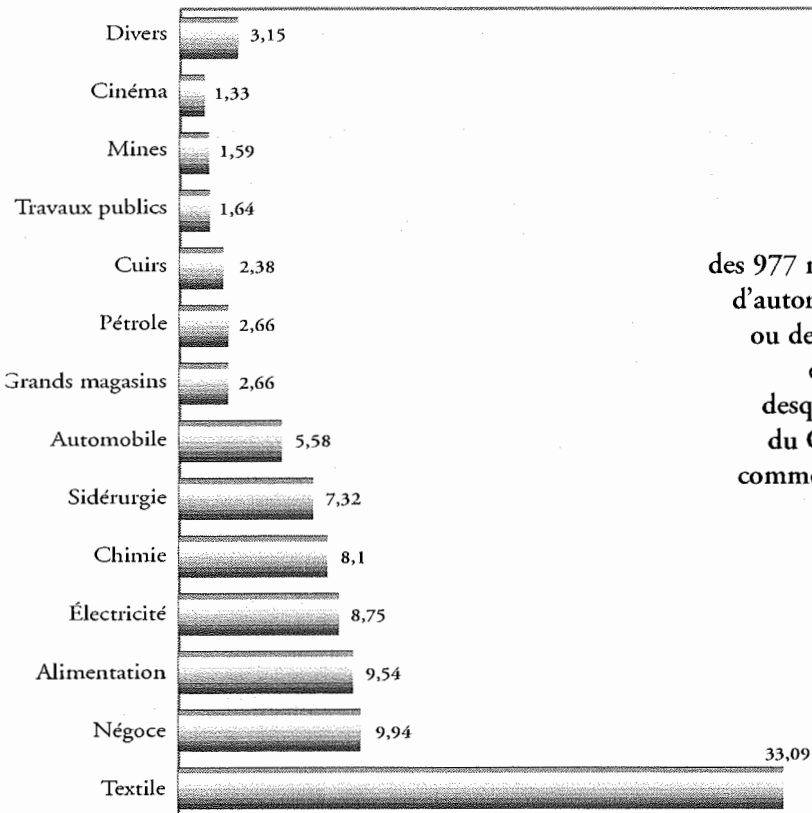
3 millions
 3 millions
 3 millions
 4,5 millions
 10 millions

Pechelbronn
 Association charbonnière Lille-Tourcoing
 Houillères de Ronchamp
 Société générale de houilles & agglomérés
 Société générale des huiles de pétrole

- travaux publics

4 millions
 3,5 millions
 7,5 millions

Compagnie française d'entreprises
 Sainrapt & Brice
 Société auxiliaire d'entreprise & de travaux publics.



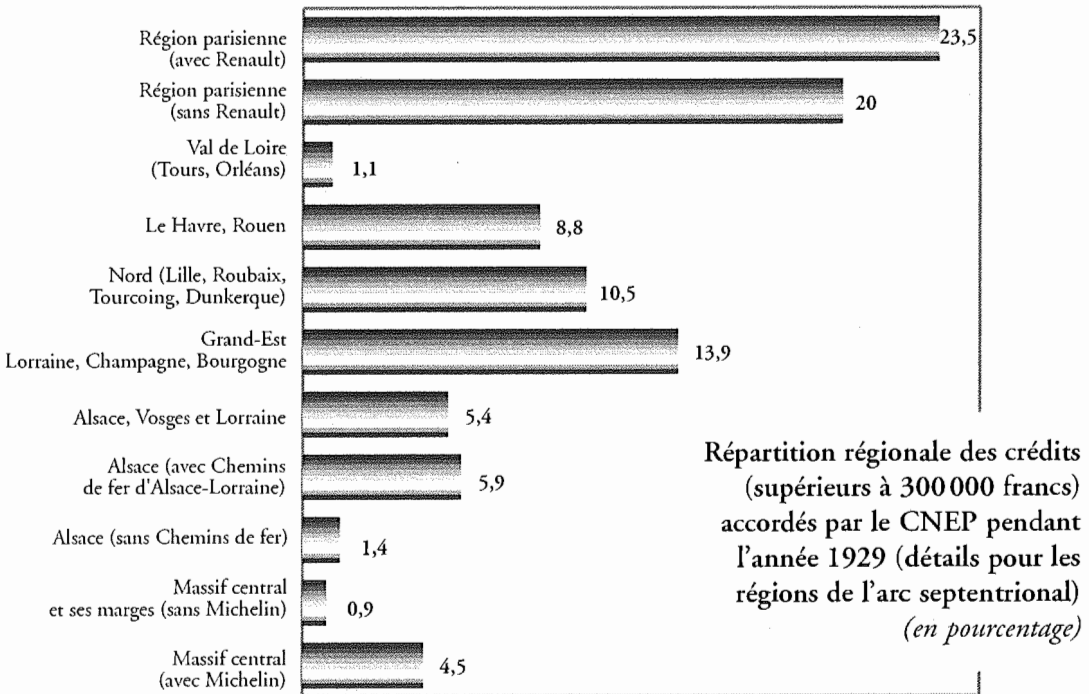
Répartition
 des 977 millions de francs
 d'autorisation de crédits
 ou de renouvellements
 en 1929 à propos
 desquels une décision
 du Conseil de Crédit
 commercial de France a
 été repérée
 (en pourcentage)

C. Le Comptoir d'escompte, un comptoir à la fois national et régional

Dans l'entre-deux-guerres, le CNEP accentue son caractère de « comptoir national de crédit » et établit des têtes de pont solides sur l'essentiel des Places commerciales du pays, comme le suggère un recensement méthodique des crédits qu'il accorde. Notre étude a scruté la répartition régionale des plus gros crédits – ceux supérieurs à 300 000 francs – autorisés par le conseil d'administration⁷² en 1929, pendant une année de prospérité au sommet du boum de croissance des années vingt, pour un montant total de 563 millions de francs : les graphiques établis révèlent les données essentielles de l'implantation des affaires du CNEP.

a. La géographie des crédits : un Comptoir d'escompte national

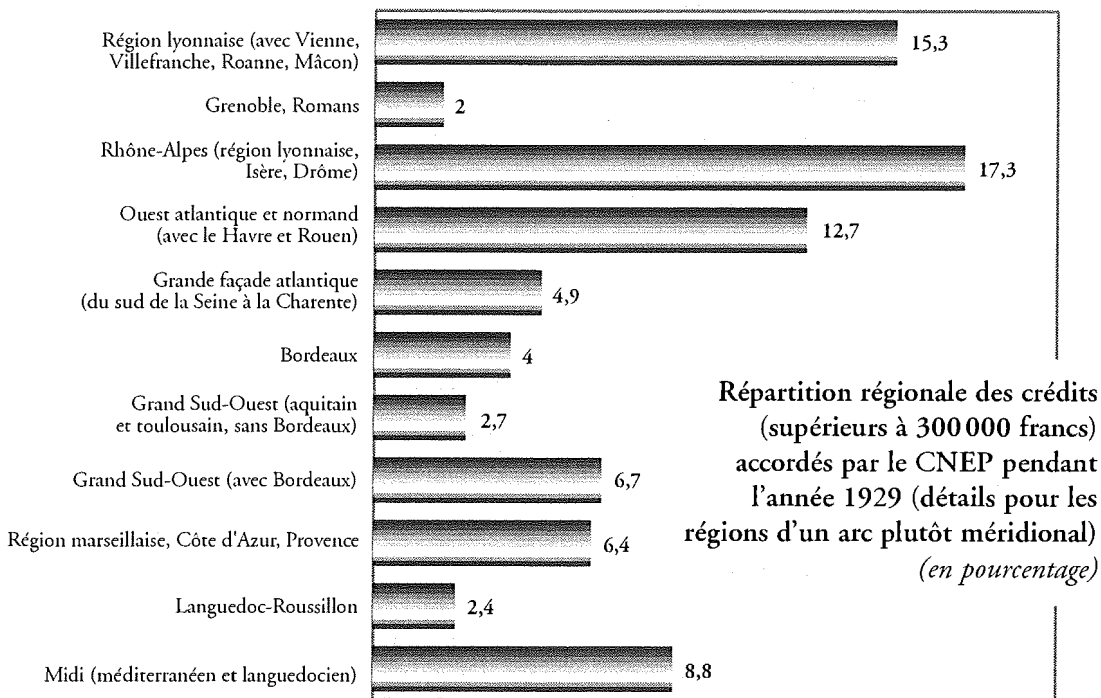
La région parisienne domine, avec presque un quart du montant total des crédits autorisés cette année-là. Mais, si l'on en déduit le gros crédit accordé à la seule firme Renault, le poids de la région parisienne se réduit à un cinquième de l'ensemble. Des régions industrialisées viennent en effet enrichir la clientèle de la banque. Le Grand Est s'affirme ainsi avec vigueur, fort d'un septième du montant des crédits (13,9 %) ; en son sein, les Vosges et la Lorraine, l'Alsace, avec un vingtième pour chaque zone, l'emportent naturellement sur la Bourgogne et la Champagne. La percée alsacienne s'explique



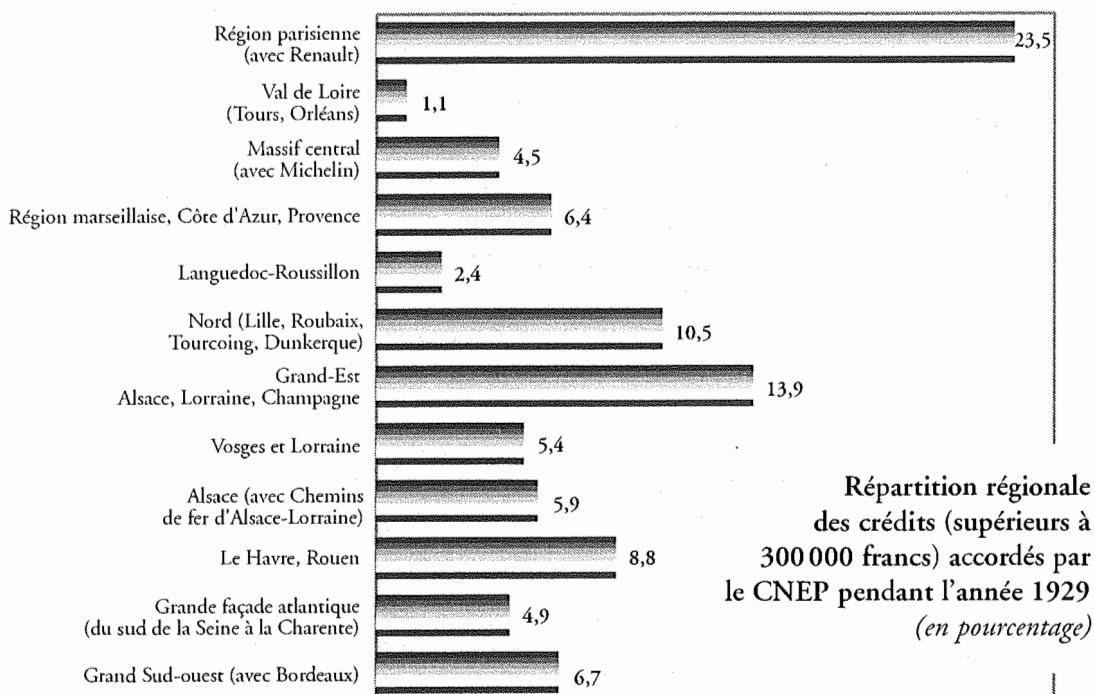
en partie grâce à un énorme crédit offert aux Chemins de fer d'Alsace-Lorraine, ce qui fausse l'évaluation puisque, sans ce dernier, le poids alsacien chute à 1,4 %.

Le CNEP s'est doté de deux bastions, avec le Nord-Pas-de-Calais, autour des cités industrielles textiles et autour de Dunkerque surtout, et avec les places industrieuses et marchandes de Normandie; Le Havre, en particulier, est un pilier de la maison. De même, la région lyonnaise – Lyon et ses succursales textiles des contreforts du Massif central ou de la vallée du Rhône et de la Saône – est un champ d'activité important, avec 15 % du total des gros crédits de 1929, loin devant la région marseillaise, bien que, avec 6,4 %, celle-ci dépasse les 5 à 6 % de l'Alsace et de l'ensemble Vosges-Lorraine. Enfin, la banque a réussi à pénétrer en profondeur l'arc atlantique, à s'attirer une clientèle sur les places commerciales des ports ou des villes d'échanges de l'*hinterland*, de la Loire à la Charente, à Bordeaux (4 %) et dans le Grand Sud-Ouest.

Quelques faiblesses relatives apparaissent à la lecture des graphiques dressés à partir de la recension géographique des crédits de 1929 : l'Isère (2 %, avec la Drôme) n'est pas un point fort du CNEP, confronté à la redoutable concurrence des banques régionales et de ses consœurs nationales; le Languedoc-Roussillon reste également faible (2,4 %) et la maison ne peut se dire la « banque du gros rouge »; la Bretagne intérieure reste en friche – pour les gros crédits –, malgré une présence active dans les villes de



pêche et de conserveries; le Val de Loire, le Massif central – où le pourcentage de 0,9 % est amplifié à 4,5 % par la clientèle clermontoise de Michelin –, l'Alsace (1,4 %) – où la Maison peine à percer face aux banques du cru –, le Sud-Ouest aquitain (sans Bordeaux) où son réseau manque d'ampleur, sont autant de zones où les affaires manquent peut-être d'envergure par rapport aux fleurons provinciaux conquis en plusieurs décennies de démarchage commercial.



b. Le Comptoir d'escompte sur les places industrielles

En province, le CNEP est avant tout la banque des ports et des places insérées dans le commerce international. Sur Bordeaux, grâce à l'implantation que lui a procurée dès 1891 la reprise de la banque Lafargue et aux relations qu'ont su tisser les deux frères Lafargue, qui restent à la tête de l'agence jusqu'en 1922 et 1928, le CNEP est parvenu à pénétrer la clientèle pourtant exclusive et fermée des maisons du négoce et à desserrer l'étreinte des banques solides de la ville (Soula et Société bordelaise de CIC) et du CCF : il a gagné le pari de son installation précoce à Bordeaux puisque cette agence avait été l'une des premières qu'il avait établies en province. On le voit donc participer aux cré-

aits accordés au monde du négoce colonial, tourné vers la Côte occidentale d'Afrique, en une large distribution de crédits par escompte et par facilités de caisse, qui profite également à Faure frères, tournée surtout vers Madagascar et les Antilles, à Denis Frères, forte en Indochine, et à Ballande frères, implantée en Nouvelle-Calédonie. En 1919, les autorisations de crédit accordées par le CNEP à cinq grosses firmes de négoce africain atteignent par exemple 23,5 millions de francs, dont 8 à Maurel frères, 5 à Maurel & Prom, 4 à Devès & Chaumet et à Vézia, 2,5 à J.A. Delmas⁷³.

Cependant, la banque est admise aussi au financement des maisons de négoce vinicole qui sont des clients réguliers – complétés par des négociants moins cotés, comme à Libourne –, et, dans les rhums et spiritueux. Elle finance enfin des firmes industrielles, dans l'alimentation – des morutiers, le chocolatier et conserveur Louit, les conserveries Rödel et Teyssonneau, l'Huilerie franco-coloniale –, dans le négoce de grains et farines ou de denrées coloniales, en particulier les cafés et cacao, dans la chaussure, dans les produits résineux landais (domaine où interviennent aussi les sous-agences de Mont-de-Marsan et de Dax) et dans la chimie, avec l'usine de Saint-Gobain. L'Ouest atlantique procure des opportunités de crédit dans le monde du cognac et des eaux-de-vie – Hine, Bisquit, Martell, Otard-Dupuy, grâce à l'agence de Cognac et à la sous-agence de Jarnac; dans celui du négoce des prunes et primeurs, autour d'Agen (avec une demi-douzaine de clients), dans l'industrie des cuirs et peaux à Graulhet et Mazamet, avec plusieurs sociétés dans la mégisserie et le délainage, enfin dans la bonneterie à Castres.

La région lyonnaise offre un champ d'expansion bancaire grâce à ses industries métallurgiques, d'où des clients dans la Loire – avec Jacob Holtzer à Unieux, ou les Fonderies, forges & aciéries de Saint-Étienne –, et textiles : des manufactures de draps de Vienne, des usines de Villefranche-sur-Saône et de Roanne. Le secteur alimentaire est puissant, avec la clientèle de la Grande Minoterie Milliat (semoules, pâtes), de Bertrand (pâtes alimentaires), les vins Margnat ou Rivat, la Société laitière moderne Le Bon Lait. La Société du gaz de Lyon est un client fidèle, tout comme Lumière (films, photographie), les Carburateurs Zénith, le gros spécialiste local en négoce de charbons Streichenberger, le fabricant d'automobiles de luxe Rochet-Schneider ou l'industriel de câbles électriques Le Fil dynamo. D'autre part, l'ouverture internationale de la place lyonnaise explique le rôle actif que joue le CNEP auprès des firmes réputées de négoce de produits métallurgiques (en France et en Afrique) Descours & Cabaud et Brossette.

Le monde de la soierie est un vivier d'affaires pour le CNEP qui a su surmonter la domination du Crédit Lyonnais et ses consœurs locales. Jusque vers 1937, il dispose d'un Magasin des soies, qui sert à entreposer les tissus servant de base aux crédits gagés; c'est qu'il dispose de la clientèle constante de maisons de commissionnaires en soies et des négociants en soies grèges et des fabricants. Cela constitue au total une clientèle de plus d'une quarantaine de maisons de soyeux de la Place. Aux soyeux s'ajoutent des fournisseurs de sous-éléments de la manufacture lyonnaise (filés d'or et dorures, broderie), des firmes de moulinage (Moulinage & retorderie de Chavanoz), des industriels

de nouveautés et frivolités de luxe. En amont, la banque dispose d'un client constructeur de métiers à tisser, Diederichs. Des teinturiers, le gros fourreur et pelletier Joannard, complètent cette clientèle huppée, ainsi que, en Isère, les fabricants de gants grenoblois réputés que sont Perrin et Reynier, ou plusieurs mégisseries.

Le capacité d'adaptation aux besoins des entreprises tournées vers les échanges mondiaux explique la présence solide du CNEP sur les places industrielles de Lille, Roubaix et Tourcoing et dans les bourgades environnantes. Certes, il ne peut prétendre là à l'envergure des banques régionales, mais il a réussi à capter des clients nombreux et connus à Lille, à Tourcoing ou, à Roubaix, dans l'industrie de la laine surtout avec une trentaine de firmes comme noyau dur de la clientèle. « Notre groupe de Nancy a heureusement développé, l'an dernier (en 1923), ses relations avec les fabriques textiles des Vosges et les grandes usines métallurgiques de l'Est »⁷⁴ : la banque reconnaît elle-même que c'est dans les années vingt qu'elle accomplit une percée décisive dans les régions de l'Est. Elle s'introduit auprès des maîtres de forges, comme la Société métallurgique de Senelle & Maubeuge, à Longwy, les Aciéries de Longwy, les Forges & aciéries Marine & Homécourt, De Wendel à Hayange, les Hauts Fourneaux de Pompey, les Hauts Fourneaux de la Chiers, avec, en contrepoint, les Cristalleries de Nancy et les Verreries de Vallérysthal, les Brasseries de Vézelize, les Grandes Brasseries & malteries de Champigneulle, les Grands Moulins Vilgrain, à Nancy, ou... Poirot, la fabrique de chapeaux de paille de Nancy, épaulées par plusieurs firmes de bonneterie nancéiennes. Le textile vosgien lui ouvre ses portes, en particulier autour d'Épinal, de Saint-Dié et de La Bresse. Cette expansion s'appuie sur des bases solides en Champagne, autour des agences de Troyes et Reims. Des sociétés textiles complètent, sur Reims, les entreprises de champagne; sur Troyes et Romilly, la bonneterie et la mercerie en gros dominant. La distribution alimentaire est activement représentée à Troyes par les Docks de l'Union française, tout comme, à Reims, par Goulet-Turpin ou, à Épinal, par La Jeanne d'Arc.

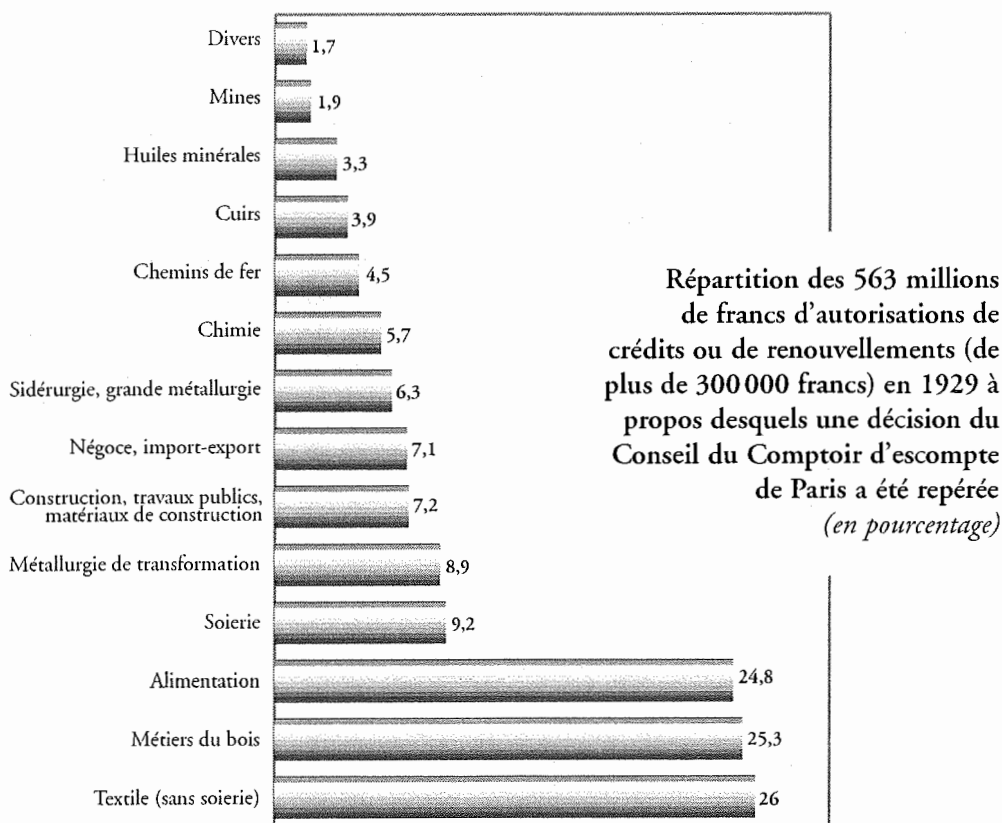
Le CNEP est un banquier important pour les négociants en cafés et en cotons de Havre. Il fournit des crédits répétés et amples à nombre de maisons de la place, notamment pour le café. Elles sont accompagnées par des firmes tournées vers l'ensemble des denrées exotiques ou plus particulièrement vers l'importation des cotons ou des cuirs. Sur Rouen et Elbeuf, des fabricants de rouenneries, de chemises, de draps, de tissus imprimés, des filateurs, étoffent la clientèle de la banque, animée aussi par la Société nouvelle du Casino de Trouville et, sur un autre registre, par les Tréfileries & laminoirs du Havre.

Sur plusieurs places des rives languedociennes, le CNEP se fait le banquier du « gros rouge », sans toutefois pouvoir rivaliser avec les principales concurrentes intervenant sur ce marché, dont il a pris quelques parts, comme auprès de Cazalis & Delors (Oran et Montpellier) et d'une demi-douzaine à une dizaine de maisons de Montpellier et de Narbonne, voire de Beaucaire, clientes régulières. À l'intérieur, la banque s'est introduite chez des bonnetiers de Nîmes, des filateurs et bonnetiers en soie de Ganges. Grâce à l'ancienneté et à la solidité de son implantation à Marseille, la maison s'est constitué une

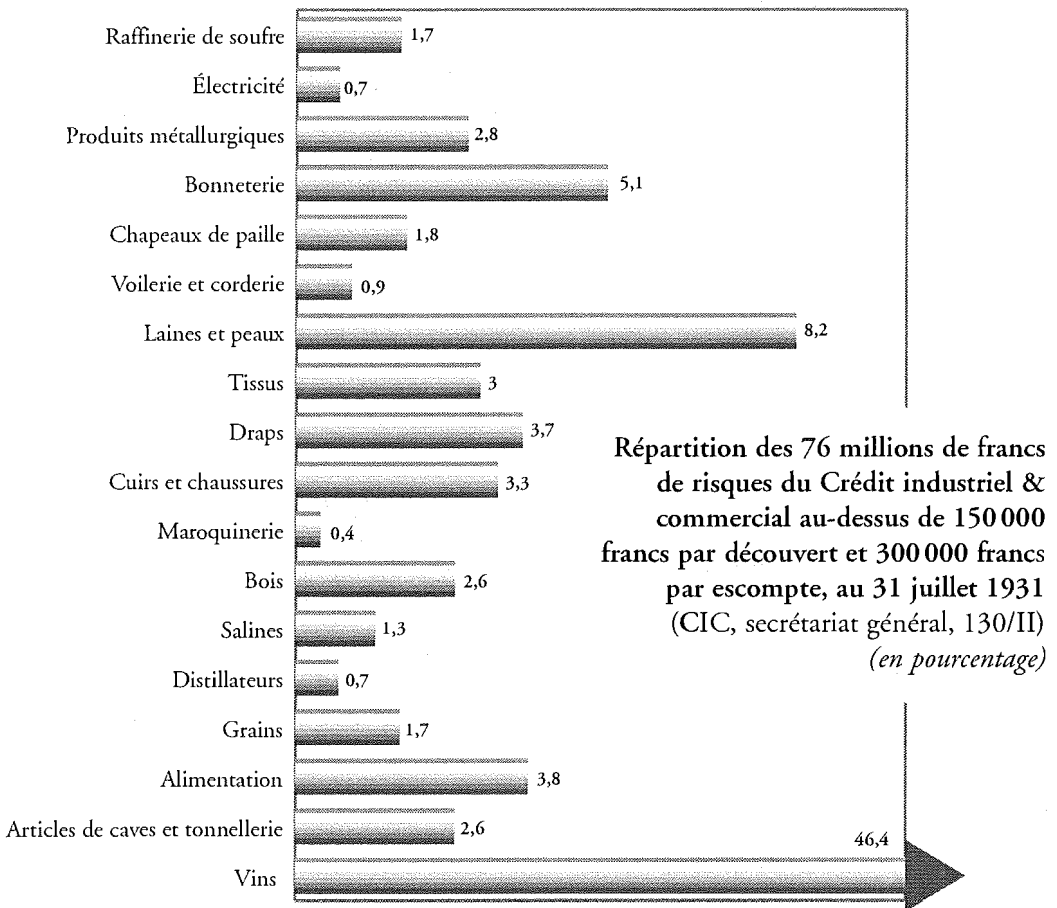
clientèle large au sein des industries de transformation alimentaire et de corps gras du port, malgré la vigueur de la Société marseillaise, avec qui les rapports sont quelque peu ambigus puisque les deux banques sont partenaires pour les affaires financières et ont bien dû se faire concurrence pour les opérations de crédit. En tout cas, de même que, à Bordeaux, le CNEP est associé au financement du négoce colonial, et, au Havre, à celui des importations de cotons et de cafés, à Marseille, il se pose en banque de la semoule, de la farine, de l'huile et du savon, certainement pour financer les crédits de campagne nécessités par ce type d'industries, tandis que s'y ajoutent quelques firmes de négoce de vins en gros⁷⁵.

c. La répartition sectorielle des crédits

Enfin, une analyse sectorielle de la répartition des autorisations de crédits accordées par le Comptoir en 1929 ne peut que tirer la leçon de cette répartition géographique sur les places industrielles : un grand établissement de crédit, le troisième du pays, n'est pas nécessairement la banque de la seule grande industrie ; une banque se coule dans son environnement productif qui, en réalité, le façonne. En effet, les branches considérées



comme classiques ou traditionnelles, dominent largement au sein de ces crédits : le textile à lui seul pèse plus d'un quart et, avec la soierie, plus d'un tiers, celle-ci représentant elle-même environ 10 %. Le secteur agro-alimentaire et le secteur du bois (bois, papier, ameublement, produits résineux) accaparent chacun un quart des prêts. La grande industrie de la Seconde Industrialisation semble bien peu consommatrice de gros prêts du Comptoir en une année de bonne croissance qui a dû gonfler la trésorerie des grosses firmes ; la division des crédits importants entre plusieurs banquiers atténue leur poids au sein de chaque banque ; et, tout simplement, une fois encore, l'on ne peut que souligner la conformité de cette répartition sectorielle avec la configuration d'une clientèle représentative de la structure des sociétés françaises.



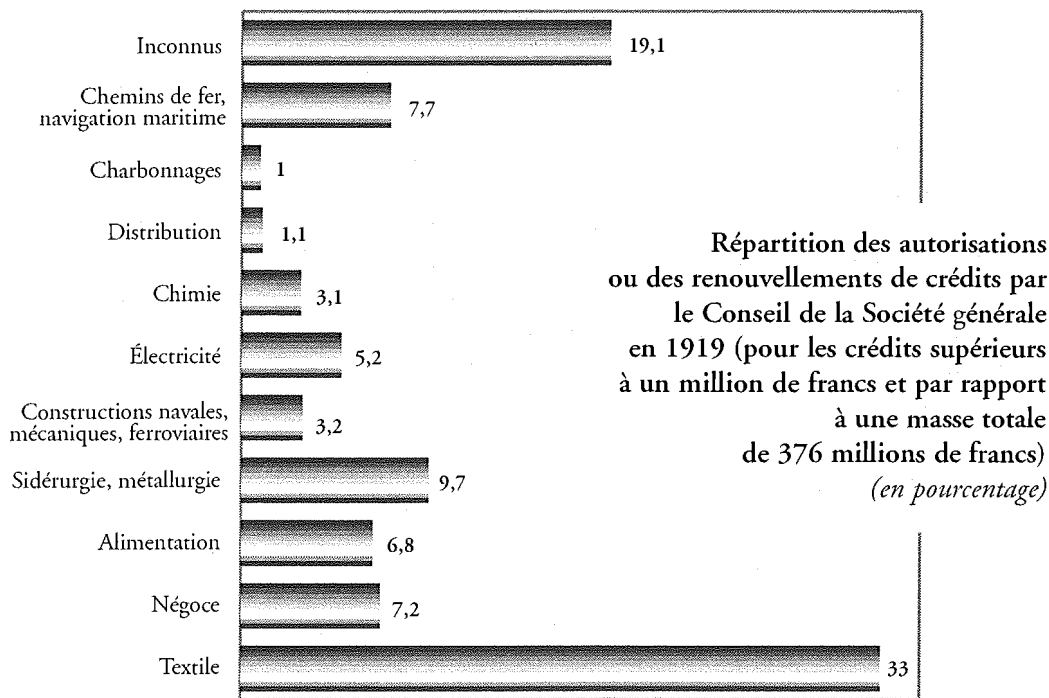
La même remarque peut être développée à propos du CIC qui apparaît comme une banque bien parisienne, même si l'analyse est quelque peu faussée par la prise en

compte des encours d'escompte. Ces derniers expliquent, certainement par le fait du warrantage, l'importance du monde du vin dans cette répartition sectorielle (presque la moitié) : le CIC serait-il la banque de Bercy? Parallèlement, l'équipement individuel des ménages accapare un quart des encours, avec l'habillement, les cuirs, etc. La faible part de la grande industrie surprend car le Siège de la banque doit être en relations avec de grosses firmes, mais soit la maison a resserré ses prêts en période de crise, soit sa clientèle a contracté son recours au banquier.

D. La division des risques de la Société générale

Au tout début de notre période d'étude, en 1919, la Société générale apparaît quant à elle avoir réussi, en un demi-siècle, à se doter d'une harmonieuse diversification de son portefeuille-clients; mais, si les secteurs traditionnels y pèsent d'un poids sensible, elle est parvenue avec talent à saisir les occasions de développement procurées par l'élan de la Seconde Industrialisation, puisque plusieurs branches récentes constituent une part importante de son ensemble d'autorisations de crédits⁷⁶.

D'un côté, le textile (avec un tiers du volume), le négoce, l'alimentation, accaparent la moitié environ des crédits : comme pour le Comptoir, l'enracinement du grand éta- blissement de crédit dans le tréfonds des PME et des entreprises moyennes-grandes du



pays explique cette assise au sein des branches traditionnelles. Cependant, évoquer la tradition ne signifie pas nécessairement une petite dimension des crédits, puisque le textile est un consommateur de prêts d'un niveau assez élevé, notamment dans le Nord, où la Société générale dispose d'une clientèle de firmes importantes, ce qui est aussi la cause du poids du textile dans l'ensemble des crédits de la banque.

- textile :

3 millions	Segard & Meunier (Reims)
3 millions	Roederer (négoce, Le Havre)
4 millions	Mathon & Dubrule
4 millions puis 8,365 millions	Lorthiois (laines, Tourcoing)
4,5 millions	Motte-Meillassoux & Caulliez
5 millions	Masurel (Roubaix)
5 millions	Saint frères
5,2 millions	Caulliez (Roubaix)
6 millions	Société d'importation & de commission (Le Havre)
7 millions	Wattinne, Bossut
7 millions	Auguste Lepoutre
7 millions	Pollet (Le Havre)
8 millions	Latham & C ^{ie} (Le Havre)

- diverses industries et activités légères :

3 millions	Compagnie générale des tabacs
3 millions	Dufayel-Palais de la nouveauté
3 millions	Consortium général de l'huilerie française (Marseille)
4 millions	Georges Lesieur
5 millions	Compagnie générale des eaux
7 millions	Société commerciale d'affrètements & de combustibles (SCAC).

De l'autre côté, l'industrie lourde classique consomme un petit cinquième des autorisations de crédit, sans la domination qu'on attendrait, certainement à cause de la lenteur du redémarrage oriental et surtout des bénéfices de guerre; seule Longwy conserve une épaisse ligne de crédit.

3 millions	Denain-Anzin (participation à un crédit de 16 millions)
3,5 millions	Raffineries de soufre réunies
5 millions	Ateliers & chantiers de Bretagne
25 millions	Aciéries de Longwy.

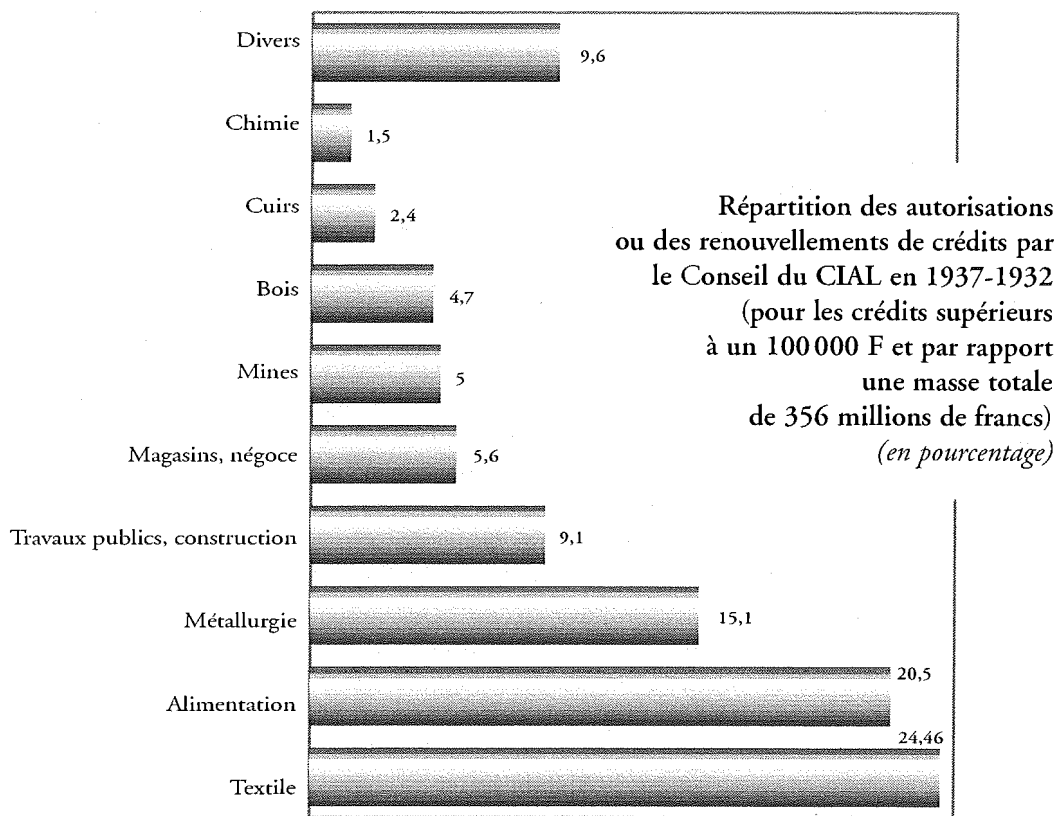
Enfin, le secteur de l'électricité ne mobilise qu'un vingtième des autorisations de crédits, comme si cette branche n'avait pas encore gagné suffisamment d'assise au sein du mouvement d'affaires de la maison, à la veille du boum de croissance des années vingt.

E. L'adaptation des banques provinciales à leur terroir

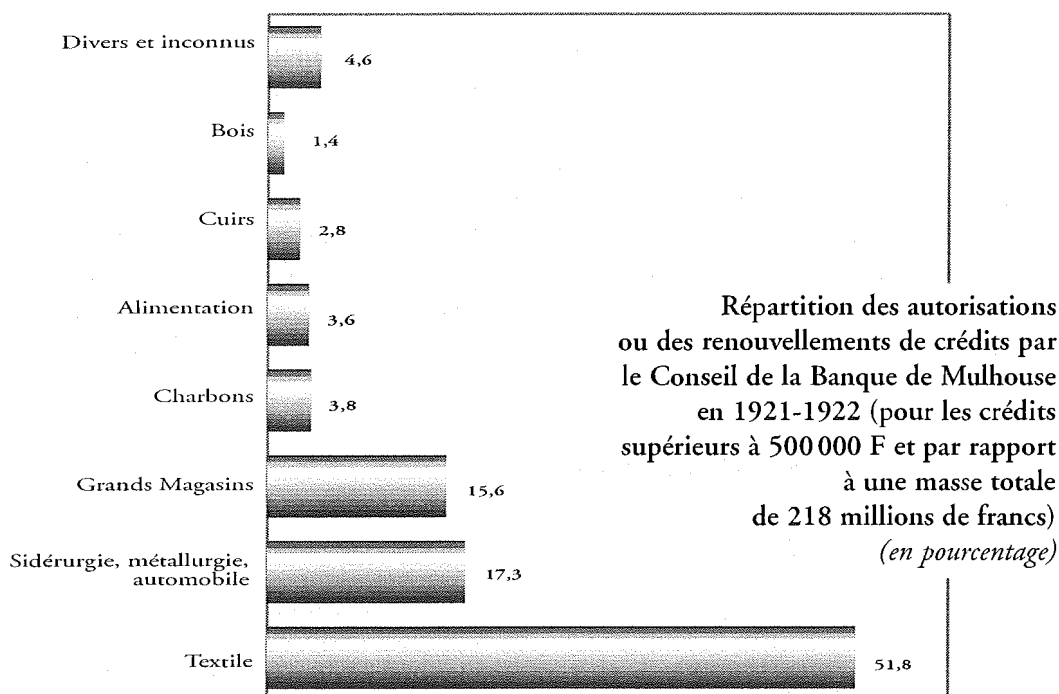
Un rapide parcours dans le monde du crédit provincial ne peut que déboucher sur des évidences, qu'il fallait seulement confirmer : la répartition sectorielle des crédits accordés par chaque banque correspond à la configuration productive régionale.

a. La spécificité de chaque banque de l'Est

L'on ne trouve rien d'étonnant par conséquent à ce que le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine s'appuie massivement sur l'industrie textile en 1931-1932, peu après sa naissance (sur les bases de la clientèle transmise par la Société alsacienne de CIC et d'un pan du fonds de commerce de la Banque d'Alsace-Lorraine) : avec un quart des autorisations de crédits, cette branche ne peut pas ne pas occuper une place importante dans la vie d'une banque alsacienne. Il nous semble que les industries du bois pourraient mobiliser plus d'argent, mais la fragmentation de cette branche la fait peut-être échapper à notre investigation puisque nous ne considérons les prêts qu'au-dessus d'un plancher de 100 000 francs. L'importance du secteur agro-alimentaire (brasseries,

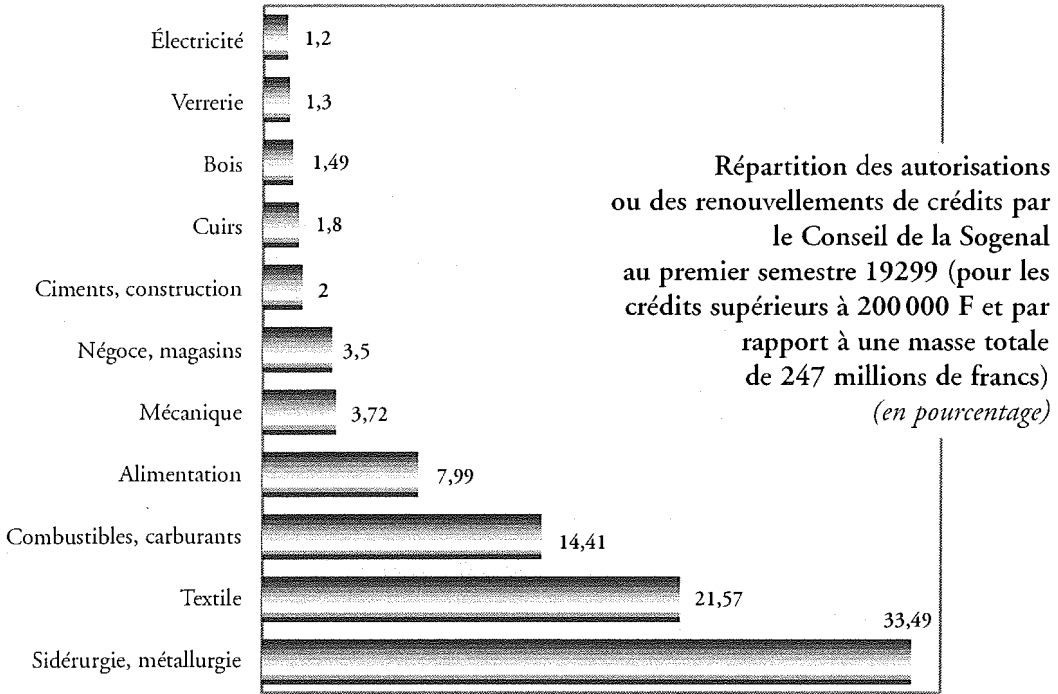


Sucreries d'Erstein, etc.) est conforme à son poids dans la région, la faiblesse de la chimie également. La forte présence des industries du métal, au sens large, s'explique par la clientèle des pôles mulhousien, belfortain et sochalien (Cycles Peugeot), mais aussi par le partage de prêts avec d'autres maisons du groupe du CIC (comme pour les Acieries de Rombas) et par une percée sur le pôle bisontin.



Sans originalité, nous conclurons de notre lecture de la répartition des crédits de la Banque de Mulhouse que cette maison n'échappe pas à son environnement textile, qui lui procure 52 % de ses occasions de crédits. Toutes les belles maisons du cru se présentent parmi la clientèle d'une banque symbolisant pour quelques années encore la vitalité du capitalisme haut-rhinois : Lantz frères (8 à 10 millions de francs de découverts autorisés), Charles Mieg (8 millions de francs), Kiener de Colmar (8 millions), Valentin Bloch (7 millions), Schlumberger & fils (5 millions), Dollfus-Mieg & C^e (5 millions), Kahn, Lang, Manuel à Épinal (5 millions), Schaeffer de Pfastatt (4 millions), Schwob frères à Héricourt (4 millions) Hartmann de Munster (4 millions), Manufacture de Buhl à Cernay (3 millions), Gros-Roman à Wesserling (3 millions), Perrin et Velin dans les Vosges toutes deux (3 millions chacune). Ces quatorze maisons textiles, qui bénéficient d'une facilité de caisse égale ou supérieure à trois millions de francs, constituent le cœur de la clientèle de la Banque de Mulhouse puisqu'elles rassemblent à elles seules

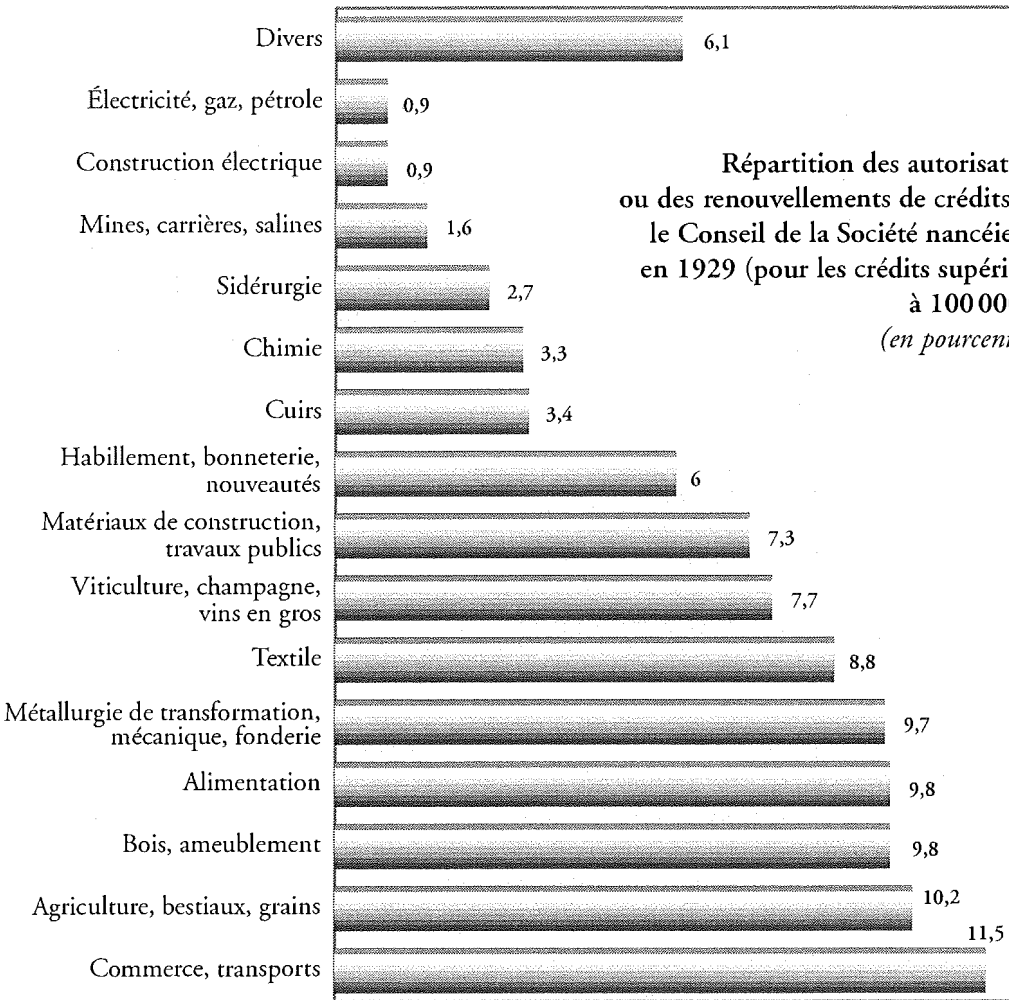
33 % des autorisations de crédit en 1922. En comparaison, les branches du métal font pâle figure (avec 15 %), avec notamment la clientèle de la Société alsacienne de constructions mécaniques (8 millions de francs), des Forges d'Audincourt (3 millions).



Par contre, la Sogenal⁷⁷ offre une configuration radicalement différente en raison de son implantation de part et d'autre des Vosges : au textile alsacien-lorrain (qui dispose d'un gros cinquième des autorisations de crédits), elle ajoute la sidérurgie lorraine (mobilisant un tiers des prêts), ce qui bouleverse la répartition sectorielle des crédits. La Sogenal est une banque dualiste, contrairement à la Banque de Mulhouse, trop monovalente. Le poids des deux secteurs dominants explique seul la faiblesse relative des branches Alimentation, Bois et Commerce par rapport au Crédit industriel d'Alsace-Lorraine. Les liens avec Pechelbronn et avec le monde du transport et du transit du port strasbourgeois expliquent enfin la part relativement substantielle des combustibles et des carburants (un septième). La faiblesse de l'industrie mécanique est plus surprenante, mais la concurrence a peut-être raflé des parts de marché importantes, au Sud alsacien (BNC, CCF) ou en Lorraine (Société nancéienne). Les quatre plus gros crédits autorisés en 1929 par la Sogenal sont particulièrement symboliques de la diversité du portefeuille-clients de la maison :

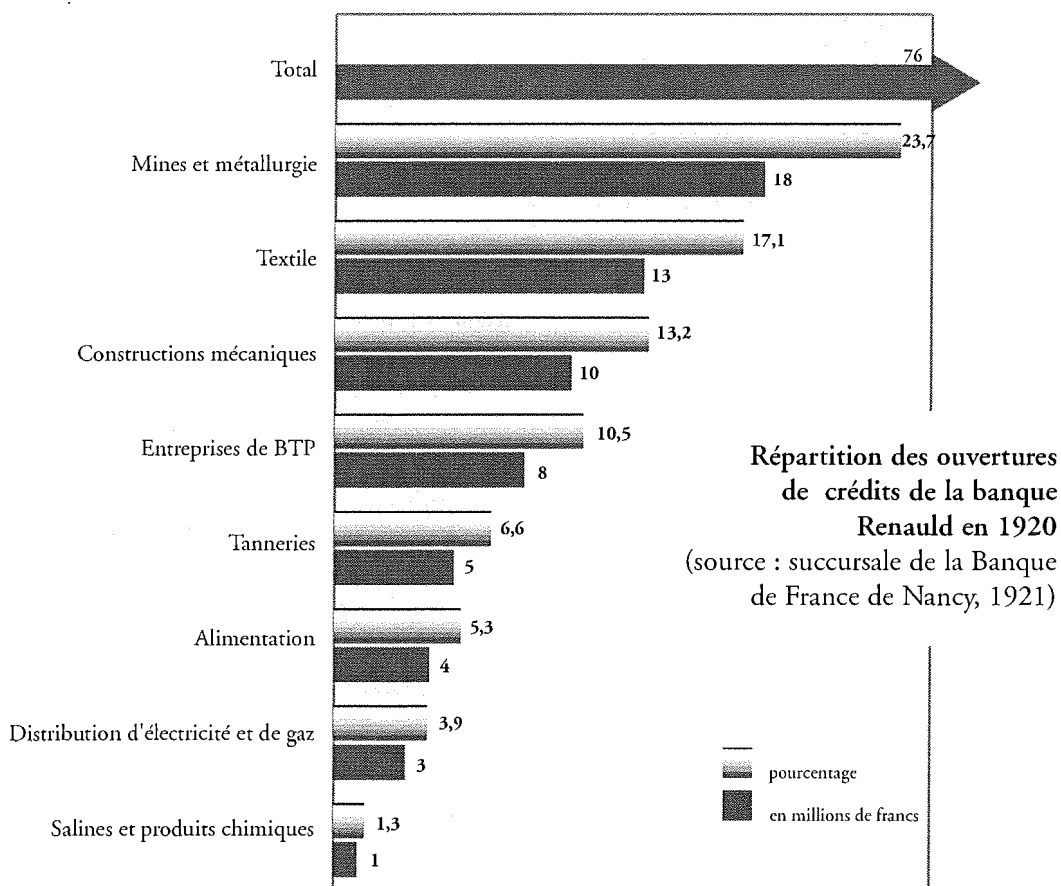
Pechelbronn (11,2 millions de francs),
 Hartmann (textile, Munster) 10,5 millions,
 De Dietrich (8 millions),
 une brasserie (5 millions).

Répartition des autorisations
 ou des renouvellements de crédits par
 le Conseil de la Société nancéienne
 en 1929 (pour les crédits supérieurs
 à 100 000 F)
 (en pourcentage)



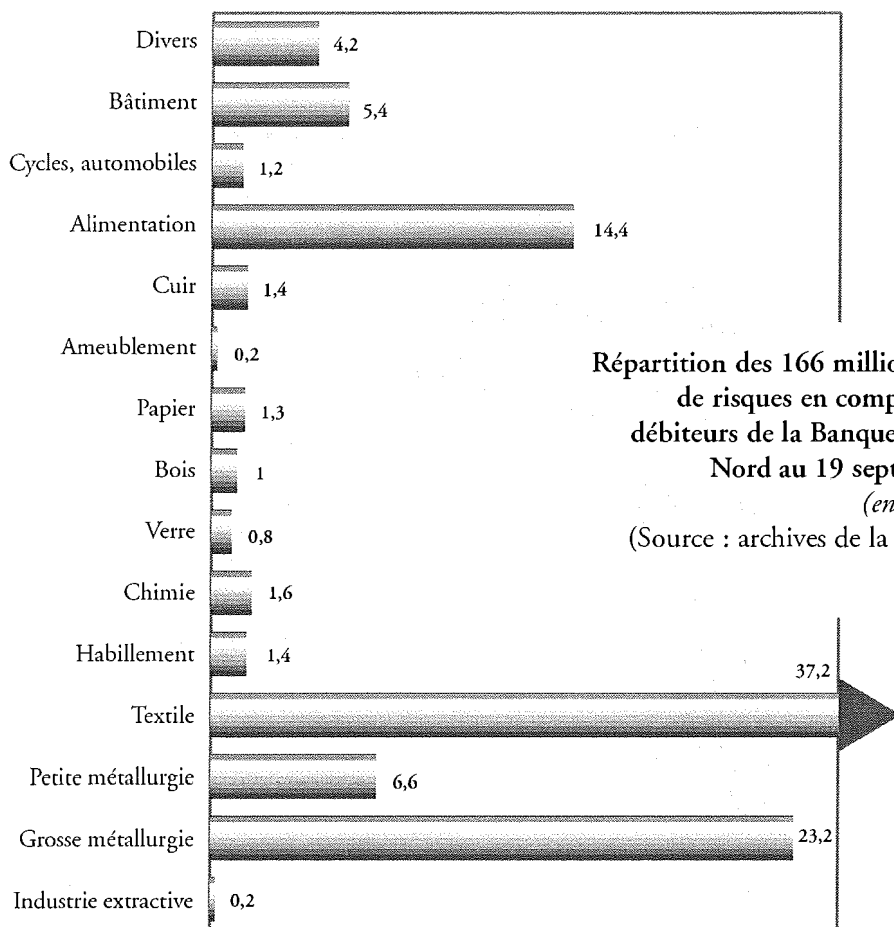
L'étendue du champ d'activité de la Société nancéienne bouleverse la configuration de la structure de ses autorisations de crédit (considérée ici en nombre d'autorisations) par rapport à ses consœurs mulhousienne et strasbourgeoise. Aussi sa réputation de banque du métal est-elle sérieusement entaillée puisque, noyée parmi les crédits au monde rural et agro-alimentaire (un cinquième des prêts) et à la branche des alcools

(un douzième), les branches du métal ne pèsent finalement plus qu'un huitième des crédits... Il est vrai aussi que la majorité des gros prêts aux grandes entreprises métallurgiques sont partagés entre plusieurs banques, contrairement à ceux que porte la Nancéienne en faveur des PME de ses divers terroirs, ce qui contribue à alléger ce poids. Mais cette clientèle sidérurgique comporte tout de même un noyau solide, avec les Acières de Micheville (10 millions de francs), les Acières de Pompey (6,5 millions) Aubrives-Villerupt (5 millions), Longwy (10 à 20 millions), Marine-Homécourt (10 millions plus un escompte de 10 millions) et la Lorraine minière & métallurgique (3 millions); pourtant, la firme de champagne Pommery & Greno accapare à elle seule 7 millions d'autorisations de crédit... En comparaison, la banque Renault, elle aussi de Nancy, se préoccupe plus des industries lourdes de son terroir, dans lequel elle cantonne strictement ses activités : les branches minières, métallurgiques et mécaniques pèsent presque les deux cinquièmes de ses ouvertures de crédits en 1920.

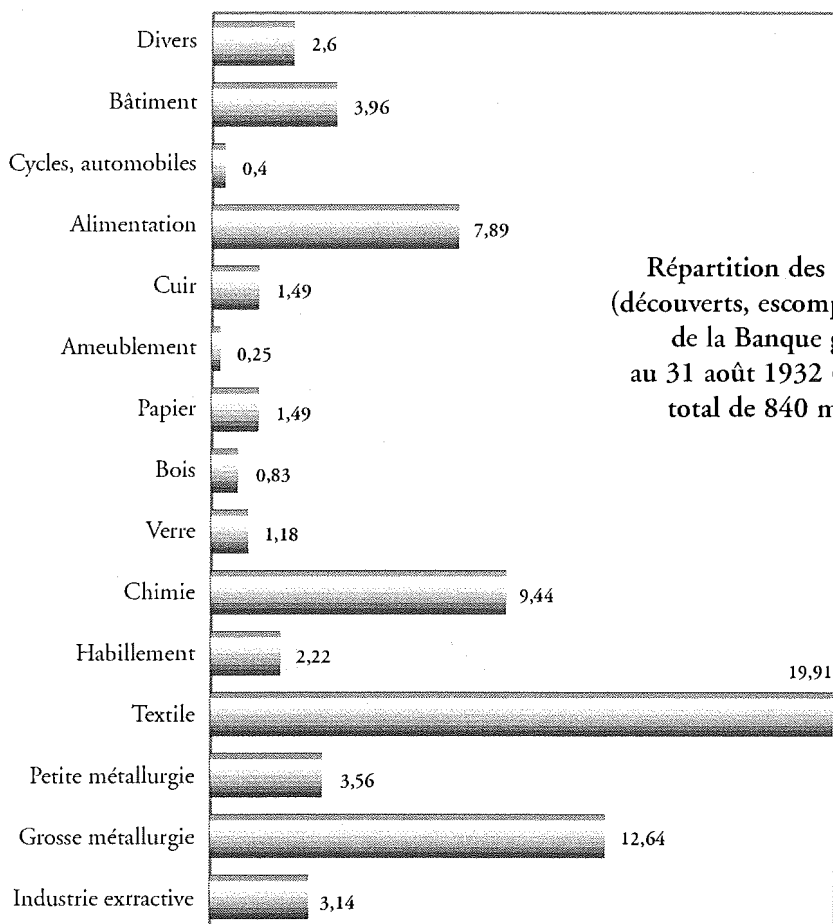


b. La diversité sectorielle des deux grandes banques nordistes

Sans surprise, l'on peut constater que la Banque générale du Nord a réussi, en une douzaine d'années d'existence, à se dessiner un profil de clientèle fort varié. Certes, elle n'échappe pas à la domination des branches du textile, avec deux petits cinquièmes de ses encours de découverts en 1932; mais les industries du métal, avec trois dixièmes des encours, viennent élargir l'assise de la maison, qui a su préserver le legs de son prédécesseur, la Banque centrale de Maubeuge, et le renforcer dans la vallée de la Sambre, certes, d'où le poids de la grosse métallurgie, mais aussi dans le monde de la petite hHouillères sont absentes de ces encours de crédit, d'une part parce que leur centre de décision est parisien, d'autre part parce que nous n'avons trouvé nulle part d'archives bancaires évoquant des lignes de crédit importantes en leur faveur, enfin parce qu'elles réservent peut-être leurs affaires à l'Union des mines.



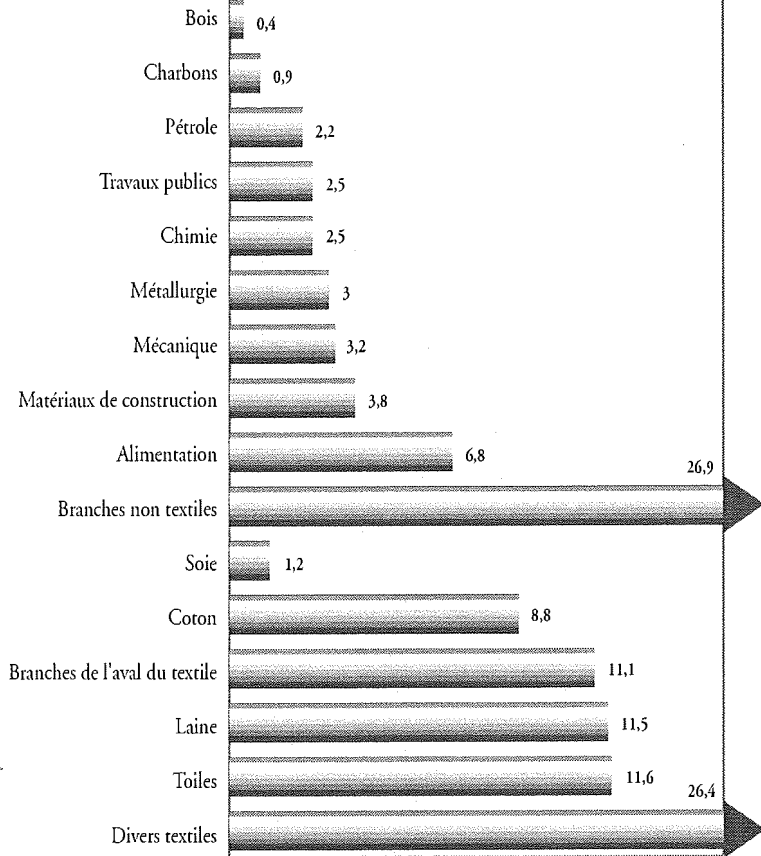
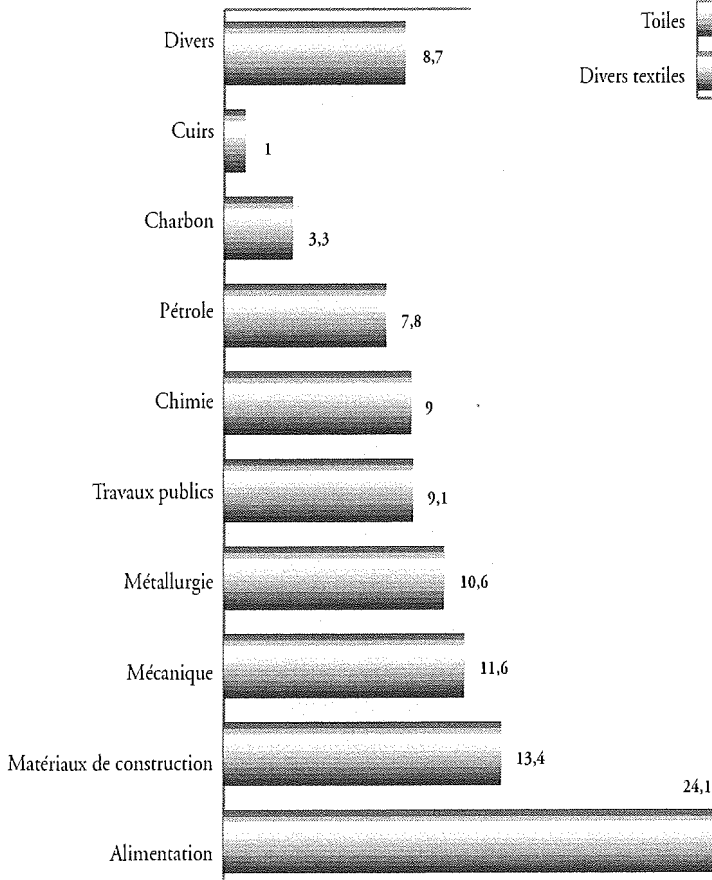
Répartition des 166 millions de francs de risques en comptes courants débiteurs de la Banque générale du Nord au 19 septembre 1932 (en pourcentage)
(Source : archives de la BUP, dossier BGN, 654)



Répartition des risques de crédits
(découverts, escompte, acceptations)
de la Banque générale du Nord
au 31 août 1932 (par rapport à un
total de 840 millions de francs)

Quant à son concurrent, le Crédit du Nord, il fait résolument figure de banque du textile : avec presque les trois quarts du montant de ses autorisations de crédits en 1924, il prouve son intimité avec les activités du patriciat nordiste, élargi aux affaires normandes depuis la Guerre. Les autres branches restent chétives en comparaison. En excluant du calcul le textile, l'on fait mieux apparaître, de façon banale, l'importance des branches agro-alimentaires, des activités liées aux travaux publics et à la construction, ainsi que le rôle joué par les industries du métal ; mais celles-ci tiennent finalement une part moindre au Crédit du Nord qu'à la Banque générale du Nord. Chaque banque conduit ses affaires selon une stratégie propre, et la seconde a dû contourner les bastions déjà occupés par son rival et ainsi plus diversifier son fonds de commerce.

**Répartition
des autorisations
ou des renouvellements
de crédits par le Conseil
du Crédit du Nord
au premier semestre 1924
(pour les crédits
supérieurs à 500 000 F et
par rapport à
une masse de
740 millions de francs)
(en pourcentage)**



**Répartition
des autorisations
ou des renouvellements
de crédits par le Conseil du
Crédit du Nord
au premier semestre 1924
(seulement pour les
branches autres que le
textile
et les crédits supérieurs à
500 000 F et par rapport à
une masse de
208 millions de francs)**

F. Les crédits des banques d'affaires : spécialisation ou diversité?

Sans viser à l'exhaustivité, nous souhaitons seulement déterminer si chaque banque d'affaires présente des secteurs d'implantation privilégiés pour son activité de banque commerciale de crédit, ou si leur profil s'aligne banalement sur celui des grandes banques nationales.

a. La modeste Demachy

La petite maison de Haute Banque Demachy ne rassemble ainsi que 62 comptes débiteurs⁷⁸ et 74 comptes chèques débiteurs en 1924 dont une douzaine seulement présentent un débit de plus de 200 000 francs : Demachy ne pratique gère la banque commerciale de crédit et, paradoxalement, ses comptes courants créditeurs sont plus nombreux (638 au lieu de 136) et ils représentent des montants bien plus élevés⁷⁹. Aucun profil spécifique n'apparaît d'ailleurs si l'on scrute ces derniers ; certes, les trois frères Wendel ont emprunté 2,3 millions de francs ; une société inconnue, les Engins de levage & manutention électromécanique semble la mascotte industrielle du banquier qui lui a prêté 4 millions, accompagnée par une Société des appareils de levage pour 545 000 francs. Blériot bénéficie de 752 000 francs, la Compagnie générale de constructions navales de 373 000, la Compagnie française Le Froid sec de 557 000.

Apparemment le monde de la construction mécanique séduit la banque, qui se disperse par ailleurs dans la Société des eaux minérales de Contrexéville (286 000 francs), la Société des forces motrices de la vallée d'Aspe (586 000 francs), la Société des pétroles Dabrowa (250 000 francs), Les Produits céramiques (700 000 francs) ou la Société des mines & usines de zinc de Silésie (184 000 francs), une Société d'études & de constructions (258 000 francs) et une SIDAM (806 000 francs), qui constituent un agrégat sans unité apparente. Onze ans plus tard, seuls huit comptes sont débiteurs, dont quatre particuliers (des cadres de la maison), aux côtés de la Société auxiliaire d'entreprise électrique & de travaux publics (1,520 millions) et la Particulière Financière Vereeniging, une société de portefeuille (1,899 millions). Apparemment, l'activité de prêts durables de Demachy, évidemment peu ample par rapport aux grandes banques nationales – autour d'une vingtaine ou d'une trentaine de millions de francs –, se déploie dans le cadre d'une division extrême des risques. Il est vrai que, parallèlement à l'animation d'une activité de banque d'escompte, la maison participe indirectement à l'activité de banque commerciale de crédit de la BUP, qui entretient chez elle un gros compte débiteur dont le montant équivaut parfois à celui des comptes débiteurs et avances lui-même. Bref, l'on ne reconstitue aucune stratégie de spécialisation chez cette maison de Haute Banque, qui semble distribuer ses crédits au gré d'opportunités dénuées de logique industrielle ou sectorielle, si ce n'est la présence des affaires du groupe Wendel.

b. Paribas : une clientèle au profil incertain

Nous avouons que notre étude de l'activité de banque commerciale de crédit de Paribas souffre d'une déficience profonde car la liste des crédits autorisés par son Conseil est le plus souvent fort allusive : elle se contente d'indiquer le nom de la firme bénéficiaire sans préciser sa branche d'activité. Cela rend notre enquête superficielle, car la majorité des sociétés citées n'ont pu être rattachées à une branche particulière... Cela ne laisse qu'une masse de 387 millions de francs d'autorisations de crédits comme fondement à notre analyse portant sur l'année 1929.

Sur cette base fragile, nous pouvons avancer que les secteurs sur lesquels la banque d'affaires est bien implantée en 1929 correspondent à son image de marque de banque de la grande industrie moderne : la sidérurgie vient en tête (avec presque un cinquième), accompagnée par le secteur pétrolier (presque 10 %), le secteur de l'électricité (plus de 12 %) ; à eux trois, ils pèsent presque les deux cinquièmes des crédits. Pourtant, la chimie, les chantiers navals et l'automobile (entre 2 et 3 %), les chemins de fer, les travaux publics, les grands magasins (entre 1 et 2 %) figurent peu parmi ces crédits, autant qu'on peut le percevoir.

Firmes clientes de Paribas pour un crédit supérieur à 3 millions de francs en 1929 dans les secteurs de la grande industrie se rattachant plutôt à la Seconde Industrialisation

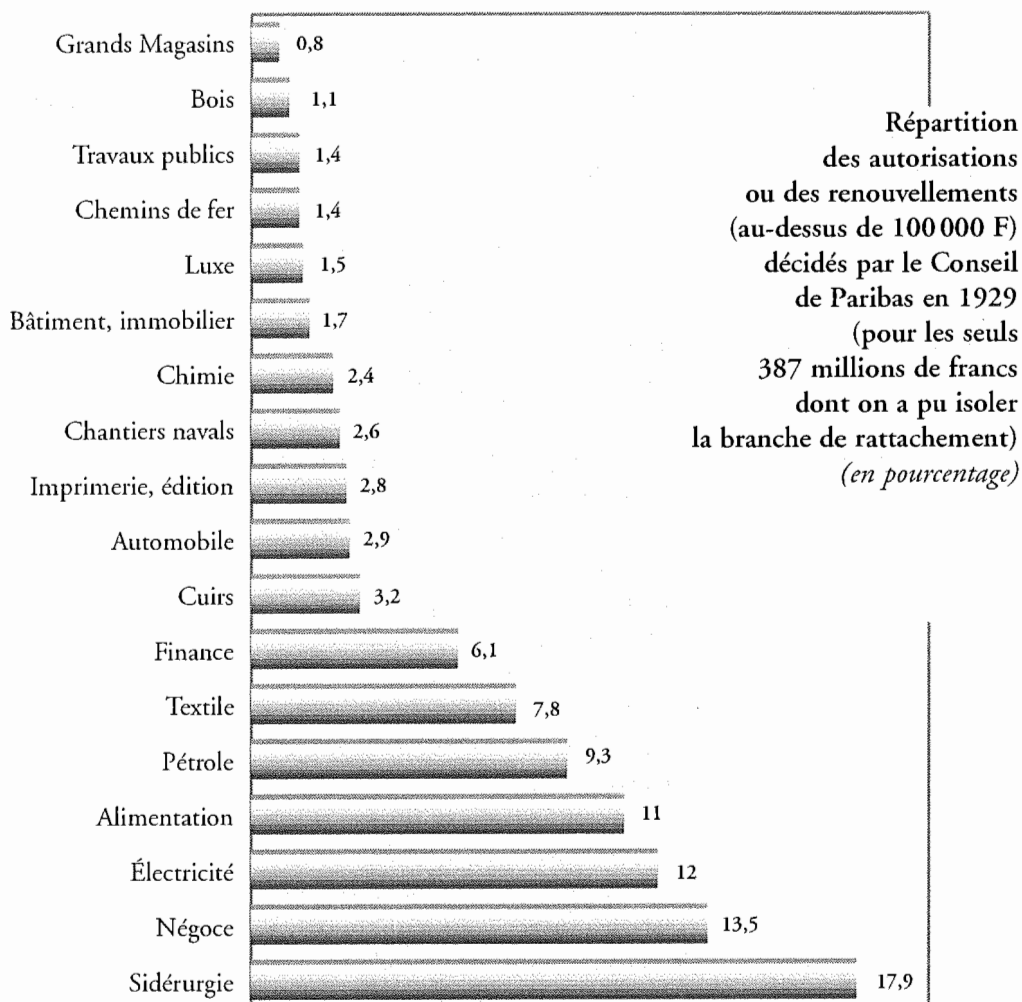
3 millions	Tréfileries, laminoirs & fonderies de Chauny
4 millions	Société française des constructions Babcock & Wilcox (électrotechnique, grosse métallurgie)
4 millions	Omnium international des pétroles
5 millions	Tréfileries & laminoirs du Havre
5 millions	Le Matériel téléphonique
5 millions	Société des téléphones Grammont
5 millions	Panhard & Levassor (automobiles)
5 millions	Rhône-Poulenc
5,5 millions	Delage (automobiles)
5,5 millions	Compagnie franco-espagnole de chemins de fer de Tanger à Fez
7 millions	Ougrée-Marihaye (acier)
7 millions	Établissements Lemoine (forges)
7 millions	Docks industriels de Bordeaux (avec nantissement de la Compagnie bordelaise de produits chimiques)
7,2 puis 8 millions	Chantiers navals français (avec le Crédit lyonnais)
10 millions	Machines agricoles Wallut
10 puis 12 millions	Bedford Petroleum
10 millions	Société L'Économique (distribution pétrolière)
15 millions	Compagnie générale de télégraphie sans fil
25 millions	Mines & fonderies de zinc Vieille Montagne

C'est que, à côté des branches illustrant le boum de croissance du premier tiers du siècle et certaines industries « vedettes », Paribas doit se conformer à la configuration du système productif et entretient une vaste clientèle dans les branches plus classiques – ce qui n'exclut pas qu'elles soient « modernes » elles aussi. L'alimentation, le textile (presque 8 %), l'imprimerie et l'édition, les industries de luxe, le négoce, le cuir, les banques constituent les piliers du fonds de commerce de la banque d'affaires : ensemble, ils mobilisent eux aussi les deux cinquièmes des crédits de Paribas, soit autant que le secteur plus « avancé » dans la Seconde Industrialisation.

**Firmes clientes de Paribas pour un crédit supérieur à 3 millions de francs en 1929
dans les secteurs de la grande industrie
se rattachant plutôt à des branches alors classiques**

3 millions	Compagnie générale des industries textiles
3 millions	Société française du liège
3 millions	Comptoir commercial d'importation
3 millions	Vézia (négoce africain)
3 millions	Société des moulins du Maghreb
3,3 millions	Etablissements Vincent Goux (Dakar)
4,5 millions	Moch & Odelin (textile)
5 millions	Société foncière de l'Étoile
5 millions	Immobilière & constructions de Paris
5 millions	Chaussures Ehrlich
5 millions	Chaussures Dresseoir Ehrlich
5 millions	groupe Motte (huit sociétés)
5 millions	Société pour le commerce entre la France & les pays d'outre-mer
5 millions	Chavanel (négoce africain)
9 millions	Compagnie générale des colonies
10 millions	Crédit sucrier & commercial
10 millions	Librairie Hachette
20 millions	Georges Lesieur
20,5 millions	Union commerciale indochinoise & africaine

Le recensement des crédits importants autorisés dans les années 1919-1935, pour autant qu'on puisse les identifier et qu'ils sont tous relevés par les registres officiels de la banque, orienterait plutôt la perception du profil de la banque d'affaires vers celui d'une banque de l'industrie lourde, de la chimie et du pétrole, des branches liées aux énergies gazière et électrique, de l'automobile, voire des milieux de l'information et de l'édition, du négoce et de la grande distribution, sans grosse insertion dans le textile ni dans l'alimentation. Mais cette impression reste trop floue pour nous permettre d'en élaborer une conclusion définitive, même partielle.



Essai de précision des clients les plus importants de Paribas d'après les autorisations de crédit accordées (en absence d'une date, il s'agit des années 1934-1935)

- sidérurgie :

	5 millions	Forces & aciéries du Nord & de l'Est (en 1919)
	5 millions	(dont la moitié par Paribas) : La Providence (en 1919)
	4,5 millions	Société des mines de Bou Arfa et Société de l'Ouenza
	4 millions	Penarroya
	1 million	Pompey

- automobile et aviation :

30 millions	Citroën
7 millions	Citroën sur crédit interbancaire de 60 millions (1932)
6,250 millions	Ateliers d'aviation Louis Breguet
6 millions	Unic (1934)
5 millions	Panhard & Levassor
3 millions	Latil véhicules industriels à Suresnes (1930)
2 millions	Mathis automobiles, Strasbourg
1 million	Citroën avec garantie Bedford Petroleum (1921)
1 million	Goodrich à Colombes
5 millions	Lioré & Olivier (aviation)

- électrotechnique, électricité et gaz :

Société de télégraphie sans fil :	1,5 million (1918), puis 15 millions, réduits à 7,5 millions en 1933
Tréfileries & laminoirs du Havre	8 millions crédit sous la direction du Crédit lyonnais (Paribas : 0,4 million) en 1932
Grammont	3 millions à trois : Crédit lyonnais, Paribas, Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie (1932)
6 millions	Le Matériel téléphonique
3 millions	Compagnie parisienne de l'air comprimé
2 millions	Compagnie parisienne de distribution d'électricité (1920)
Gaz de Paris :	22 millions par un groupe de banques (1920) (Paribas : 3 millions)
2 millions	Compagnie financière d'électricité
3,750 millions	Électricité d'Alep
4 millions	Ateliers de constructions Schwartz-Haumont
10,9 millions	Compagnie française des câbles télégraphiques (1934)

- chimie et pétrole :

50 millions	L'Économique 1933, transfert à Standard franco-américaine de raffinage (1933) + 25 millions de crédit d'acceptation + caution sur 70 millions
12 millions	Compagnie française des pétroles
6,5 millions	Produits chimiques & raffineries de Berre
5 millions	Compagnie générale du gaz pour la France & l'étranger
4 millions	Omnium international des pétroles
4 millions	Kuhlmann
3 millions	Société française des carburants
3 millions	Lumière

– commerce et négoce :

10 millions	Paris-France, Nouvelles Galeries, Magasins modernes (1920)
7,5 millions	Compagnie continentale d'importation (Continental Grain)
4 millions	Union commerciale indochinoise & africaine
3 millions	Maurel & Prom (1926)
3 millions	Société française pour le commerce avec les colonies & l'étranger
3 millions	Paris-France (grands magasins)
1,5 million	Madelios + Trois Quartiers
1 million	Société commerciale de l'Ouest africain (janvier 1924) (puis 3 millions en 1926)
1 million	J. Dasson & C ^e (négoce)
1 million	Olivier (1920)
1 million	Priminime

- diverses branches :

10 millions	Moch & Odelin (textile)
10 millions	Hachette (13 millions en 1920)
5 millions	Immobilière & constructions de Paris
4 millions	Havas (1922)
3 millions	Van Cleef & Arpels
2 millions	Veuve Garrès & De Penanros fils (conserverie, Bordeaux) (1926)
2 millions	Société des journaux & imprimeries de La Gironde (1930)
1 million	Grands Moulins de Pantin

c. La BUP banque de crédit classique

Paradoxalement, malgré sa réputation de banque d'affaires liée à la grande industrie, la BUP ne nous apparaît pas, dans l'exercice du métier de banque commerciale de crédit, comme profondément insérée dans les branches de l'industrie lourde. En effet, en considérant les crédits de plus de 500 000 francs autorisés en 1929 et en tenant compte du fait que 37,9 % de ceux-ci n'ont pu être rattachés à une catégorie précise, c'est le monde du négoce qui domine le portefeuille-clients de l'établissement, avec un cinquième du total des crédits. Si le monde de l'énergie domine, avec 13 % de l'ensemble, la grande métallurgie, la mécanique et le secteur minier n'y figurent que pour 8 % environ.

Par contre, la faible implantation de la banque d'affaires dans les contrées nordistes – abandonnées à la filiale Banque générale du Nord –, lyonnaises, normandes et orientales se retrouve dans la faible part réservée au textile dans les crédits (2 %). Le bâtiment et les travaux publics, l'édition et l'impression, la grande distribution, les tabacs

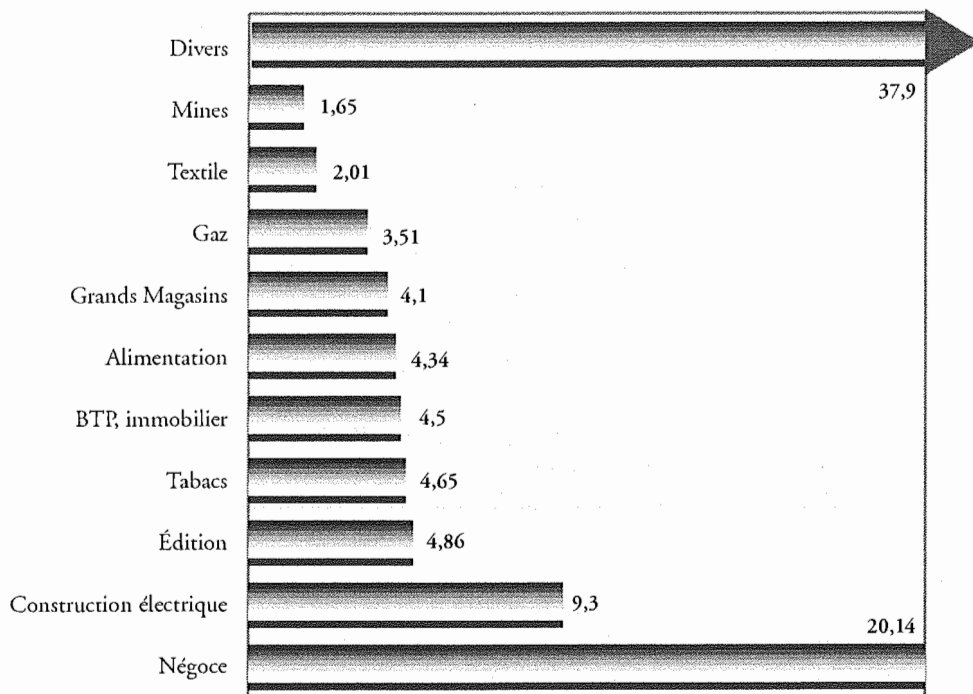
même, pèsent chacun deux fois plus lourd avec un pourcentage de 4 à 5 %. Cette division des risques très grande est une garantie de stabilité, mais il nous semble que la BUP, venant de perdre – certainement au profit de la Banque des pays du Nord et des grands établissements de crédit – le gros paquet de crédits dont bénéficiait le groupe Schneider – elle garde une ligne de 20 millions au profit de l'Union européenne industrielle & financière –, se retrouve quelque peu dénuée de l'implantation intéressante dont bénéficient les grands établissements de crédit dans le monde de l'électricité et de la métallurgie – encore que notre échantillon manque de la précision nous permettant une conclusion définitive.

2 millions	Aux Trois Quartiers
2 millions	Société gazière d'achat en commun de charbons
2 millions	Société hellénique des vins & spiritueux
2 millions	Immobilière & constructions de Paris
2 millions	Bernheim frères (textile)
2,5 millions	Maurel & Prom
3 millions	Société du restaurant Marguery
3 millions	Société française pour le commerce avec les colonies & l'étranger
3,5 millions	Compagnie générale des tabacs
5 millions	Société française Bunge (négoce de denrées)
5 millions	Blanchisserie de Grenelle
5 millions	Société commerciale, industrielle & agricole du Haut Ogooué
5 millions	L. Clause (graines)
5 millions	Tréfileries & laminoirs du Havre
6 millions	Rodolphe Darblay
10 millions	Société des Pompes funèbres
20 millions	Union européenne industrielle & financière.

En outre, comme beaucoup de grandes banques mais encore plus, semble-t-il, tant cela concerne de nombreuses et grosses lignes de crédit, la mesure de l'activité de banque commerciale de crédit pâtit du vaste volume d'argent prêté à d'autres banques : les entreprises industrielles ou commerciales n'accaparent pas en effet la totalité des fonds avancés, et les lacunes de notre enquête en sont encore renforcées.

En fait, notre projet de reconstitution du « profil » de chaque établissement dans l'exercice du métier de banque commerciale de crédit et de détermination de « types » de banque débouche sur un échec relatif. D'une part, nos données sont souvent lacunaires et, quand elles existent, elles restent imprécises, ce qui nous empêche de dresser des statistiques complètes. D'autre part, faute d'analyses étayées

Répartition des autorisations ou des renouvellements de crédits en compte courants débiteurs par le Conseil de la Banque de l'union parisienne en 1929
(pour les crédits supérieurs à un million de francs
et par rapport à une masse de 96 millions de francs)
(en pourcentage)



par suffisamment de dossiers élaborés par les banques elles-mêmes ou d'éléments glanés dans les registres courants des établissements, nous devons nous contenter d'esquisses conservant quelque flou. Enfin, il nous semble que notre conclusion intermédiaire souffre d'une banalité fondamentale : la configuration sectorielle des crédits autorisés par les banques s'est coulée dans le moule des structures de l'économie elle-même ; cela explique le poids des branches traditionnelles (mais modernisées), des industries dites « légères », du textile, de l'alimentation, du négoce, au sein des volumes de crédit. En fait, nous pourrions aller jusqu'à prétendre que le profil des banques tendrait plutôt à se confondre si quelques spécificités n'apparaissaient pas néanmoins.

4. Les banques et les PME : le cas du Comptoir d'escompte

Nos réserves concernant la véracité même de nos évaluations s'accroissent plus encore dans la mesure où elles tentent de saisir les crédits les plus importants, généralement au-dessus de 300 000 francs ou d'un million de francs. Or une masse de clients nous échappe puisque les directeurs d'agence conservent la responsabilité des petits prêts et le conseil d'administration ou le comité de direction ne scrute que les projets d'envergure. La majorité des clients des banques n'est pas entrée dans notre étude, dont la base sectorielle souffre donc d'une lacune grave. En effet, l'essentiel du fonds de commerce des grandes banques nationales est constitué des entreprises moyennes et des PME, monde que les archives purement bancaires ne permettent pas d'appréhender – contrairement aux analyses conduites par M. Lescure à propos des clients du Crédit national.

Aucune banque ne s'est en fait livrée à une étude de ce genre de clientèle et nous devons nous contenter d'allusions fugaces, comme à la Société générale, où l'on se plaît à insister sur la profondeur de l'enracinement de la maison dans le terreau des PME – à une époque, vers 1936-1938, où l'air du temps conduit à critiquer les réticences des grands établissements de crédit envers ce segment de marché. Or, relève un directeur de la Société générale, « je ne méprise pas la petite clientèle. Elle a l'avantage d'être souvent moins difficile sur les conditions qui lui sont appliquées. Elle est plus maniable. Elle nous fait courir un risque plus divisé et elle est plus facile à recruter [...]. Les limites de vos autorisations dites "par divers" ont été élevées il y a quelques années. Mais il ne faut pas user ou abuser de la facilité que vous avez ainsi pour offrir 15, 20 ou 25 000 francs de découvert à tous les boutiquiers et à tous les petits agriculteurs. »⁸⁰

« Vous comprendrez mieux pourquoi j'insiste sur la surveillance que vous devez exercer dans votre agence et vos bureaux sur ces petits engagements lorsque je vous aurai précisé qu'en fin d'exercice [1934] nous avons passé pour des engagements inférieurs à 50 000 francs plusieurs millions de provisions. »⁸¹ « Sans doute des doléances ont-elles été formulées de la part de certaines entreprises petites et moyennes : en fait, cependant, les établissements de crédit peuvent démontrer que le plus grand nombre des facilités qu'ils accordent correspond à des autorisations de montant minime. Chez tel d'entre eux, 83,7 % du nombre des crédits consentis sont représentés par des engagements individuels de moins de 50 000 francs et le montant moyen par client des avances ressort à 20 800 francs seulement (alors qu'il est de 27 000 pour les Banques populaires). Le fait que les grandes banques ont ouvert de très nombreux guichets en des villes où la grosse industrie n'est pas représentée suffirait d'ailleurs à prouver qu'il n'a jamais été pratiqué, vis-à-vis des petites affaires, une politique d'abstention systématique. »⁸²

Seule une banque a pu jusqu'à présent nous offrir l'occasion de tenter de dessiner la configuration d'une clientèle plus modeste que celle des grandes et moyennes-grandes entreprises, puisque les registres du CNEP précisent ici et là la stratégie conduite – en

fait depuis la création – par un établissement soucieux du monde de la petite et moyenne entreprise : il entretient la tradition d'un "comptoir des PME". Alors que le CNEP est devenu une grande banque nationale de dépôts et de crédit, il n'a pas abandonné ses « racines », sa clientèle de base qui faisait de lui, dans les premières années d'existence, le « comptoir d'escompte de Paris ». Il a su en effet entretenir avec talent son portefeuille de clients parisiens d'envergure moyenne : il conserve ainsi un aspect de « banque locale » – mais à l'échelle de la capitale. Devenu « comptoir national », il a élargi, au fil des décennies, cette assise au sein du monde des PME en séduisant les firmes des métropoles et bourgades provinciales, au fur et à mesure que son réseau s'étendait aux principales places départementales.

A. Le rôle du comité d'escompte national

D'ailleurs, cette vocation de banque des PME est proclamée par la préservation du rôle de conseil actif joué par le « comité d'escompte » qui, depuis le XIX^e siècle, a guidé ses pas parmi les PME pour qu'il y discerne mieux la clientèle digne de ses prêts. Si l'on analyse la profession des patrons promus au sein de ce Comité d'escompte entre 1919 et 1940, l'on peut constater que sa composition sociologique⁸³ reflète l'insertion de la banque au plus profond du tissu productif français. En effet, l'on y discerne nombre d'industries légères de transformation, qui connaissent une vive croissance aux côtés de la grande industrie et des industries lourdes durant ces années de Seconde Industrialisation : la métallurgie légère, la distribution et la production alimentaires, le bâtiment et les activités connexes, la fabrication de biens de consommation sont les branches dominantes ; la majorité des conseillers viennent de Paris, même si leurs ateliers peuvent être situés en province, à distance du siège social de leur firme.

Les patrons de firmes clientes devenus conseillers d'escompte au Comptoir d'escompte entre 1919 et 1937

- chimie, papier

G. Féron : chef de la maison Féron (papiers)

André de Mamendy : papiers à Paris

René Duchemin : produits chimiques à Paris

Charles Guérineau : produits réfractaires céramiques à Paris

- distribution et production alimentaires

Eugène Fettu : négociant en alimentation

Ernest Damoy : alimentation à Paris

Maurice Pérard : distillateur à Paris

Fernand Moureaux : distillateur à Paris

Raymond Chevallier-Appert : conserves alimentaires à Paris

Louis Bardin : maison Bardin & Pérard (distillateur à Paris)

- négoce et production métallurgiques

Fernand Livré : Etablissements Lioré et Olivier, aviation à Levallois
J. Maunoury : maison Salmon (fers)
Pierre Aubert : forges à Paris
Henri Jomain : maison Jomain & fils, fermetures en fer à Paris
Marcel Gaupillat : munitions de chasse et de guerre
Gauthier-Maréchal : quincaillerie
Henri Gaillard : articles de quincaillerie à Paris

- bois et combustibles

Louis Sébastien : bois à Paris
Paul Boulenger : bois à Paris
René Chevallier : charbons à Paris

- entreprise générale, bâtiment, biens d'équipement industriels

M. Janne : administrateur délégué d'Henry Hamelle (fournitures pour usines)
A. Toisoul : maison Toisoul, Fradet (chauffage, ventilation)
Henry Ernault : ingénieur constructeur
Pierre Hugot : œillets métalliques, ciment armé à Paris

- industries de biens de consommation

Léon Corby : maison Corby fourrures à Paris
René Lepage : tanneur à Segré
Jean Dehesdin : manufacture de chemises à Paris
Lucien Villeminot : confections pour dames à Paris

- divers

Ch. Vaitron : agence de transports maritimes et fluviaux
René Firmin-Didot : imprimerie

B. Le monde des PME parisiennes

Aux indices fournis par l'analyse de la composition du Comité d'escompte s'ajoutent les précisions apportées par les procès-verbaux des séances du conseil d'administration du CNEP : quand celui-ci autorise un crédit, il précise souvent l'activité de son bénéficiaire, ce qui permet de reconstituer partiellement la clientèle de la banque. C'est pourquoi l'on peut prétendre que, sur la place parisienne considérée comme un marché bancaire régional, la maison est restée fidèle à ses racines, en gardant ses clients des industries légères et des services marchands⁸¹. Elle est avant tout une banque des PME, qui constituent le socle de sa clientèle et nourrissent non seulement de gros volumes d'escomptes, mais aussi la plus grande quantité de ses affaires de crédits sur trois à douze mois, même si leur montant est le plus souvent modeste.

Les branches d'activité des bénéficiaires
des crédits du Comptoir d'escompte
à Paris en 1929

- textile, confection, biens de consommation :

articles de Paris
lingerie
nouveautés
lainages
flanellen (plusieurs firmes)
confections
négoce de laines
chemises
vêtements
tissus pour ameublement
tissus, draperie (plusieurs clients)
lingerie, blanc (Jalla)
broderies mécaniques
broderie, passementerie
soieries, rubans
fournitures pour chapellerie
corsets
tapis
couvre-pieds
chemises en gros
cuirs et peaux
cuirs teints
pelleterie (plusieurs clients)
peaux de lapins
bijouterie
instruments de musique
papiers peints
ameublement (Maple)

- produits et négoce métallurgiques :

tubes métalliques
quincaillerie
mécanique de précision
constructions mécaniques
armes et munitions de chasse

outillage, machines-outils
accessoires pour cycles
œillets métalliques
appareillage électrique (deux firmes)
moteurs électriques
métaux (plusieurs firmes)
fonderie
tôles et fers blancs

- négoce et fabrications alimentaires :

confitures et conserves
broyaderie
présure
alcools
distillerie
vins en gros
fruits et primeurs

- chimie :

margarines et savons
droguerie (plusieurs clients)
produits chimiques (trois firmes)
parfumerie Piver
gommes
huiles minérales

- divers :

Compagnie parisienne des asphaltes
Société des Tanins Rey
papeteries
librairie
papiers et cartes pour photos et graphiques
corderie
fournitures pour usines (plusieurs clients)
charbons (deux firmes)
poteaux en ciment
imprimeurs
négoce en caoutchouc
transports

C. Le monde des PME provinciales

Si notre analyse de la présence du CNEP sur les grandes places provinciales a révélé l'enrichissement d'une clientèle de sociétés réputées localement, l'on ne doit pas oublier qu'elle ne constitue que la crête d'une montagne de clients de base, issus du monde des PME qui reste là aussi la clé de la prospérité de la banque. Derrière les « vedettes » de chaque ville, port ou marché, se pressent une myriade de patrons ignorés de la Grande Histoire de l'économie. C'est un monde peut-être sans gloire, mais dynamique, où, comme à Paris, dominant les industries légères. Les activités liées à la distribution et à l'industrie alimentaires l'emportent largement dans les listes de clients, avec : des minotiers, des marchands de vins en gros, des négociants en vinaigres et spiritueux, des marchands de céréales et farines, de grains et fourrages, d'huiles, de primeurs, des épiciers en gros, des fabricants de salaisons et conserves, des distillateurs. On trouve encore des fabricants de chaussures, des industriels des cuirs et peaux (sellerie, mégisserie, tannerie, chamoiserie), des fabricants de meubles, des bonnetiers, des industriels (et négociants) de la confection et des « nouveautés », des papetiers et fabricants d'emballages ; des marchands de bois et des scieries, des marchands de produits chimiques, de droguerie, de charbons, de chiffons, peaux et métaux, de cuirs et peaux, de mercerie en gros, des transitaires – en particulier à Dunkerque, au Havre –, etc. La clientèle de la banque rassemble par conséquent un univers de petits patrons, qui fourmillent dans les agences de la banque et nourrissent des dizaines de milliers de courants d'affaires.

Conclusion

Notre projet de détermination de « types » d'établissements dans l'exercice du métier de banque commerciale de crédit a quelque peu capoté. Trop d'incertitudes règnent encore en raison des lacunes importantes d'archives trop fragmentaires ou allusives. Il nous semble tout de même aberrant que les banques n'aient pas tenté d'effectuer des analyses de leur positionnement sectoriel, de leur fonds de commerce, de dresser une typologie quantitative de leur clientèle, à moins que ce genre de documents ait disparu des stocks d'archives ou que, pire encore, nos investigations n'aient pas permis de les dénicher. Notre conclusion restera prudente et même banale : les grandes banques nationales que nous avons étudiées se sont à l'évidence adaptées à la configuration de l'économie, ce qui explique l'ampleur du monde du textile, du négoce, de l'alimentation, dans le fonds de commerce bancaire.

Chaque établissement fait ensuite varier, selon ses traditions, sa politique commerciale et ses capacités, ses positions dans les autres secteurs, les plus représentatifs des mutations de la Seconde Industrialisation : certaines banques sont plus proches du

monde de l'électricité ou de la métallurgie, d'autres plus engagées dans celui de l'automobile ou de la chimie. Quoi qu'il en soit, la majorité des banques – même Paribas, puisque le pourcentage des « divers » ou « inconnus » que nous avons dû garder au terme de notre analyse correspond à coup sûr à ce vivier de firmes de taille réduite et sans renommée – ont dû se tourner vers le monde des PME, que nous n'avons pas pu scruter avec précision, mais que notre analyse de la politique conduite par le CNEP a permis d'évoquer avec un contour plus ferme. Une ultime réserve achèvera ce chapitre : tel que nous l'avons conçu en liaison avec la logique de cette partie, le déploiement du métier de banque commerciale de crédit reste cantonné dans le monde de l'entreprise industrielle ou commerciale; or, comme nous l'avons signalé à propos de la BUP, une masse de crédits a été accordée par des banques à d'autres banques. Enfin, nous n'avons pas voulu étudier ici les crédits attribués pour les opérations internationales, notamment les crédits en devises ou les crédits par acceptation, sans parler des prêts accordés hors des frontières.

NOTES

- * Note du 13 novembre 1931, dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 & 5.
1. Dossier *Force & distribution*, archives de la BUP 660/1229 & 704/1679.
 2. Rapport au comité de direction de la BUP, 28 novembre 1921, archives de la BUP 592/648.
 3. Note du 26 mars 1923, dossier *Société d'équipement des voies ferrées*, archives de la BUP 593/653.
 4. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 2 février 1921. Le crédit est passé de 4 à 10 millions de francs en 1920, *Ibidem*, 28 avril 1920.
 5. *Ibidem*, 27 avril 1929.
 6. Alain JEMAIN, *Les Peugeot. Vertiges & secrets d'une dynastie*, J.-C. Lattès, 1987, page 69.
 7. Note de 1932, Société lorraine des aciéries de Rombas, correspondance avec le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine, archives du CIC de Houilles, carton 64. Il est vrai que le risque n'est guère élevé : une faculté d'escompte de 5 millions de francs, une faculté de découvert de 5 millions de francs, très peu utilisée : l'encours oscille entre 200 000 et 1 200 000 francs en 1932-1933.
 8. Réunion des directeurs d'agence, avril 1935, archives de la Société générale Direction générale.
 9. *Ibidem*, 25 avril 1938.
 10. *Ibidem*, avril 1935.
 11. Un groupe bancaire certainement identique a dû être constitué en 1922 quand la Compagnie générale transatlantique a recouru à un gros crédit de 30 millions en attendant une augmentation de capital, d'autant plus qu'il a été renouvelé en juillet 1924 (pour 20 millions) pour six mois, celle-ci semblant ne pas avoir été réalisée. Le CNEP fournit 2 des 30 millions du prêt, procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 29 mars 1922.
 12. Compte rendu de la réunion des banquiers à la BNC, 13 janvier 1926, dossier *Compagnie générale transatlantique*, archives de la Société générale 9912, 9913. Et procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 3 février 1926.
 13. Procès-verbal du conseil d'administration du CNEP, 15 septembre 1920, 8 décembre 1920, 22 juin 1921.

14. Note du 19 mars 1929, dossier *Pechiney*, archives de la Société générale 6590.
15. Note de la BUP, 28 décembre 1931, archives de la BUP.
16. Dossier *Crédit Renault*, archives du CIC de Houilles, carton 63.
17. Note de la BUP, 22 juin 1928, dossier *Citroën*, archives de la BUP.
18. *Ibidem*, 3 juin 1931.
19. *Ibidem*, 29 avril 1932.
20. Cf. Procès-verbal du conseil d'administration du CCF, 3 octobre 1923.
21. Note de 1921, dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, carton 4. Sur ce crédit, autorisé entre mars 1919 et août 1921 (et destiné à la reconstruction d'habitations ouvrières), seule une tranche de 5 millions de francs a été utilisée, entre août 1919 et janvier 1920.
22. Note Situation des avances, 3 décembre 1920, dossier *SOMUA*, archives de la BUP 562/399.
23. René GIRAULT, *Emprunts russes et investissements français en Russie, 1887-1914*, Publications de la Sorbonne-Colin, 1973, et divers articles.
24. Dossier *Société d'optique et de mécanique de haute précision*, archives de la BUP 581/541. Un découvert de 1,7 million est ainsi accordé pour trois ans en 1921.
25. Dossier *Schneider*, situation au 31 mars 1922 du groupe Schneider & C^e, archives de la BUP 612/832.
26. Dossier *Société normande de métallurgie*, archives de la BUP 580/540.
27. *Ibidem*, 572/460.
28. Note du 10 mai 1922, *Ibidem*, 580/540.
29. Dossier *Société d'optique et de mécanique de haute précision*, archives de la BUP 581/541, 560/372, 574/479 et 759/2372. La réorganisation de l'été 1921 passe par l'octroi d'un découvert direct de 2 millions à Schneider pour que celle-ci fasse un crédit à la firme, déjà bénéficiaire d'un découvert de 1,7 million auprès de la BUP et d'un crédit de 3,5 millions par moitié entre la BUP et la Banque française & italienne pour l'Amérique du Sud. La firme, créée en 1908 sous le nom de Lacour-Berthiot, fabrique des télémètres, des objectifs, des appareils de visée militaires (périscopes, etc.). Schneider en est devenu le principal actionnaire en 1914.
30. Dossier *Schneider*, Note du Service du contentieux, 31 janvier 1927, archives de la BUP 631/1008.
31. *Ibidem*.
32. Claude BEAUD, « Schneider et l'Union européenne industrielle & financière entre les deux guerres », revue *Histoire, économie, sociétés*, n°4, quatrième trimestre 1983, pages 625-644.
33. L'opération est finalement réalisée par l'escompte de billets à six mois renouvelable de février 1933 à juillet 1934, tandis qu'une facilité de caisse de deux millions est renouvelée parallèlement jusqu'en mars 1934 (procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 14 décembre 1932 et 8 février 1933).
34. Procès-verbal du comité de direction de la Banque des pays du Nord, 19 juin 1929.
35. Dossier *Ciments français*, archives de la Société générale 10013/1540.
36. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 18 juin 1919.
37. *Ibidem*, 20 janvier 1924.
38. *Ibidem*, 23 janvier 1924.
39. *Ibidem*, 15 juin 1921.
40. Visite de Koehl, directeur de la Banque des pays du Nord au CIC, 27 septembre 1923, Dossier *Marine-Homécourt*, archives du CIC de Houilles, carton 8.
41. *Ibidem*, 28 septembre 1923.
42. Dossier *Compagnie des mines de Béthune*, archives du CIC de Houilles, cartons 4 & 5.

43. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 20 janvier 1924, 9 juillet 1924.
44. *Ibidem*, 3 octobre 1923.
45. Note du 29 novembre 1921, dossier *Groupement Cail, Fives-Lille, Thomson-Houston*, archives de la BUP 571/457.
46. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 8 septembre 1921.
47. Rapport annuel de la BNC, 3 mai 1915.
48. « Kahn et Kahn. Importation de soie brute et exportation de tissus de soie. Travaile surtout avec le Crédit Lyonnais. Mais demande un crédit de 500 000 francs pour des importations de soie du Japon », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 9 janvier 1915.
49. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 23 avril 1923.
50. « Manufacture de velours Martin à Lyon. C'est une superbe relation pour notre succursale de Lyon », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 10 juillet 1913.
51. Elle séduit ainsi dès 1915 la firme Lorthiois – négoce et peignage de laines, filature, à Tourcoing et Lille – alors repliée sur Paris, qui lui emprunte de quoi financer ses importations de laines argentines.
52. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 1919.
53. Rapport annuel de la BNC, 1^{er} septembre 1922. « De toutes les grandes banques, elle [la Banque française pour le commerce & l'industrie] est la seule qui nous témoigne de la sympathie et nous donne un large concours pour l'escompte de notre papier », procès-verbal du conseil de surveillance du Comptoir d'escompte de Mulhouse, 29 mars 1913.
54. Usines dans l'Aisne mais aussi à Belfort.
55. Aciéries et laminoirs de Beautor. « Nos administrateurs Dardel et Valayer font partie du conseil d'administration présidé par M. Gaston Japy. Cette société est en fait sous le contrôle absolu de la société Japy. Nous entretenons avec cette société, depuis sa création en 1913, de bonnes relations », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 17 mars 1927.
56. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 17 mars 1927.
57. « Nous avons avec cette société des engagements remontant déjà à de longues années », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 29 septembre 1927.
58. Pierre Richemond père dirigeait une moyenne entreprise de matériel mécanique et électrique. Il participe à la création de la Société des applications industrielles, une société d'études qui anime les efforts de développement de la branche électrique au tournant du XX^e siècle ; il y côtoie Edmond Bernheim et la Banque internationale de Paris, l'une des deux banques qui forment la Banque française pour le commerce & l'industrie en 1901. La Société des applications industrielles participe ainsi à la réorganisation financière des Tréfileries & laminoirs du Havre, firme créée en 1900 après la transformation de l'entreprise lancée par Lazare Weiller en 1896 pour fabriquer des câbles pour les industries électriques et téléphoniques. C'est à cette époque que remonte donc les liens entre les Tréfileries & laminoirs du Havre et la Banque française pour le commerce & l'industrie puis la BNC. Sur le créateur des Tréfileries & laminoirs du Havre, Lazare Weiller, Cf. Emmanuel CHADEAU, *L'économie du risque. Les entrepreneurs, 1850-1980*, Olivier Orban, 1988. Sur cette firme, voir aussi le dossier Tréfileries & laminoirs du Havre, archives de la Liquidation de la BNC.
59. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 25 février 1919.
60. *Ibidem*, 5 mai 1924.
61. *Ibidem*, 5 décembre 1925.
62. Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Longvy, 13 août 1923.
63. « Nous avons avec cette société des engagements remontant déjà à de longues années », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 29 septembre 1927. Elle travaille aussi avec la filiale Les Fils de Peugeot frères.
64. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 9 octobre 1922.
65. Sur Louis Marlio, voir : Henri MORSEL, « Position idéologique et comportement politique d'un dirigeant d'une grande entreprise dans la première moitié du XX^e siècle : Louis Marlio », *Entreprises & entrepreneurs*, Colloque de l'Association française des historiens économistes, 1980, Publications de la Sorbonne.

66. Compagnie hydroélectrique d'Auvergne, Société lyonnaise des forces motrices du Rhône, Union pour l'industrie et l'électricité.
67. « Pechiney : nous réservera la plus grande partie de ses affaires à Paris et nous assurerons le service des paies et autres besoins d'argent dans les diverses usines; avances possibles d'un million », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 28 mai 1915.
68. Procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 28 décembre 1915.
69. *Ibidem*, 18 décembre 1923.
70. « Cette compagnie dont nous sommes les banquiers depuis de nombreuses années », procès-verbal du conseil d'administration de la BNC, 29 septembre 1927.
71. Nous avons répertorié dans les procès-verbaux du conseil d'administration les autorisations de crédit supérieures à 1 million de francs accordées pendant l'année 1929 (en tenant compte des renouvellements semestriels). Nous sommes parvenu à un total de 977 millions de francs d'autorisations, dont seulement 3,15 % échappent à une précision sectorielle, ce qui permet de bien saisir la base de la clientèle de la banque, même si nous nous contentons ici des entreprises les plus importantes. Dans le corps du texte, nous n'avons conservé que les noms des firmes bénéficiant d'un crédit de plus de 3 millions. Enfin, ces autorisations ne signifient pas que le volume de l'encours a bien été utilisé par la firme cliente : il s'agit donc de données indicatives dont nous essayons de dégager une signification démonstrative.
72. La source en est constituée par les procès-verbaux des séances du conseil d'administration.
73. Procès-verbal du conseil d'administration du CNER, 29 octobre 1919.
74. *Ibidem*, 15 avril 1924.
75. Cf. H. BONIN, « Une grande entreprise bancaire : le Comptoir d'escompte dans l'entre-deux-guerres », *Etudes & documents*, IV, 1992, Comité pour l'histoire économique & financière, pages 225-382.
76. Nous avons considéré les autorisations de crédits accordées par le conseil d'administration de la Société générale en 1919, pour un montant global estimé à 376,1 millions de francs; la marge d'imprécision est sensible puisque 19,1 % du montant de ces autorisations n'ont pu être rattachés à un secteur d'activité.
77. Nous ne considérons ici que les crédits accordés sur le territoire français, sans prendre en compte les prêts accordés par le réseau allemand.
78. Liste des comptes courants débiteurs de la banque Demachy au 31 décembre 1924, dépouillement du procès-verbal de son conseil de gérance, archives de la banque Demachy. Ces 62 comptes sont complétés par 74 comptes chèques débiteurs sans aucune somme dépassant quelques dizaines de milliers de francs, si ce n'est cinq Wendel (pour 143 000 francs) et deux Demachy (pour 89 000 francs).
79. Les Chargeurs réunis (8,7 millions), la Société du manganèse (8,110 millions), les deux firmes De Wendel (11,145 millions), la Société minière & métallurgique de Penarroya (1,078 million), la Société des fours à coke & d'entreprise industrielle (1,252 million), Decauville (944 000 francs) y dominent largement.
80. Réunion des directeurs d'agence, avril 1935, archives de la Société générale Direction générale.
81. *Ibidem*.
82. Rapport dans le cadre de l'Enquête sur la production, Conseil national économique, commission parlementaire du crédit, rapport de la minorité (donc des banquiers), document polygraphié, archives de la Société générale, secrétariat général, sans date.
83. La composition exacte du comité d'escompte – qui compte 50 membres en 1919 – n'est pas connue, car l'on ne dispose ni de la liste de ses membres, ni des départs; d'autre part, les entrées ont été répertoriées d'après les indications des procès-verbaux des séances du conseil d'administration, sans que l'on puisse être certain qu'elles aient été exhaustives; enfin, si 35 entrées ont été comptées entre 1919 et 1939 – il n'y en a aucune en fait après avril 1937 –, cinq d'entre elles sont indiquées en 1937 sans précision sur l'activité du patron concerné. Notre échantillon comporte donc seulement trente noms.
84. Notre échantillon concerne, pour l'essentiel, les bénéficiaires des crédits de plus de 300 000 francs en 1929.

Chapitre 11

LES RAPPORTS DE FORCES INTERBANCAIRES DANS LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT

NOTRE ULTIME chapitre consacré aux activités de la banque commerciale de crédit relève d'une gageure puisque nous souhaitons saisir les rapports de forces interbancaires dans la distribution du crédit alors que les sources sont plutôt fragmentaires et allusives, en tout cas décousues. Néanmoins, nous essayerons d'apprécier les positions concurrentielles au niveau des places bancaires provinciales, en nous appuyant sur les frêles indices fournis par les rapports des succursales de la Banque de France, au niveau des branches, en tentant de glaner les données dispersées dans ces mêmes rapports, dans les procès-verbaux des conseils d'administration des établissements, dans des dossiers de crédit insuffisamment nombreux voire dans les dossiers des opérations financières où le responsable évoque la situation du compte de crédit. Plus banalement enfin, nous mobiliserons les comptes annuels des banques pour comparer l'évolution des volumes de crédit brassés par chacune.

Faute de disposer des statistiques assez précises fournies par les succursales de la Banque de France après la Seconde Guerre mondiale, qui fournissent les pourcentages réalisés par chaque établissement à la chambre de compensation du cru ou dans la répartition des crédits, nous devons nous contenter de nous appuyer sur les indices fournis par les rapports de l'Inspection générale de la Banque de France lors de l'évaluation annuelle ou biennale de la situation de chaque succursale, sur la base des éléments relevés par le directeur de celle-ci. Or ce sont là plus des impressions et des jugements que des mesures précises, qui nous permettent de rassembler des présomptions plus que des preuves. D'autre part, la situation réelle de la place bancaire reste mal appréhendée par le directeur de la succursale de la Banque de France puisque, en règle générale, les grands établissements de crédit présentent peu de papier au réescompte et la présence du CNEP est rarement évoquée par la Banque de France : cela empêche une appréciation complète des rapports de forces concurrentiels. Cependant, nous pouvons essayer de rassembler les pièces d'un puzzle dont nous percevons bien la fragilité et les lacunes.

Par ailleurs, les chiffres fournis par les banques dans leurs bilans sont plutôt approximatifs. En effet, si les deux postes Avances sur garanties et Comptes courants débiteurs (les découverts) sont assez clairs et peuvent prétendre fournir des données proches de la réalité, le poste Portefeuille est aléatoire. Il mêle le plus souvent l'encours de l'escompte, donc le portefeuille effets proprement dit, et le volume de bons de la Défense nationale

ou de bons du Trésor possédés par la banque dans son portefeuille de placements à court terme, d'où une confusion flagrante entre l'encours réel de prêts à court terme et ce type de placements semi-liquides. Si, certaines années, notamment en 1919-1921, certaines banques fournissent une distinction entre ces deux chiffres, le plus souvent et dans l'énorme majorité des établissements, ils sont présentés de façon indistincte. Aussi notre évaluation de l'encours des crédits est-elle floue puisque notre série inclut le portefeuille de bons publics détenu par chaque banque... Néanmoins, il faut nous en contenter et, puisque l'encours de toutes les banques étudiées est entaché du même surcroît, la série conserve toute sa cohérence et permet des comparaisons fiables. Par ailleurs, les comptes ne distinguent jamais entre l'encours concernant les firmes clientes en France même et celui touchant celles qui fréquentent les banques à l'étranger. Seule Paribas, pendant la majorité des années vingt, fournit une distinction entre le poste de ses succursales européennes et le poste Paris; mais, comme ses consœurs n'ont pas jugé bon de se préoccuper d'un tel *distinguo*, notre série mêle comptes Paris et comptes Succursales à l'étranger. Enfin, au sein du groupe du CIC, certains chiffres (de faible envergure en réalité) nous ont manqué pour de rares années (surtout en 1919, quand plusieurs banques ne se sont pas encore transformées en sociétés anonymes); et, pour plusieurs comparaisons régionales, nous avons délaissé certains établissements pour lesquels les données nous ont manqué (comme Tarneaud ou Courtois – sans même parler des innombrables maisons locales), sans que nos analyses n'en aient été réellement faussées car cette lacune n'intervient que ponctuellement.

1. Les positions concurrentielles dans le Grand Sud-Est

Il reste délicat d'apprécier les rapports de forces sur la place phocéenne, faute d'éléments nombreux; deux évidences sont frappantes : la Société marseillaise « dispose de la plus belle clientèle de la Place » en 1919, mais réussit à préserver sa position face aux grands établissements de crédit; avec une « très belle clientèle »¹ en 1926, le Crédit lyonnais est « la plus importante société de crédit sur la Place »². Les autres établissements se positionnent en fonction de ce double *leadership*, soit en sélectionnant une clientèle petite mais « choisie » comme la Banque franco-chinoise successeur de la Banque industrielle de Chine, qui a « une clientèle presque exclusivement recrutée parmi les grosses maisons de la place »³; soit en faisant du volume, comme la « Banque privée [qui] s'est considérablement développée sur la place depuis qu'elle a absorbé la banque Bonnasse en novembre 1921. A conservé une partie de la nombreuse clientèle de cette maison, mai pas la meilleure »⁴, même si son essor fait d'elle « l'une des plus importantes agences de la Place par le nombre et la variété de la clientèle »⁵ en 1928.

Paradoxalement, après tous les développements consacrés dans notre ouvrage à la place grenobloise, nous sommes dans l'incapacité d'établir une évaluation des positions concurrentielles, soit entre les banques locales, soit entre les grands banques nationales, car la Banque de France consacre ses analyses aux risques qu'elle encourt et non au jeu de la concurrence ; si la Banque du Dauphiné et la banque Charpenay semblent omniprésentes, c'est qu'elles accaparent la chronique d'une Banque de France inquiète, comme on l'a vu, de leur refinancement. L'on ne peut prétendre qu'elles dominent la place en volume même si, en notoriété, elles proclament leur légitimité régionaliste. La succursale de la Banque privée est leur véritable challenger pour les affaires du cru, mais l'on ne peut déterminer si, grâce à leurs relations avec les grandes entreprises ayant leur Siège à Paris ou leurs filiales ou filleules, les grandes banques nationales ne disposent pas en fait d'une assise plus large que celles des maisons du Centre-Est elles-mêmes. Il convient de signaler la percée d'une concurrente dynamique, la Banque de l'Isère, qui semble se tailler un solide portefeuille de clients.

Par contre, sur plusieurs places moyennes, l'on parvient à distinguer les détenteurs des positions clés. À Bourg et à Oyonnax, ici dans le monde des matières plastiques, la Banque régionale de l'Ain domine son micro-marché avec aisance, en brassant 8 000 comptes débiteurs en 1932 dont 1 500 à 2 000 sur Oyonnax même. Semblablement, Béchetoille, à Annonay, règne sur les affaires du monde du cuir, avec 170 comptes débiteurs en 1931 bien que, dans cette ville, l'implantation d'agences de grandes banques nationales ait diversifié la composition du tour de table des banquiers des entreprises. Dans les années vingt, la Banque privée réussit à se poser en challenger, car son agence, installée dès 1907, « partage avec Béchetoille la meilleure clientèle de la place »⁶, grâce à des directeurs habiles et « très connus sur la place », M. de Montgolfier, d'une famille du cru, et, au début des années vingt, l'ancien gérant de l'agence du Crédit lyonnais elle-même, d'autant plus que l'agence supervise une dizaine de bureaux dans les alentours ; mais la Société générale est venue la bousculer et, en 1929, « tient le premier rang des sociétés de crédit de la place »⁷, derrière la banque locale.

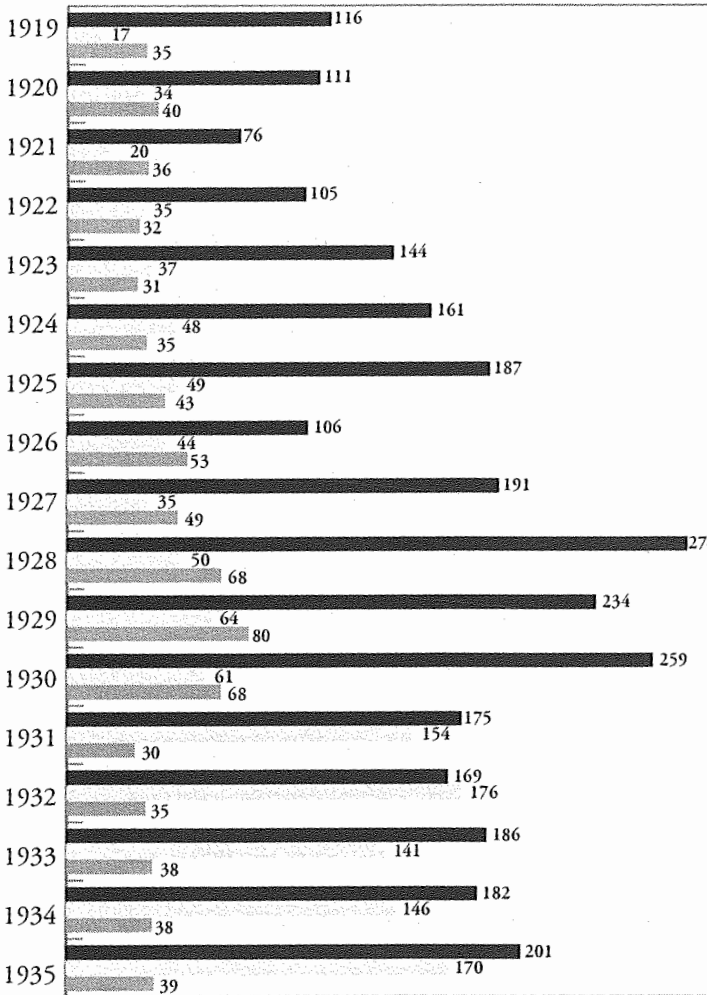
L'avancée percutante de la BNC ébranle ici et là les positions des établissements d'origine lyonnaise : à Villefranche-sur-Saône, où une agence a été ouverte par le Comptoir d'escompte de Mulhouse dès 1912, « les affaires ont pris beaucoup d'extension pendant la Guerre et elle occupe maintenant une situation prépondérante sur la Place. Elle consent avec prudence des découverts importants à sa clientèle » et a devancé le Crédit lyonnais, car « presque toute sa clientèle comme celle du CNEP est allée à la BNC ou à la Banque Privée »⁸ et, en 1927, « la BNC a toujours la meilleure clientèle d'escompte de la Place »⁹ et « compte dans sa clientèle les principales maisons de la place »¹⁰, notamment dans le textile. Mais le Crédit lyonnais, qui semble longtemps se préoccuper surtout du placement de titres, contre-attaque et reprend le premier rang au tournant des années trente : « L'agence se classe au premier rang des établissements de crédit [car] elle est dirigée avec compétence et ardeur par X. qui, grâce à son ancienneté

et à sa connaissance approfondie de la place, jouit d'une influence personnelle très marquée auprès de tous les industriels et commerçants de la ville et de la région »¹¹ Quant à la Société lyonnaise, présente depuis 1923, elle reprend en 1931 le guichet de la Banque privée, « mais n'a pas conservé sa clientèle »¹².

La percée de la BNC est d'autant plus vive sur les contreforts orientaux du Massif central qu'elle supervise des agences à Belleville, Cours, Thizy et Tarare, ces trois dernières villes comportant une forte industrie textile : elle décide ainsi l'« ouverture d'un bureau à Cours. Nos confrères de Lyon qui sont installés dans cette ville ont fermé leurs bureaux et mécontenté la clientèle. Cours est un centre industriel riche et assez important. L'industrie principale est la fabrique de couvertures, et les usines travaillent actuellement en plein pour les besoins de la Défense nationale »¹³. À Tarare, son « agence, fondée en 1917, s'est déjà assuré une bonne clientèle »¹⁴ et « l'agence compte dans sa clientèle les principales maisons de la place »¹⁵; mais la Banque privée la harcèle, car elle sait entretenir le legs de la banque Robin Claudel dont elle a pris la suite et qui disposait de la plus grosse clientèle locale; et elle s'appuie sur son directeur, « très actif, originaire de Tarare où ses relations personnelles ont donné à la Banque privée une situation nettement prépondérante »¹⁶ : là, la Banque privée semble gagner le match entre les deux banques « parvenues ».

C'est l'achat en 1913 de la banque lilloise Devilder qui procure au Crédit du Nord une forte position à Mâcon, car Devilder y avait acquis le Comptoir mâconnais, et il « a conservé depuis cette date la clientèle des principales maisons de la place et de la région et se classe au second rang des établissements de crédit du point de vue du chiffre d'affaires »¹⁷. En fait, deux rivaux s'affrontent durement, le Crédit lyonnais et le Crédit du Nord, chacun à la tête d'un groupe d'agences et de bureaux dans les alentours et d'un bon enracinement local, mais le Crédit lyonnais, qui « possède une bonne et fidèle clientèle »¹⁸, se place nettement au premier rang des établissements de crédit de la place ». Pendant la Crise, il semble que la Société générale, elle aussi bien équipée sur place, se soit hissée au second rang vers 1931-1933 et ait relégué le Crédit du Nord au troisième, car elle aussi « possède une bonne et fidèle clientèle »¹⁹. Sur Valence, les déboires de la BNC laissent le marché à la Société marseillaise et au Crédit lyonnais²⁰.

À Roanne, deux leaders s'affrontent : le Crédit lyonnais accentue son rayonnement dans sa « principauté » provinciale et son « agence se place au premier rang des succursales des sociétés de crédit et compte dans sa clientèle toutes les maisons importantes de la région »²¹; mais la Banque régionale du Centre argue de son enracinement de banque départementale et semble l'avoir dépassé²² en 1923. Derrière ces deux animateurs de la place, un troisième établissement récolte les bribes : la Banque privée, d'abord, dont l'agence « occupe la deuxième place comme chiffre d'affaires »²³, mais sans grand bénéfice, puis son successeur la Société lyonnaise, dont l'agence « réunit une clientèle comprenant surtout des maisons d'importance moyenne »²⁴. Non loin de là, à Saint-Étienne, la Société lyonnaise se cantonne longtemps apparemment dans un



Évolution des encours de crédits durables de trois banques du Grand Sud-Est en 1919-1935 (en millions de francs)

■ Crédits durables SMC □ Crédits durables SLD
 ■ Crédits durables Banque du Dauphiné

créneau spécialisé, car elle y « a surtout une clientèle de fabricants de rubans et de velours »²⁵, mais l'on ne perçoit pas quelles sont les banques leaders sur la place.

Enfin, à Lyon même, comme le veut la logique, le Crédit lyonnais s'est assuré au fil des décennies une hégémonie trapue, malgré l'âpreté de la concurrence : « Le Crédit lyonnais garde à Lyon une place prépondérante incontestée et sa vieille clientèle lui reste fidèle »²⁶, rang confirmé au terme de notre période d'étude, puisque « le Crédit lyonnais tient de beaucoup le premier rang des banques de la Place et fait à tous une âpre concurrence. »²⁷ Ses confrères se battent pour les seconds rangs, en un jeu subtil car

nombre d'affaires se déploient dans le cadre de tours de table où se retrouvent plusieurs banquiers. Aux Omnibus & tramways de Lyon, le Crédit lyonnais semble détenir les deux tiers des crédits, laissant un tiers à la Société lyonnaise²⁸. Celle-ci pâtit d'un handicap certain puisque le Crédit lyonnais peut brasser les crédits accordés aux firmes ayant des usines dans la région mais leur Siège à Paris, ce qui reporte l'essentiel de la concurrence sur les sociétés moyennes-grandes enracinées à Lyon, comme Berliet (automobile), Horme & Buire (métallurgie), Carret (pâtes alimentaires), etc.

Essai d'évaluation des positions concurrentielles dans le Grand Sud-Est

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Crédit lyonnais	1	1 2	1	1				1	1
Société générale			3 2			2 1			2
Comptoir d'escompte									
Société marseillaise	A			A					
Société lyonnaise								3	A 3
Banque privée	B					1	1 3		
BNC (BNCI)		1 2					2		3 7
Crédit du Nord			1 3						
BRA					A				
Béchetoille						A A			
CCF									6
BR du Centre							2		

(A,B : classement au sein des banques locales ou régionales)

(1, 2, 3, etc. : classement au sein des banques nationales)

1 : Marseille

2 : Villefranche

3 : Mâcon

4 : Valence

5 : Bourg-Oyonnax

6 : Annonay

7 : Tarare

8 : Roanne

9 : Lyon

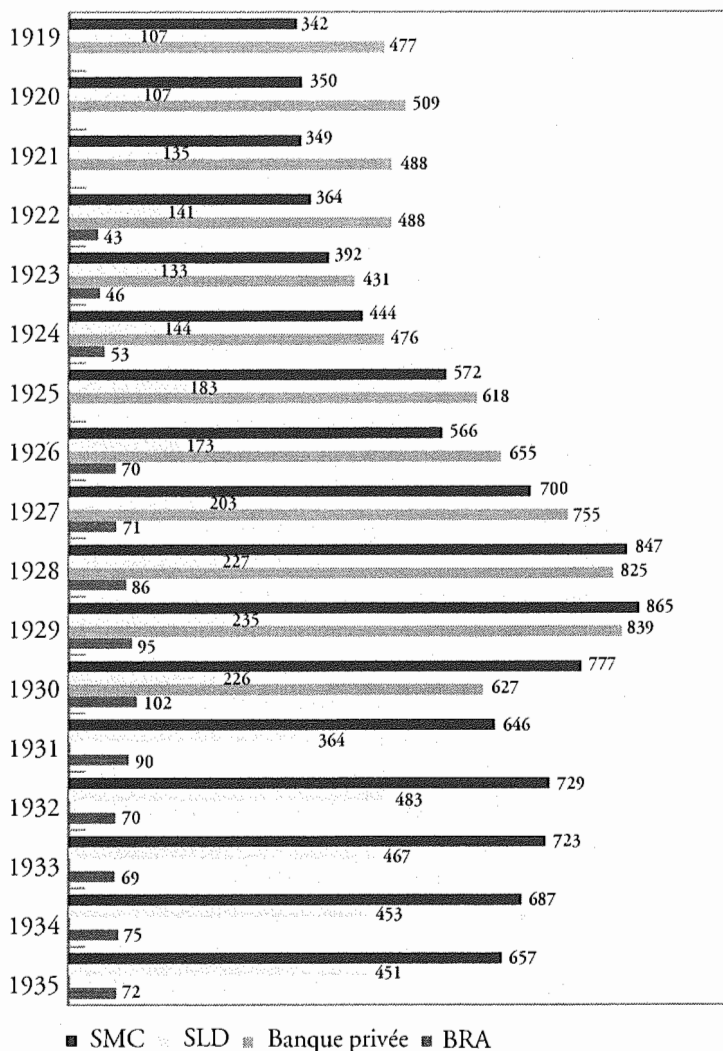
Des challengers remuants arrachent des pans d'affaires aux leaders de la place : l'agence de la BNC « s'est développée rapidement et a su en peu de temps devenir l'une des principales de la place »²⁹, bien qu'au prix de prises de risques certaines. Paradoxalement, les milieux d'affaires lyonnais ne semblent pas considérer suffisamment la Banque privée comme l'expression de leur communauté, bien qu'elle soit issue de la ville, d'autant plus qu'on sait combien le « crédit » de la firme vacille dans les années 1923-1925 : « La maison de Lyon, très prudemment conduite, est en relation d'affaires surtout avec des maisons de second ordre »³⁰, mais, grâce à une « situation locale entièrement raffermissée », elle « occupe actuellement la deuxième place par ses présentations à l'escompte » en 1925 juste derrière la BNC, qui « occupe le premier rang par ses remises à l'escompte et le troisième par sa participation à la chambre de compensation »³¹.

La BNC serait ainsi la grande triomphatrice des banques « parvenues » puisque, rassemblées, ses agences de Lyon et Vienne « viennent tout de suite après celles du Crédit lyonnais et de la Société générale au point de vue de l'importance des compensations »³², loin devant le CCF (au sixième rang) ; mais sa crise la fait chuter derrière ses rivaux et, en 1935, la Banque nationale pour le commerce & l'industrie ne vient qu'au septième rang des banques de la place pour ses opérations de compensation. Par contre, la Société lyonnaise, en reprenant la Banque privée, a consolidé ses forces et « se classe, comme importance locale, au troisième rang, après le Crédit lyonnais et la Société générale »³³, celle-ci affichant une puissance discrète qu'aucune indication ne permet d'expliquer avec précision, au-delà des capacités intrinsèques de l'établissement.

Notre tentative d'évaluation débouche sur des résultats à la fois mitigés et probants : d'une part, l'on ne perçoit que de façon partielle les positions concurrentielles ; peut-on penser que le CCF soit aussi éloigné des deux grands établissements de crédit à Lyon, où il a pris la suite de la maison Aynard ? que le CNEP soit sans cesse ignoré par les indications livrées par la Banque de France ? D'autre part, ne débouche-t-on pas sur des évidences ? L'on pouvait se douter en effet que le Crédit lyonnais soit solide dans le Centre-Est, que la Société marseillaise, à Marseille, ou les banques locales dans leur fief, ont desserré l'emprise des grands établissements de crédit. Enfin, l'on perçoit bien que l'exigence de concurrence est sans cesse conciliée avec l'exigence de la division des risques : si les banques recherchent la *leadership*, elles ne souhaitent pas l'hégémonie car elles ne veulent pas porter la majorité d'un gros risque.

La compétition se déploie par conséquent pour obtenir un chef de filat et une fraction ample d'un crédit, mais elle s'autolimité dans la mesure où le partage du solde redonne de l'élasticité aux pressions concurrentielles : chez Horne & Buire, par exemple, le Crédit lyonnais se réjouit d'être consacré chef de file et prêteur essentiel, mais aussi d'accueillir dans le tour de table la Société lyonnaise et la BUP³⁴. Une fois la force affichée et le rapport de forces délimité, la communauté bancaire peut déterminer ses positions relatives. Cela explique à notre sens la position étonnante de la Société générale à Lyon, à Marseille ou à Annonay, car, partout, l'on a toujours besoin d'un brillant numéro deux ou numéro trois apte à partager les risques importants, même quand ils sont de qualité.

Au-delà de ces considérations sur les rapports de forces interbancaires, l'on peut noter que les deux maisons les plus prestigieuses du Grand Sud-Est, la Société lyonnaise et la Société marseillaise, présentent une dimension tout à fait différente : en 1919-1930, la première, avec 80 millions de francs, reste une banque modeste par rapport à la seconde, avec 234 millions, si l'on compare le volume de leurs encours de crédits durables. Toutefois, si les deux maisons jouent apparemment dans deux catégories différentes – une banque d'un seul siège, une banque à guichets –, cette distinction se transforme en rapport de forces concurrentiel à partir de 1931 puisque, avec l'absorption du réseau de la Banque privée, la Société lyonnaise devient une banque à réseau et



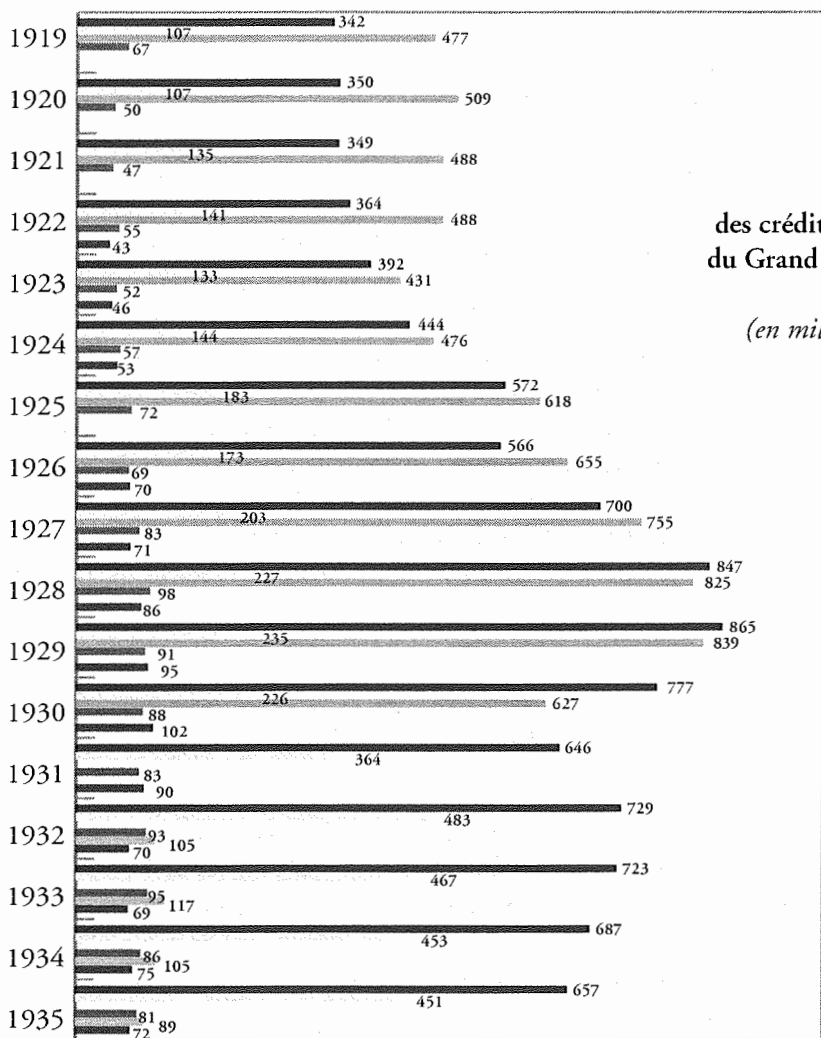
Évolution
de l'encours
des crédits portés
par les banques
du Grand Sud-Est
en 1919-1935
(en millions de francs)

descend défier la Société marseillaise dans le Midi, tandis que celle-ci, ayant ouvert des agences dans la vallée du Rhône et même à Lyon, est venue éperonner sa consœur. L'héritage de la Banque privée porte la Société lyonnaise au niveau de la Société marseillaise en 1931-1932, mais une gestion apparemment plus stricte ou moins tonique de l'octroi des découverts porte la Société marseillaise nettement en avant. Dans le même temps, le dynamisme de la Banque du Dauphiné, qui a porté son encours de découverts presque au même niveau que celui de la Société lyonnaise en 1928-1930, semble s'effriter et la banque grenobloise pèse désormais beaucoup moins que sa consœur rhodanienne.

Pour l'ensemble des encours de crédits, la domination de la Société marseillaise est écrasante avec près de quatre fois plus de crédits en portefeuille en 1929 : 865 millions de francs contre 235 millions pour la Société lyonnaise. La poussée de la Banque privée a été spectaculaire, mais la Société marseillaise lui a résisté vaillamment : en 1929, les deux firmes portent un encours de crédits sensiblement égal. Par contre, la chute de la Banque privée bouleverse la situation ; paradoxalement, la Société lyonnaise ne parvient pas à récupérer l'ensemble du poids de la maison défunte : c'est qu'elle a cédé une large partie de ses actifs à d'autres banques du groupe du CIC, notamment à la Société toulousaine de CIC. Toutefois, le legs de la Banque privée permet à la Société lyonnaise de quadrupler quasiment son encours total de crédits ; celui-ci pèse désormais la moitié de celui de la Société marseillaise, en un rééquilibrage évident et même presque les deux tiers en 1933-1935, peut-être parce que les entreprises de la région lyonnaise résistent mieux à la dépression que leurs voisines phocéennes. En tout cas, à partir des années trente, la Société lyonnaise dispose d'une capacité d'influence économique bien supérieure à ce qu'elle était depuis sa fondation : elle est véritablement devenue une banque régionale puissante et un outil essentiel au développement et à la vie des firmes de son environnement.

2. Les positions concurrentielles dans le Grand Sud

Si l'on considère une géographie du crédit reliant le Midi de la France au Sud-Ouest – malgré l'absence de la banque Courtois dans notre étude –, l'on peut se livrer à quelque reconstitution de la pénétration respective des principales maisons dans ce Grand Sud, en comparant cette fois d'une part la Société lyonnaise, la Société marseillaise et la Banque privée, et, d'autre part, la Société bordelaise de CIC et l'éphémère Société toulousaine de CIC. L'intérêt de cette analyse réside en fait dans l'appréciation du poids de la Société bordelaise par rapport à ses consœurs. Malgré son prestige et le rayonnement du port de Bordeaux, l'encours de ses crédits paraît bien modeste : il augmente d'un tiers entre 1919 et 1928, de 67 à 98 millions de francs, alors que l'encours porté par la Société lyonnaise fait plus que doubler, de 107 à 227 millions de francs (et même à 235 millions en 1929) ; et la banque bordelaise reste loin de la force de la Société marseillaise, dont l'encours lui est six fois supérieur en 1919 et huit fois supérieur en 1929... Lorsque la Banque privée s'effondre, la Société toulousaine hérite de son actif occitan : tout à coup, cette banque nouvelle affirme une force équivalente à celle de la Société bordelaise (ou de la Banque régionale de l'Ain), et ce n'est qu'avec la fusion de la Société toulousaine et de la Société bordelaise au 1^{er} janvier 1936 que cette dernière change quelque peu de stature en doublant son encours ; pourtant, même après ce

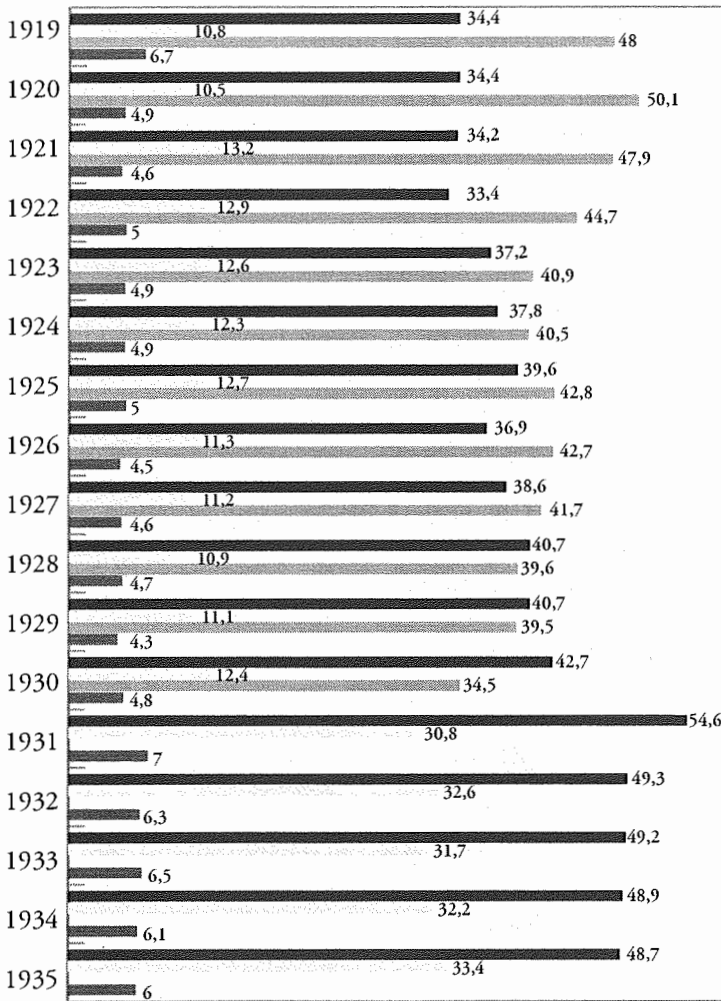


Évolution
de l'encours
des crédits des banques
du Grand Sud en 1919-
1935
(en millions de francs)

■ SMC ◻ SLD ▣ Banque privée ■ Société bordelaise
▤ Société toulousaine ■ BRA

regroupement, elle ne pèse qu'une petite moitié de la Société lyonnaise et un petit tiers de la Société marseillaise... La place de Bordeaux est certainement trop étriquée, à cause de la relative faiblesse de l'industrie de l'Aquitaine hors de l'agglomération bordelaise elle-même : c'est la matière qui manque par rapport à l'axe rhodanien.

Et, surtout, cette Place est bien trop concurrentielle, puisque les banques parisiennes y jouent un rôle important. Il semble ainsi que la force du Crédit lyonnais y soit irrésistible, car il paraît « la plus importante des agences des sociétés de crédit de la Place »³⁵



Évolution
du poids
de l'encours
de crédits de quatre
grandes banques
du Grand Sud par
rapport au total
des encours des
principales banques
du Grand Sud en
1919-1935
(en millions de
francs)

■ SMC/Grand Sud ▨ SLD/Grand Sud
▩ Banque privée/Grand Sud ■ Bordelaise/Grand Sud

et qu'il « traite le plus gros chiffre d'affaires »³⁶ bancaire. Pourtant l'agence de la BNC, qui a pris la suite du Crédit du Sud-Ouest et de Samazeuilh, a hérité de leur clientèle abondante, mais elle « paraît avoir pris un médiocre développement [et] la clientèle ne semble pas de premier ordre »³⁷. De même, le CCF peut exploiter le fonds de commerce de la Banque de Bordeaux – l'ancienne banque Trincaud De Latour-Soula –, mais, à partir de 1924-1925, il rompt avec son administrateur délégué sur Bordeaux, Albert Soula – qui fonde une banque locale – et il freine l'expansion pour assainir un

portefeuille de créances délicates. Pourtant, il resterait la seconde banque de la Place derrière le Crédit lyonnais, sans que l'on sache si la Société bordelaise s'interpose ou si elle suit seulement ce duo parisien.

Un classement semble en effet délicat, car une chose est de brasser un volume de papier à l'échelle régionale en concentrant sur Bordeaux des effets venus de tout le Sud-Ouest atlantique, une autre chose est de dominer la place de Bordeaux elle-même ; or l'évaluation des parts respectives des deux marchés est impossible. En outre, un tel classement est souvent illusoire car les activités du port incitent les banquiers à se partager le plus possible les crédits afin d'éviter de porter seuls les risques intenses que provoquent le type d'activités commerciales et même parfois spéculatives qui y sont favorites. Tout le monde se retrouve dans les quatre huilleries, dans la dizaine de grosses firmes de négoce africain, chez les grands négociants de vins, de rhums ou de spiritueux ; la Banque de France elle-même relève que « les très bons clients [du CCF] sont également presque tous en relation avec d'autres banques »³⁸ Cependant, un fait s'impose : malgré le renom de la Société bordelaise de CIC et de Soula, ces banques locales semblent dépassées par les grandes banques nationales. Sans jamais avoir acheté de maison de banque locale, le Crédit lyonnais l'emporterait d'une courte tête sur le CCF à l'issue de notre période d'étude, avec 695 millions de francs de mouvement à la chambre de compensation en 1937, devant les 690 millions du CCF.

3. Les positions concurrentielles dans le Grand Est

De façon identique, dans le Grand Est, une diversité de situations se présente selon la configuration de chaque place : soit elle est déjà sérieusement équipée en banques solides et dynamiques, ce qui bride le jeu concurrentiel, soit elle reste ou devient ouverte si l'équipement en banques du cru manque ou se détériore. À Dôle, étant donné la modestie du Comptoir d'escompte & de dépôts créé en 1873, le jeu est plutôt libre, et la BNC « occupe la première place parmi les diverses banques de la ville »³⁹ à cause de son punch, devant la Société générale, tout comme à Pontarlier, où elle « a la meilleure clientèle de la région, particulièrement les importantes entreprises suisses installées sur place »⁴⁰. Par contre, à Besançon, si la BNC « a su attirer une excellente clientèle », dans le sillage de l'agence ouverte par le Comptoir d'escompte de Mulhouse dès 1904, la Société générale semble dominer, car elle y « possède la clientèle la plus importante »⁴¹.

A. Le sanctuaire bancaire alsacien

Pénétrer en Alsace ou dans ses marches exige de violer le sanctuaire des banques autochtones, comme à Belfort où la Banque de Mulhouse, installée dès 1896 et appuyée par son agence de Montbéliard, « conserve dans la région une situation morale

et une influence financière de premier ordre »⁴² et est encore en 1925 « bien établie dans la région où elle monopolise en quelque sorte la clientèle »⁴³. Il faut donc louvoyer pour contourner l'obstacle, comme le fait la Société alsacienne de CIC, qui rachète en 1922 la banque Haas et « a repris sa bonne clientèle », ou la Banque de Strasbourg, qui absorbe la Banque de Montbéliard en 1925. La BNC hérite quant à elle du guichet du Comptoir d'escompte de Mulhouse et « essaie de lutter contre la situation prépondérante de la Banque de Mulhouse et a réussi à se constituer une assez nombreuse clientèle en se montrant très large dans la distribution du crédit »⁴⁴; mais, « recherchant plutôt le volume que la qualité des affaires », elle hérite d'une clientèle médiocre à part la Société alsacienne de constructions mécaniques, Japy ou Schwob frères, alors que la situation de la Banque de Mulhouse est prépondérante « tant du point de vue de la qualité que du nombre et de l'importance des affaires traitées »⁴⁵.

Peut-on trancher entre le Comptoir d'escompte de Mulhouse et la Banque de Mulhouse pour déterminer qui domine la place mulhousienne? La question nous semble d'ailleurs incongrue tant les deux maisons se partagent souvent la clientèle des firmes, notamment pour les risques notables, comme chez Gros-Roman où, en 1923, l'on retrouve le Comptoir d'escompte de Mulhouse, la Banque de Mulhouse, la Sogenal, la Banque d'Alsace-Lorraine et même la Banque privée. Pourtant, la Banque de France relève que, en 1923, la Banque de Mulhouse, installée depuis 1871, dispose d'une « situation prépondérante » et en 1921 « a incontestablement la meilleure clientèle de la région ». Si la Sogenal vient faire des incursions dans le Haut-Rhin, la situation reste quelque peu bloquée jusqu'en 1927-1928; soudain, la reprise de la Banque de Mulhouse par le CCF et surtout la nécessité pour lui d'assainir le portefeuille de créances détérioré par des immobilisations délicates desserre l'emprise du leader. Le Crédit lyonnais « commence à prendre une place importante »⁴⁶, mais le CCF « a réussi à conserver toute la clientèle de la Banque de Mulhouse et garde le premier rang de la Place », d'autant plus que le basculement de l'agence du Comptoir d'escompte de Mulhouse vers la BNC en mai 1930 fait disparaître l'ensemble du courant régionaliste haut-rhinois et banalise les guichets de la cité. La chute de la BNC compromet le legs du Comptoir d'escompte de Mulhouse et, comme le constate la Banque de France, la BNCI doit « remonter le courant évidemment peu favorable »⁴⁷.

Paradoxalement, à quelques dizaines de kilomètres de Mulhouse, c'est une banque strasbourgeoise, d'ailleurs d'une nature de moins en moins régionale, la Banque d'Alsace-Lorraine, qui perce à Colmar et y « monopolise la clientèle du textile »⁴⁸ ou draine des clients de l'alimentation et de la papeterie, grâce à une politique active de découverts. Globalement, la Banque de Mulhouse et la Sogenal rivalisent sur cette Place pour tenir le premier rang, celle-ci semblant le détenir dans la première moitié des années vingt, mais le perdre au profit de celle-là en 1926-1927, même si elle « possède la plus belle clientèle »⁴⁹. La Banque d'Alsace-Lorraine se contente de la troisième place, alors que le CCF a entrepris d'alléger les positions de l'agence héritée de la Banque de

Mulhouse, dont il « a conservé les principaux clients »⁵⁰, tandis que le Comptoir d'escompte de Mulhouse semble ne venir qu'au quatrième rang.

Si la Sogenal est consacrée « l'organisme bancaire le plus important de toute l'Alsace »⁵¹, l'on ne peut identifier toutefois le classement des banques sur Strasbourg même, faute de précisions. Mais, sur la petite place de Haguenau, au cœur du Bas-Rhin agricole, elle « a réuni une très belle clientèle et possède de loin le premier rang sur la place »⁵². Par contre, le CCF « a perdu la majorité de l'ancienne clientèle »⁵³ dans la capitale alsacienne. Inversement, l'on peut imaginer que le regroupement de la Société alsacienne de CIC et de la Banque d'Alsace-Lorraine a dû modifier les classements sur les diverses places alsaciennes, sans qu'on en perçoive les conséquences concrètes.

B. La diversité des positions vosgiennes

Sur le versant occidental des Vosges, les influences se contrebalancent : venue de l'Est, la main du Comptoir d'escompte de Mulhouse se fait sentir par le biais de son successeur, la BNC, qui réussit à maintenir le fonds de commerce qu'il lui a transmis à Saint-Dié : « Suite en 1913 du Comptoir d'escompte de Mulhouse, lui-même suite d'une banque locale bien estimée (Fuzelier). Clientèle importante et bien établie. Directeur, Franck, favorablement jugé sur la place »⁵⁴. Grâce à une « agence bien dirigée, ayant une importante clientèle dans la région »⁵⁵, qui « partage la meilleure clientèle de la région »⁵⁶ avec la Société nancéienne – installée dès 1902 –, à une « Direction estimée prudente et suivant attentivement une clientèle encore importante, bien que »⁵⁷, « sérieusement gérée par M. Meissert, travaille avec des maisons solides qui lui restent fidèles »⁵⁸, elle « traite un volume d'affaires intéressant, avec de bonnes maisons et paraît en progression sensible depuis un an »⁵⁹, d'où une clientèle étoffée. Mais la Société nancéienne semble plus tenace et grignoter des parts du marché car, en 1929, elle « occupe nettement le premier rang parmi les banques de la place et dispose d'une belle clientèle qu'elle s'efforce d'étendre constamment »⁶⁰.

Plus au sud, la Banque de Mulhouse trône à Épinal, forte d'une ouverture dès 1877, et elle accapare de « très grosses affaires avec les plus importantes firmes de la région »⁶¹, dont les firmes du groupe Boussac. C'est qu'il s'agit d'une « très ancienne agence activement dirigée par M. Thomas qui est à Épinal depuis plus de trente ans », ce qui explique sa « situation prépondérante dans la région » et une « clientèle très importante »⁶². La Société nancéienne vient toutefois bousculer ce règne en ouvrant une agence en novembre 1921 (complétée par celle de Plombières) et « a tout de suite trouvé un bon noyau de clientèle, grâce à l'appui de A. Mollard, l'un des principaux industriels de la région, intéressé dans de nombreuses affaires et administrateur de la Société nancéienne »⁶³, avant que la Banque d'Alsace-Lorraine ne vienne elle aussi s'installer en 1923, forte de la clientèle du groupe Tenthorey : dès 1924, elle affiche une « clientèle nombreuse comprenant certaines firmes parmi les plus agissantes, particulièrement le groupe

Boussac ». Par chance pour ces deux maisons, l'agence de la BNC semble végéter, faute d'une bonne Direction : premier à Saint-Dié, *ex-aequo* à Remiremont avec la Société nancéienne⁶⁴, l'établissement languit à Épinal, ce qui confirme le rôle-clé des relations et du talent commercial ; mais il convient de noter que les affaires traitées avec Boussac par la BNC le sont directement par le Siège parisien.

Les restructurations et la crise bancaire font évoluer ces positions : le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine (CIAL) liquide un grand nombre de comptes de la Banque d'Alsace-Lorraine défunte et « travaille avec quelques maisons soigneusement choisies »⁶⁵. Plus gravement, le CCF, installé en février 1929, « a perdu depuis un an la majeure partie de sa clientèle au profit des autres banques et surtout de la Société générale »⁶⁶ ; il perd pied car, si « un employé du Siège a été délégué comme co-directeur en octobre 1929 en vue de relever l'agence, il ne paraît pas avoir obtenu jusqu'à présent de résultats sensibles »⁶⁷. Jouant le « troisième larron » du match entre feues les Société nancéienne et la Banque de Mulhouse, la Société générale « a beaucoup augmenté sa clientèle au détriment des autres banques et travaille avec les meilleures maisons »⁶⁸.

Un ultime remodelage contribue à repositionner les parts de marché ; en effet, l'agence du CIAL est reprise par la Société nancéienne en 1934, ce qui déclenche une contraction de son fonds de commerce quand les clients s'aperçoivent des mauvaises conditions relationnelles qui leur sont proposées : « La politique de compression des crédits et de centralisation adoptée par le Siège central a provoqué une certaine régression des opérations et, lors de l'absorption de l'agence par le CIAL, la Société nancéienne n'a pu retenir qu'une petite partie de la clientèle. »⁶⁹ Cela permet au CCF de grignoter quelques fractions de marché : « La clientèle s'est développée depuis la disparition du CIAL. Il a développé les opérations de change et de Bourse et a donné à l'agence un rang honorable sur la Place »⁷⁰ ; mais ce rang honorable ne remplace pas la prédominance dont bénéficiait la Banque de Mulhouse une demi-douzaine d'années auparavant.

C. La guerre bancaire en Lorraine sidérurgique

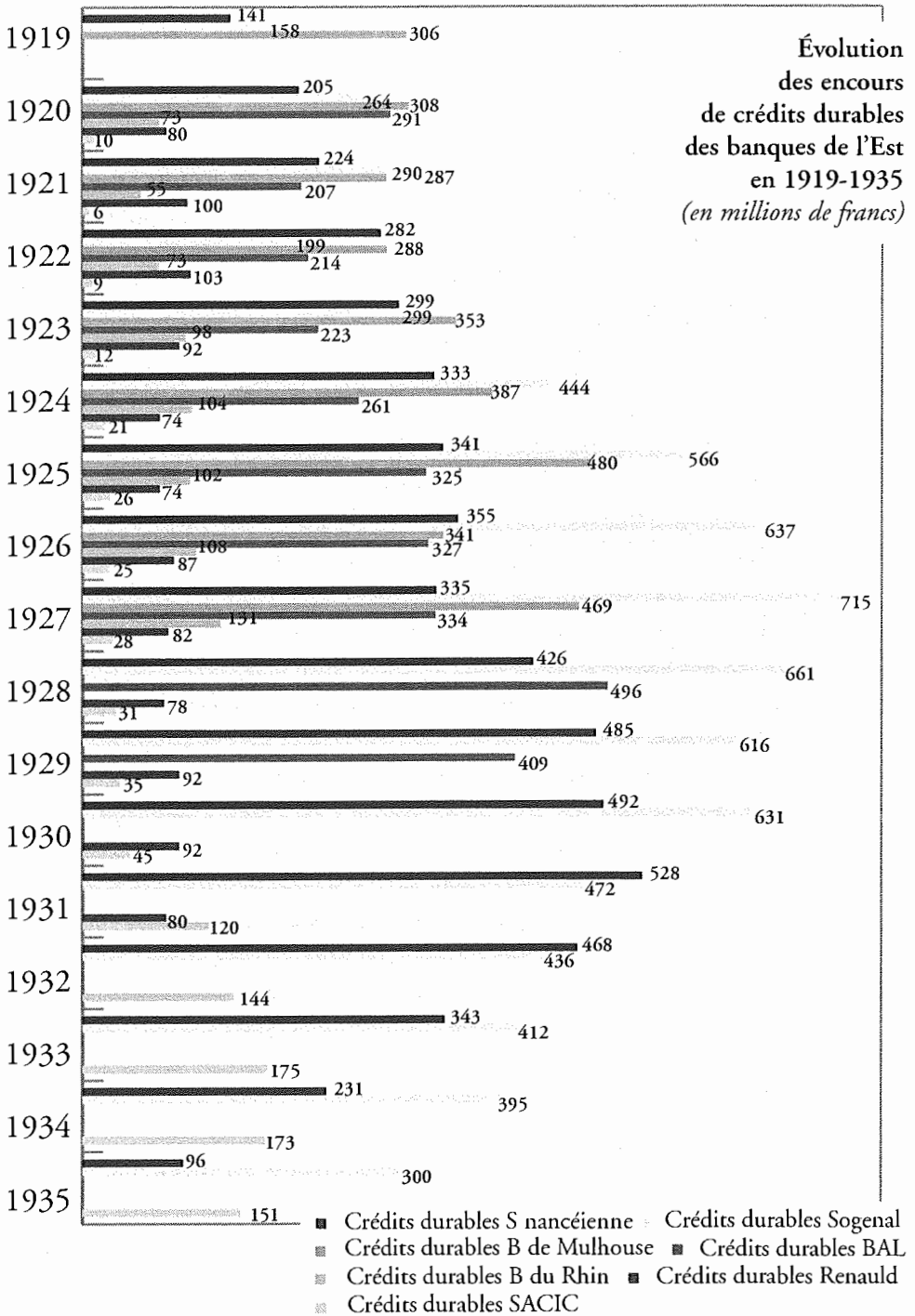
Au cœur de la Lorraine, le triomphe de la Société nancéienne devrait être sans partage, comme à Lunéville, où elle « s'est assurée la clientèle de presque tous les commerçants et industriels de la place à l'exception de quelques firmes importantes qui traitent directement leurs affaires à Nancy »⁷¹. Il est vrai qu'elle est « la plus importante banque de l'Est » (1925) et que, forte de son réseau et de sa collecte de dépôts, de son capital relationnel et du désir de Renauld de limiter ses engagements dans la sidérurgie, elle ne manque pas des atouts nécessaires. Aussi domine-t-elle la place nancéienne, devant Renauld, qui « possède une fidèle clientèle » (1925) mais pas de réseau. Si le Crédit lyonnais « a une bonne clientèle d'industriels et de commerçants en gros, il ne vient néanmoins qu'au quatrième rang après les banques locales et la Société générale »⁷². Soudain,

la clarté des positions s'estompe car la crise bancaire les ébranle : celles de Renault s'affaiblissent, alors que la Société nancéienne elle-même s'affaiblit considérablement, du moins si l'on en croit la Banque de France qui note que « le Crédit lyonnais occupe maintenant le deuxième rang près la Société générale »⁷³, en 1934 : les grands établissements de crédit ont conquis la place forte régionale !

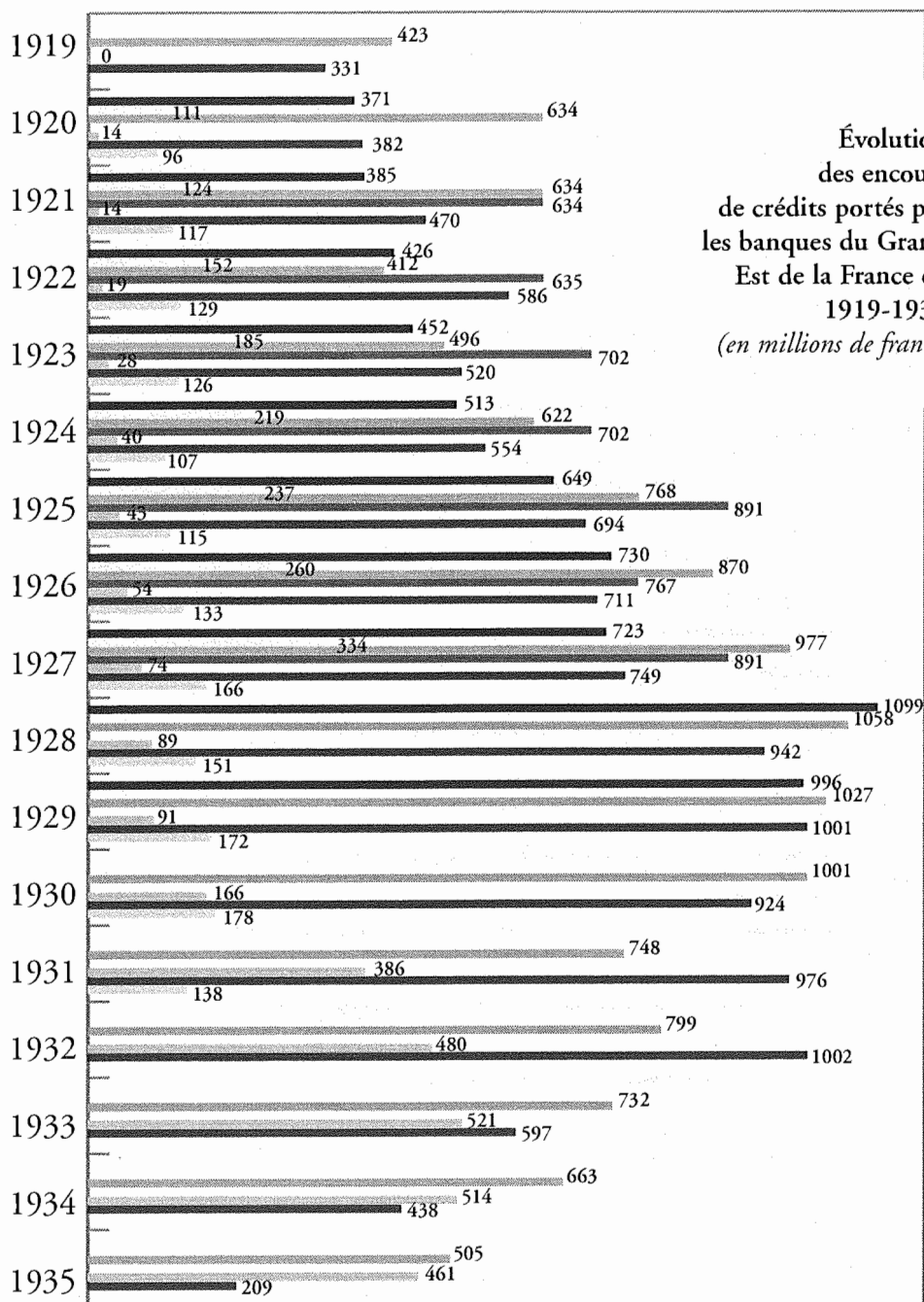
Or les rapports de forces évoluent eux aussi à Longwy. En raison de son assise dans le monde de la métallurgie, l'agence de la Société nancéienne « conserve sa situation prépondérante, sa clientèle de gros industriels lui étant restée fidèle »⁷⁴, alors que la Banque d'Alsace-Lorraine ne parvient à glaner qu'une « clientèle de second ordre » et « ne fait pas d'opérations avec les métallurgistes, faute de dépôts suffisants »⁷⁵, et que la BNC, installée en juin 1921, se montre audacieuse et s'introduit auprès des principales firmes métallurgiques, « quoique la clientèle soit encore restreinte »⁷⁶ (Aciéries de Longwy, Raty, Senelle-Maubeuge). Peu à peu toutefois, les coups de boutoir des concurrents érodent l'hégémonie de la Société nancéienne ; certes son agence est l'une des plus importantes de son réseau, mais sa « grosse situation s'affaiblit devant l'habileté et la courtoisie des autres établissements de crédit de la place »⁷⁷. Ainsi, l'agence de la Société générale « a acquis une situation prépondérante dans les sociétés métallurgiques auxquelles elle consent, à l'occasion, de larges crédits »⁷⁸ ; aussi, la Société nancéienne, « très concurrencée par la Société générale, a dû lui abandonner une part importante de la clientèle métallurgique »⁷⁹. Le processus s'accélère encore avec la Crise et, en 1932, la Société générale dispose d'une agence qui semble l'un des fleurons de son réseau, car la Société nancéienne « a perdu la place prépondérante qu'elle occupait autrefois auprès des firmes métallurgiques au profit de la Société générale, dont l'agence se classe la première au point de vue des bénéfices parmi celles de cet établissement »⁸⁰, l'analyse se confirmant en 1934 où la Banque de France parle d'un déplacement de la clientèle au profit de la Société générale, la Société nancéienne n'étant plus capable d'accorder tous les découverts demandés.

La puissance de la Société générale semble d'autant plus redoutable que, dès le rattachement de l'Alsace-Lorraine, elle effectue une percée vigoureuse à Metz où, dès 1925, « elle possède la plus grosse clientèle »⁸¹ notamment celle de la Lorraine minière & métallurgique. Mais la Société nancéienne résiste à cette offensive et réussit à conquérir des bastions dans cette contrée : « première banque de la Place », elle se dote de la « clientèle de la grosse métallurgie lorraine », mais « en « comptes de caisse » principalement, les affaires de crédit étant traitées directement à Paris par les grandes firmes »⁸², ce qui rend relatives nos réflexions sur ce classement, étant donné la dimension de la majorité des entreprises des vallées sidérurgiques. Le match semblerait alors gagné par la Société nancéienne, principale banque de la Place en 1927, la Sogenal – qui assume désormais la représentation du groupe de la Société générale – « ayant une clientèle assez bien choisie parmi les firmes métallurgiques », bien qu'elle accède au premier rang sur la place de Thionville elle-même grâce à d'une « excellente clientèle de

LES RAPPORTS DE FORCES INTERBANCAIRES DANS LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT



LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



■ BAL ◊ Banque du Rhin ■ Sogenal ■ Banque de Mulhouse
 ■ SACIC puis CIAL ■ Société nancéienne ■ Renault

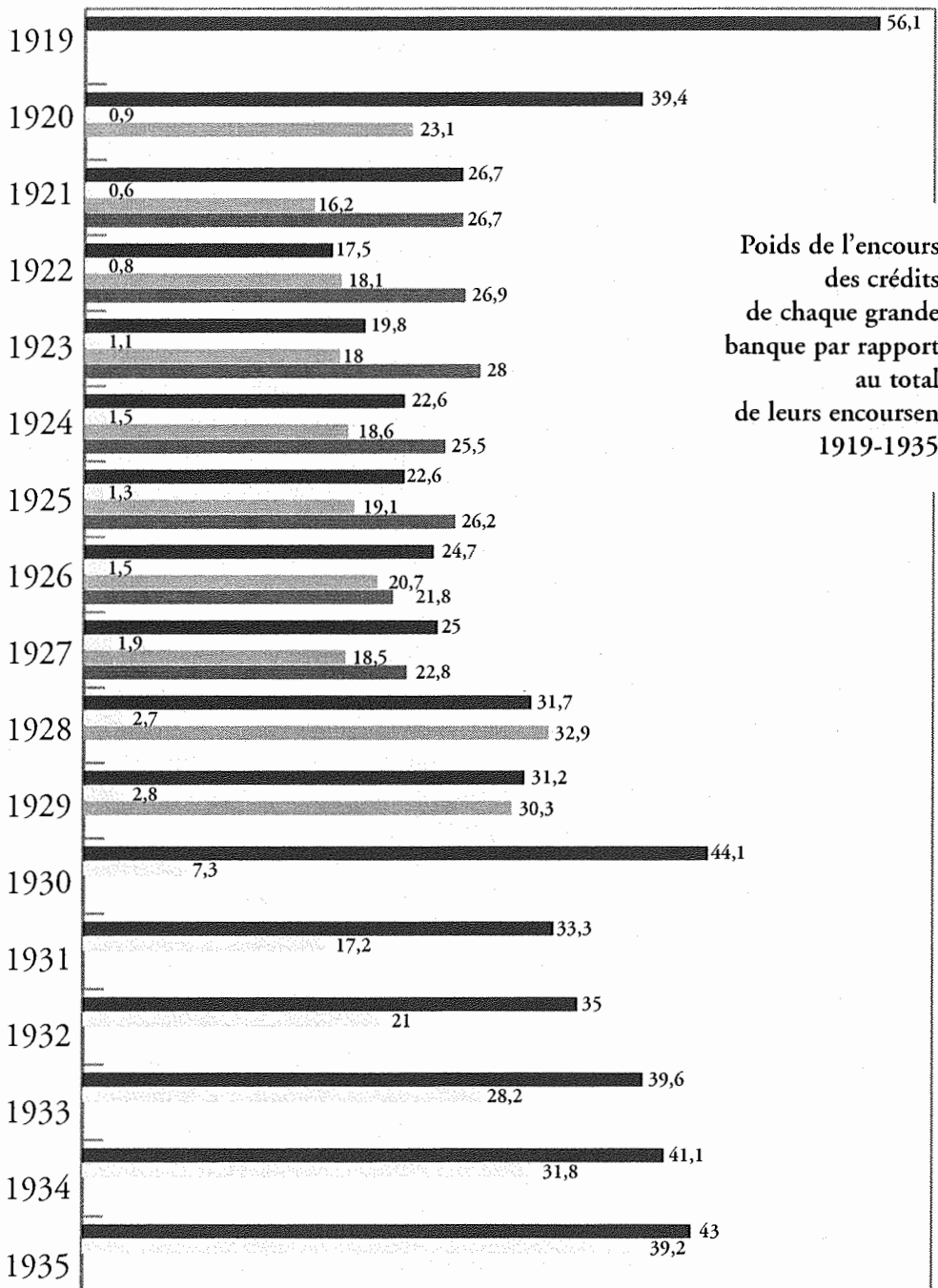
grosses firmes métallurgiques lorraines et luxembourgeoises » : Röchling, Davum, HADIR, Laminoirs de Thionville, Aciéries de Knutange, Tubes de la Sarre, etc.

Quant aux autres établissements, ils doivent se satisfaire de créneaux spécifiques, comme la Banque d'Alsace-Lorraine⁸³, ou se tailler une part des crédits consortiaux ou groupés que nécessitent le monde du métal, certainement sur des bases négociées depuis Paris : la BNC « traite d'importantes affaires avec de grosses firmes métallurgiques de la région », tout comme, semble-t-il, le Crédit lyonnais, dont la clientèle est recrutée « dans les meilleures affaires de la région »⁸⁴. Pourtant, juste avant son effondrement, la BNC aurait effectué une percée saisissante car, « très activement dirigée par Reboul, compétent et fort estimé de la clientèle, elle traite d'importantes affaires avec les principales firmes métallurgiques de la région [Aciéries de Longwy, Saulnes, Senelle-Maubeuge, Société générale de fonderie, De Wendel, Rombas, Lorraine minière & métallurgique] et occupe nettement le premier rang parmi les banques de la Place »⁸⁵ : comme chaque établissement se retrouve dans presque toutes les entreprises, il suffit que la BNC ait amélioré quelque peu sa part au sein des différents barèmes ou du moins au sein de la répartition bilatérale des crédits pour franchir les marches du podium – si l'appréciation subjective de la succursale de la Banque de France correspond d'ailleurs à la réalité du moment.

Quoi qu'il en soit, la crise bancaire balaye toutes ces positions. La Sogenal passe en tête au début des années trente, car son « agence de Metz a largement bénéficié de la fermeture des guichets de la Société nancéienne. Elle compte parmi sa clientèle toutes les firmes importantes de la région et se place au premier rang des banques »⁸⁶. Cette consolidation est d'autant plus spectaculaire que la Société nancéienne disparaît purement et simplement de Metz en 1934 quand le CIAL, qui y a déjà succédé à la Banque d'Alsace-Lorraine en 1931, récupère les agences mosellanes de la Société nancéienne : or son agence de Metz « n'a conservé qu'une partie (un tiers) de la clientèle »⁸⁷ et ne se classe plus qu'au troisième rang, juste devant la Banque nationale pour le commerce & l'industrie qui, à l'évidence, n'a pu maintenir l'éphémère succès de la BNC. Aucune référence ne nous indique qui est le dauphin de la Sogenal, mais il s'agit certainement du Crédit lyonnais.

Globalement, un fait retient notre attention si l'on veut comparer les positions concurrentielles des banques de l'Est : la Sogenal effectue une percée irrésistible. Placée au même niveau que la Société nancéienne et que la Banque de Mulhouse pour ses encours de crédits durables dans les années 1920-1923, elle les devance de plus en plus nettement à partir de 1924-1925 et reste un leader durable jusqu'en 1930. C'est le fruit de sa combativité, de ses liens avec le monde des entreprises ou de ses prêts outre-Rhin (inclus dans les chiffres du bilan), mais aussi de l'intensification de son réseau. L'extension du réseau explique certainement que la Société nancéienne distance elle aussi désormais la Banque de Mulhouse, avant que la Banque d'Alsace-Lorraine ne se pose en challengeur pendant quelques années. La Crise balaye ces situations respectives ;

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



■ Sogenal/Est SACIC-CIAL/Est ■ BAL/Est
 ■ Banque de Mulhouse/Est

le repli d'outre-Rhin et une politique de prudence justifient l'abaissement du rang de la Sogenal, dépassée par la Société nancéienne en 1931-1932. Celle-ci semble ainsi rester fidèle aux firmes clientes malgré la récession conjoncturelle ; mais sa propre crise de liquidité semble lui imposer une politique plus stricte, tandis que la Sogenal reprend la tête, toutes deux comprimant leurs encours.

Si l'on considère l'ensemble des crédits portés par les banques, l'analyse confirme la disparité entre les grandes banques que sont la Sogenal et la Banque de Mulhouse – à égalité d'ailleurs en 1921, avec 634 millions de francs d'encours de crédits. En 1927, avant la disparition de la Banque de Mulhouse, absorbée par le CCF, la Sogenal la précède de peu (977 millions de francs, contre 891 millions), tandis que la Société nancéienne et la Banque d'Alsace-Lorraine marchent coude à coude (avec respectivement 749 et 723 millions de francs d'encours). La Société alsacienne de CIC et Renault ne jouent pas dans la même catégorie : avec 166 millions de francs d'encours, la seconde est bien loin de sa rivale nancéienne et devance la première – qui n'a qu'un encours de 74 millions de francs en 1927 – de plus de moitié.

La disparition précoce de la Banque du Rhin et de la Banque de Mulhouse, intégrées toutes deux dans un autre établissement, puis, avec la crise, la chute de la Banque d'Alsace-Lorraine et de Renault, bouleversent le rapport de forces dans l'Est : la Société nancéienne est la grande gagnante, avec plus d'un milliard de francs d'encours, ce qui la place au-dessus de la Sogenal, qui ne bénéficie d'aucun apport autre que celui de la clientèle délaissant des consœurs en difficulté ; et, surtout, le nouveau CIAL effectue une percée qui le place à un rang désormais intéressant d'autant plus que, avec l'appesantissement de la dépression, il semble renforcer son assise. En effet, comme la Lorraine métallurgique est gravement ébranlée au milieu des années trente, l'encours porté par la Société nancéienne décline sensiblement de 1 002 millions de francs en 1932 à 209 en 1935 (donc des quatre cinquièmes), alors que la Sogenal ne voit chuter le sien que de 799 à 505 millions de francs (des deux cinquièmes seulement). Pendant ce temps, l'encours du CIAL reste stable autour de 500 millions de francs – ce qui permet cependant à la banque strasbourgeoise de rejoindre presque sa concurrente Sogenal en 1935 avec 461 millions d'encours contre 505 millions : par rapport au total des banques de notre échantillon, chacune pèse environ les deux cinquièmes (39,2 % contre 43 %), loin devant une Société nancéienne affaiblie.

D. Le choc des influences bancaires entre la Meuse et la Seine

Plus à l'ouest enfin, dans la Meuse, la banque Varin-Bernier entretient sa force dans son fief de Bar-le-Duc où elle fournit par exemple en 1922 les deux tiers des effets réescomptés, encore qu'elle ne mobilise qu'une faible partie de son encours ; face aux agences du Crédit lyonnais et de la Société générale, elle reste « la première de la région, autant par son ancienneté que par sa puissance financière »⁸⁸. La banque Varin-Bernier règne sur les places

industrielles et commerciales haut-marnaises limitrophes de la Meuse, comme à Chaumont, où elle « accapare les trois quarts des affaires locales »⁸⁹ et à Nogent-en-Bassigny où elle est la banque de la coutellerie et de la petite métallurgie de transformation.

À Troyes, la BNC a la chance d'hériter du Comptoir d'escompte de Mulhouse une position apparemment inexpugnable puisqu'il a pris la suite de la solide banque locale Buxtorf-Koechlin et « sa succursale joue sur la Place le rôle d'une banque locale d'affaires [...]. Sa tâche est facilitée par le fait que, prenant la suite de Buxtorf-Koechlin, elle en a scrupuleusement suivi les traditions et a même conservé comme directeur et comme contrôleur MM. Emmanuel et Bernard Buxtorf »⁹⁰. La BNC (qui dirige en sus 18 agences et 37 bureaux périodiques dans la contrée voisine, sur cinq départements) est sacrée par conséquent reine de la bonneterie – qui emploie près de 20 à 25 000 salariés dans l'Aube – car elle « garde nettement le premier rang parmi les banques installées dans la région »⁹¹, à Troyes ou à Romilly, et détient « la plus forte partie du papier de la place [avec une] bonne et nombreuse clientèle »⁹². La BNC a même réussi l'exploit de déloger le Crédit lyonnais de ses positions, car, « établissement qui se ressent toujours de son attitude restrictive pendant la Guerre, il n'occupe plus que le second rang sur la Place après avoir tenu le premier, pris par la BNC »⁹³! Mais un « horsain », le Crédit du Nord, s'implante en mars 1924 « qui, sous une direction active, a pris vite un bon développement »⁹⁴ entrant par exemple rapidement chez Bonbon, chez Gillier, l'une des deux plus importantes sociétés bonnetières, où il vient narguer la BNC, qui a vu déjà surgir la Banque populaire parmi les banquiers de la firme, et enfin chez Mauchauffée, le second grand bonnetier local, ou, à Romilly, chez Dupré. Pourtant, la BNC résiste à l'offensive et, en 1929, est fière d'une « clientèle très nombreuse, comprenant les meilleures firmes troyennes » ; en outre, elle doit se satisfaire d'un partage des risques avec son rival, ce qui allège sa situation.

De façon étonnante, la Société générale n'apparaît pas dans l'évocation par la Banque de France des positions concurrentielles troyennes, alors que, non loin de là, elle s'est fixée à la seconde position des banques de Reims, notamment en profitant des perspectives d'affaires procurées par les chantiers de la Reconstruction, qui constituent le tiers de ses affaires locales en 1924-1925. D'autre part, le redémarrage de la place après l'évacuation de la Guerre permet un relatif desserrement de l'emprise de la banque locale, le Comptoir d'escompte de Reims-Chapuis ; en outre, il semble que la Société générale ait pu mordre sur les positions détenues par le Crédit lyonnais avant-guerre, qui aurait sensiblement reculé avant de marcher à nouveau de l'avant puisqu'il « a reconquis le terrain perdu et occupe le deuxième rang parmi les sociétés de crédit »⁹⁵, devant la Société nancéienne, classée troisième et devant le Crédit du Nord, sans qu'on sache où se loge le CNEP ou la BNC. Tout près, à Épernay, c'est la Société nancéienne qui « tient le premier rang sur la place et groupe dans sa clientèle les premières maisons de la région, son champ d'action s'étendant sur une partie des arrondissements de Châlons et Reims »⁹⁶ (avec six sous-agences) ; elle a bénéficié de la gestion d'un bon directeur,

maintenu en poste de 1916 à 1929, date à laquelle il est muté sur Reims : elle a « presque toutes les maisons de champagne et les courtiers » dans son fonds de commerce.

Sur les autres places de la contrée champenoise, peu industrielles ou d'industries diffuses, la Société nancéienne domine et affirme le rayonnement de Nancy sur ces pays : elle est au premier rang à Châlons-sur-Marne – où elle comprend le grand groupe de distribution succursaliste régional Mielle parmi sa clientèle – et à Vitry-le-François ; la Banque d'Alsace-Lorraine vient au second ici (grâce à un bon réseau de cinq agences à Saint-Dizier, etc.) et au troisième rang à Châlons, où elle est devancée par la Société générale⁹⁷.

Dans les Ardennes, les besoins des industriels offrent des occasions d'affaires abondantes. Or une occasion excellente s'offre à la relance de la concurrence bancaire quand s'effondre la banque locale Claude Lafontaine-Prévost en 1925. Certes, une Banque régionale des Ardennes en récupère des fragments de réseau et de clientèle, avant que la Banque d'Alsace-Lorraine ne reprenne elle-même ces actifs en 1928 ; mais ce sont le Crédit lyonnais et la Société nancéienne qui récupèrent l'essentiel des relations de crédit. Le Crédit lyonnais brasse le plus gros chiffre d'affaires global, certainement à cause des opérations d'escompte. Par contre, la Société nancéienne poursuit la conquête méthodique des contrées du Grand Nord-Est et rassemble une épaisse clientèle pour son activité de banque commerciale de crédit, dans le monde du tissage, de la métallurgie et de la mécanique : elle « possède la plus grosse clientèle de Charleville »⁹⁸, celle qui est avide de découverts, et devient reine de la fonderie, de la clouterie, de la boulonnerie, du forgeage et de l'estampage, toutes activités qui font vivre presque 30 000 ouvriers dans la vallée de la Meuse en 1929-1930 et qui apprécient le semis du réseau de la Société nancéienne, avec des sous-agences à Givet ou Reithel et des bureaux périodiques, ainsi qu'une Direction stable de 1922 à 1936.

Essai d'évaluation des positions concurrentielles dans l'Est

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crédit lyonnais					1					
Société générale (ou Sogenal)	1			2		1 2	1		1	
BNC-BNCI	2	1	2	1				1 1	4	1
Crédit du Nord										
B. de Mulhouse-CCF			1		A	3 1			1 2	
CEM					A	4				
Banque d'Alsace-Lorraine						1 3		3 1	2	
Société nancéienne								1 1 1	2 3	1

(A, B : classement au sein des banques locales)

(1, 2, 3, etc. : classement au sein des banques nationales)

1 : Besançon

2 : Pontarlier

3 : Mulhouse

4 : Dôle

5 : Mulhouse

6 : Colmar

7 : Haguenau

8 : Saint-Dié

9 : Épinal

10 : Remiremont

Nous ne disposons pas des indications nécessaires pour la place de Strasbourg.

Cela explique que la Société nancéienne préserve son premier rang au début des années trente, « par la qualité de la clientèle et le chiffre d'affaires »⁹⁹. Pourtant, la position ardennaise de la Société nancéienne ressent les conséquences néfastes de la crise qui affecte la banque à Nancy et elle « n'occupe plus à Charleville la situation prépondérante qu'elle avait avant les difficultés éprouvées à Nancy en 1933, qui lui ont fait perdre momentanément une grosse partie de sa clientèle locale. Petit à petit, elle reprend cependant sur place de son importance et elle se situe aujourd'hui au même rang que les agences du Crédit lyonnais et de la Société générale »¹⁰⁰. Celle-ci, une fois de plus, fait preuve d'une grande mobilité pour venir souffler les clients qui se sentent délaissés par leur banquier habituel, surtout les firmes moyennes-grandes de la métallurgie, telles que Arthur Martin, à Revin, Deville, à Charleville, Faure, à Revin.

Essai d'évaluation des positions concurrentielles dans le Grand Nord-Est

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Crédit lyonnais	4	2				2	3			2 1		
Société générale	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	1	
BNC-BNCI			3	1		1						
B. de Mulhouse-CCF												
CEM												
Banque d'Alsace-Lorraine								3	2			
Société nancéienne	1	3	1	2	1	2		4	1	1	1	1 1
Renauld	2	?										
CIAL			3									
Crédit du Nord					3	5						
Chapuis						1						
Claude Lafontaine-Prévost										1		

(1, 2, 3, etc. : classement au sein des banques nationales)

1 : Nancy

2 : Longwy

3 : Metz (Sogenal)

4 : Thionville (Sogenal)

5 : Troyes

6 : Reims

7 : Épernay

8 : Châlons-sur-Marne

9 : Vitry-le-François

10 : Charleville

Une conclusion intermédiaire s'impose : le Centre-Est et le Grand Nord-Est connaissent un magnifique déploiement de l'économie bancaire libérale tant les rapports de forces y jouent avec vigueur. Les banques locales dominent souvent les places ; mais de nouvelles venues sapent les rentes de situation et, surtout, le destin de la Banque de Mulhouse, de Claude Lafontaine-Prévost, puis, plus tard, de la Société nancéienne et de Renauld, favorisent l'ébranlement des positions acquises. Une guerre de mouvement anime l'Est bancaire. Les vainqueurs en semblent indéniablement le

groupe de la Société générale, avec beaucoup de bonnes positions, le Crédit lyonnais, rarement premier mais souvent placé, ce qui leur permet d'apparaître comme de grandes banques de l'Est et de faire quasiment jeu égal avec la Société nancéienne.

4. Les positions concurrentielles dans les contrées du Nord

Comment les grands établissements de crédit pourraient-ils envisager de se découper des parts de marché substantielles dans des contrées nordistes où des banques plurirégionales solides s'arc-boutent sur leurs places fortes – le Crédit du Nord, Adam, la jeune Banque générale du Nord – et où des banques mono- ou pluridépartementales profondément enracinées dans leur terroir (Dupont, Scalbert, Sourmais, Caisse de Saint-Quentin) préservent leur chasse gardée?

A. Le Crédit du Nord, roi du Nord

Partout, la domination du Crédit du Nord devrait reléguer ses rivaux aux places d'honneur. À Cambrai (cité d'un textile de haute finition et de l'agroalimentaire, détruite aux deux tiers pendant la Guerre), son « agence, dirigée avec activité et intelligence, a pris une place prépondérante dans l'industrie régionale grâce aux facilités extrêmes consenties par la Maison de Paris durant la Guerre, aux réfugiés du Nord et continuées sur place par la suite »¹⁰¹, tout comme à Caudry (ville du tulle et du textile de décoration), à proximité, où le Crédit du Nord « a réuni la clientèle la plus importante de la place »¹⁰² « et se l'est attachée par de larges crédits »¹⁰³. À Fourmies, l'agence « s'est attachée par sa politique adroite les industriels de la région »¹⁰⁴.

À Armentières, son agence a hérité en 1913 du fonds de commerce du guichet possédé dans la ville par la maison Devilder et, malgré l'avancée de la Banque générale du Nord, elle « maintient la forte situation de cette banque sur la place », d'autant plus que la banque a eu l'habileté d'admettre en son Conseil Louis Colombier, le président de la Chambre de commerce et surtout le patron d'une grosse firme de filature et tissage de toiles de la ville (3 000 broches, 500 métiers). Cela explique que l'agence « occupe une situation prépondérante sur la place tant au point de vue de l'importance de son chiffre d'affaires que de la qualité de sa clientèle »¹⁰⁵. À côté, à Hazebrouck, son agence « possède la plus nombreuse clientèle de la Place »¹⁰⁶, grâce à un directeur présent depuis 1916 et jusqu'à la fin de notre période d'étude.

Tout à l'Ouest, à Calais (cité du tulle et de la broderie), malgré la réussite de la Banque générale du Nord dont l'agence garde plus de trente ans le même bon dirigeant qui lui rassemble une « belle et nombreuse clientèle »¹⁰⁷, le Crédit du Nord domine la Place et son « agence n'en reste pas moins la plus active de la Place [avec] une clientèle

très nombreuse »¹⁰⁸ : elle « occupe le premier rang parmi les banques de la Place tant au point de vue de l'activité des opérations que de la qualité de la clientèle »¹⁰⁹ et son directeur possède « la confiance de toutes les familles fortunées ». Quand la banque Petyt est balayée de Dunkerque (transit d'importation, filature et tissage du jute et du chanvre avec plus de 6 000 ouvriers) en 1926, c'est le Crédit du Nord qui semble récupérer une large partie de sa clientèle et passer au premier rang bancaire en 1925-1930.

Sur les places clés du Nord, le Crédit du Nord affirme une puissance indéniable. Même à Roubaix-Tourcoing, sa « Direction [avec le même patron depuis 1910] active et habile a de nombreuses relations et connaît à fond les affaires des deux places, d'où une clientèle très étendue »¹¹⁰ ; cela explique que, grâce à ses deux agences, il « conserve la première place qu'il a su conquérir au lendemain de la guerre »¹¹¹, et cela jusqu'à la Seconde Guerre mondiale¹¹². D'ailleurs, la prise de contrôle de la Banque régionale du Nord en 1927-1928 consacre la prédominance du Crédit du Nord, qui peut tirer parti de la forte pénétration de sa consœur dans le milieu du négoce de tissus, sa spécialité essentielle.

B. L'hégémonie du Crédit du Nord contestée

Pourtant, l'hégémonie du Crédit du Nord n'est pas incontestée ni irrémédiable. Toute banque détient en soi les éléments contribuant à affaiblir ici et là ses parts de marché. En particulier, toute restriction drastique des prêts contribue à orienter une partie des clients vers les concurrents, comme à Cambrai où, pendant un temps, la Banque générale du Nord le dépasse – avec « la plus importante clientèle de la Place » en 1925 – parce qu'il réduit les crédits qu'il accordait auparavant avec une très grande facilité, avant de récupérer son premier rang. Mais, dans la même ville et en 1932, son agence « a perdu une partie de la clientèle que lui avait valu une politique de crédits faciles et de conditions avantageuses »¹¹³. Longtemps, à Dunkerque, le Crédit du Nord est cantonné dans un rôle secondaire par l'hégémonie locale de la banque Petyt, d'autant plus que sa Direction « paraît médiocre et réussit mal auprès de la clientèle »¹¹⁴ ; Petyt, créée en 1848 comme le Comptoir d'escompte de Dunkerque, domine l'arrondissement de Dunkerque et la Flandre maritime avec une quinzaine d'agences, ce qui bloque la mobilité concurrentielle jusqu'à sa chute en 1926. Puis, devenu leader sur la place en 1925-1930, il glisse au second rang en 1929-1930, derrière la Société générale, avant de chuter plus bas encore : « agence qui se plaçait autrefois au premier rang des sociétés de crédit et n'occupe plus actuellement que le troisième (derrière la Société générale et Scalbert)]. A perdu surtout depuis 1931 »¹¹⁵.

La concurrence s'exerce nécessairement aux dépens du leader, qui ne peut jamais contenter l'ensemble des clients potentiels et qui, surtout, ne peut porter la totalité des risques. La création de la Banque générale du Nord a créé pour une quinzaine d'années une merveilleuse compétition dans les contrées nordistes. Les succès de la

Banque générale du Nord sont toutefois réels mais ponctuels, puisqu'elle semble accéder au premier rang à Douai, où elle a pris la suite d'une maison créée en 1902, Bernard-Caillau, et où le Crédit du Nord, installé depuis 1900, « n'a pas très bien réussi, [n'a qu'une] clientèle moyenne de petits industriels et de commerçants [et n'a] pas de clientèle des mines »¹¹⁶ tandis que le Crédit lyonnais, présent depuis 1894, laisse traiter les affaires d'escompte et de découvert depuis Lille et que la Société générale, venue dès 1874, s'occupe surtout de placement de titres et de gestion de portefeuilles, ce qui donne le second rang à Dupont, qui « possède une belle clientèle, notamment parmi la société de charbonnages »¹¹⁷. À Maubeuge, la Banque générale du Nord profite du legs de la Banque centrale de Maubeuge qu'elle s'est agrégée lors de sa fondation, car elle « a su conserver [jusqu'aux années trente] cette clientèle et la plupart des gros industriels de la région (métallurgie, verrerie, céramiques), ce qui cantonne l'agence du Crédit du Nord dans un rôle secondaire, même si elle a une « bonne petite clientèle »¹¹⁸. À Cambrai, on l'a vu, la Banque générale du Nord parvient à se hisser rapidement à la seconde place et même, pendant quelques mois, vers 1924-1926, à dépasser le Crédit du Nord ; puis elle rétrograde, notamment avec la Crise, qui « a restreint les activités de cette agence dont la clientèle a été assez sérieusement atteinte »¹¹⁹.

La Banque générale du Nord a percé de façon significative à Roubaix et Tourcoing, sous la houlette directe de Pierre Verley, qui « a développé sensiblement les affaires »¹²⁰ : toutefois, toute fuite en avant téméraire est écartée et les agences, « prudemment conduites, ne recherchent que la belle clientèle »¹²¹. Un duel farouche oppose le Crédit du Nord et Dupont à Valenciennes, fief historique de Dupont, ce qui relègue la Banque générale du Nord loin derrière ce duo. Dupont renforce son rayonnement en récupérant les agences de la Banque d'Alsace-Lorraine dans les arrondissements de Valenciennes, Cambrai et Amiens en 1931. Ailleurs, les banques nordistes se logent dans les interstices de la concurrence régionale entre le Crédit du Nord et la Banque générale du Nord : Sourmais se taille une part de marché correcte à Cambrai, où son agence, « bien dirigée, travaille activement et dispose de bons éléments d'escompte dans une clientèle assez étendue »¹²². À Tourcoing-Roubaix, la petite maison Joire, créée en 1826, se cantonne dans un segment de marché modeste mais huppé : « Les relations et les alliances de la famille Joire avec les principales familles de la région lui assurent une clientèle particulièrement fidèle, qui est au surplus judicieusement triée »¹²³, avec notamment les Desurmont, les Masurel, les Motte, etc.

Scalbert, qui s'installe à Dunkerque après la chute de Petyt en 1926 et reprend ses locaux, parvient à s'y constituer un fonds de clientèle et se hisse au troisième rang de la place vers 1930-1932, mais non à la première, qui aurait dû lui revenir. En fait, si « la plupart des clients de la vieille maison dunkerquoise se sont fait ouvrir un compte à Scalbert, ils n'ont toutefois pas trouvé auprès d'elle les facilités auxquelles ils étaient habitués, mais plutôt, à peu de chose près, les méthodes administratives des grands

établissements de crédit »¹²⁴, ce qui explique la vive ouverture du jeu concurrentiel sur cette place où ne règne plus une banque omnipotente. À Roubaix-Tourcoing, elle entretient une « très bonne clientèle », mais « à laquelle des découverts ne sont accordés que contre solides garanties et dans des proportions restreintes »¹²⁵ ce qui fait considérer ses méthodes comme « un peu étroites et vieillottes »¹²⁶.

C. Les grandes banques nationales en avant-poste dans les contrées nordistes

Y a-t-il un espace dans le Nord pour les grandes banques nationales? La BUP semble croire que la réponse est négative et se dote d'une filiale par le biais de la Banque générale du Nord. La BNC souffre souvent pour percer; si elle est parvenue assez vite à fédérer autour de ses agences de Roubaix – où elle est installée dès 1913 – et Tourcoing une « bonne clientèle », elle tarde longtemps à venir défier ses concurrents à Lille même, où elle ne s'installe qu'en 1927 : le directeur « a fait ses preuves à Tourcoing, mais il 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 »¹²⁷; aussi, en 1929, « l'agence ne fait encore que très peu d'affaires et reste toujours déficitaire; petite clientèle »¹²⁸. Pourtant, « Gouverneur, responsable depuis 1928, est 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 »¹²⁹ : l'obstination prévaut, mais aussi la déception, comme à Dunkerque où la BNC « n'a recueilli que quelques clients mécontents des autres banques et souvent médiocres »¹³⁰, car « les affaires se développent peu, avec une clientèle de second ordre, peu étendue »¹³¹.

Par contre, le CCF est venu défier le Crédit du Nord en ouvrant ses agences de Lille et de Tourcoing en 1913, d'autant plus qu'il a recruté sur cette seconde place un directeur qui est un cadre de la maison Devilder absorbée par le Crédit du Nord cette année-là¹³². Or la Banque de France note que, en 1924-1926, son agence lilloise bouleverserait les positions acquises car, « au moment de la crise des changes, elle a pris une situation de premier plan grâce à la technicité de son directeur et a recruté une grosse clientèle qui lui permet de se classer, parmi les banques de la Place, aussitôt après le Crédit du Nord »¹³³ – encore que ce rang soit contesté par la Société générale.

Cependant, les grandes banques nationales s'appuient d'abord sur les liens tissés depuis leur Siège parisien avec les grandes entreprises. D'autre part, leurs agences locales sont devenues au fil des décennies des délégations étoffées et bien insérées dans le monde des affaires régional; ne pouvant bousculer la domination du Crédit du Nord, elles la contournent en cherchant à concilier volume d'affaires et qualité des risques, en prenant pied dans les firmes d'envergure où la pluralité des banquiers est nécessaire et où la variété

de l'offre des produits bancaires, tant sur France que vers l'étranger, séduit le client. C'est le cas de la Société générale qui, à Cambrai, « possède une clientèle peu étendue mais comprenant de bons éléments, auxquels elle consent de larges découverts, notamment dans l'industrie sucrière »¹³⁴. De même, à Dunkerque, son directeur « a attiré une clientèle choisie mais peu étendue »¹³⁵, une « clientèle restreinte mais bonne »¹³⁶, complétée par « de grosses opérations de change avec quelques transitaires »¹³⁷, » à qui elle consent d'importants découverts à titre d'avances sur marchandises »¹³⁸, tout comme le Crédit lyonnais dont l'agence gère une « clientèle peu nombreuse mais choisie de quelques premières maisons à laquelle elle fait un taux hors Banque »¹³⁹.

Tout dépend des relations nouées sur Paris ou sur place, du talent des responsables régionaux, de la qualité et de l'élasticité de l'offre de produits et de services : à Calais, si la clientèle d'escompte du Crédit lyonnais est « très clairsemée »¹⁴⁰, la Société générale semble partager avec le Crédit du Nord « les plus belles affaires »¹⁴¹, tout en respectant le premier rang de son rival. En plein cœur du fief des banques nordistes, la Société générale anime une « agence très importante à Roubaix [avec une] clientèle de premier ordre et du papier d'affaires »¹⁴². » Sous l'habile direction de Molliet, elle continue à faire preuve d'une grande activité et traite un très gros chiffre d'affaires avec les principales firmes lainières auxquelles elle ouvre de larges crédits et dont elle recherche le papier »¹⁴³, comme Desurmont, Flipo, Jules Masurel (la première maison de la Place), Segard ou Tiberghien, rayonnement accentué encore par son successeur, « bien considéré, très allant, sachant plaire à la clientèle »¹⁴⁴. D'ailleurs, le talent et la persévérance de la Société générale lui permettent de recueillir à Dunkerque « une fraction importante de la clientèle de Petyt »¹⁴⁵ après la chute de celle-ci : son agence « fait preuve depuis quelques années d'une grande activité. C'est de toutes les banques de la Place celle qui a le plus largement profité de la défaillance de la banque Petyt et elle dispute aujourd'hui le premier rang au Crédit du Nord »¹⁴⁶, avant de lui arracher ce titre¹⁴⁷ à l'orée des années trente. Malgré les prétentions du CCF à l'évincer de son poste et même si un directeur récemment nommé « se contente de maintenir les positions acquises » par son prédécesseur, « très allant et qui avait mis l'agence sur un très grand pied », il semble que la Société générale parvienne à faire figure de première banque non nordiste sur la place lilloise : elle « occupe le premier rang parmi les agences lilloises des sociétés de crédit tant au point de vue du chiffre d'affaires que des bénéfices »¹⁴⁸. Le grand méconnu de ces places est le CNEP, presque jamais cité par la Banque de France, ce qui rend aléatoire la solidité de notre évaluation, tandis que le Crédit lyonnais apparaît peu : comme la Société générale, il semble avoir creusé des positions trapues à Roubaix-Tourcoing, où son directeur, « ancien, très connu des comptables des grosses maisons de la place, bien au courant des situations, fait beaucoup d'affaires »¹⁴⁹.

Au terme de ce parcours nordiste, une conclusion évidente et attendue surgit : le Crédit du Nord est le roi du crédit du Nord ; la Banque générale du Nord amasse un lourd volume d'affaires mais peu de positions de leader ; ses encours de comptes

débiteurs représentent environ la moitié de ceux du Crédit du Nord en 1928-1930, mais les deux tiers en 1931-1933, après que le Crédit du Nord a sérieusement durci sa politique de distribution de crédit. L'on parvient mal à identifier le véritable poids de Dupont et de Scalbert; globalement, pourtant, Scalbert est largement distancée par le Crédit du Nord et la Banque générale du Nord : ses encours de découverts (133 millions de francs) ne pèsent respectivement que 15 et 21 % de ceux de ses rivales en décembre 1929, ses encours d'escompte que 40 et 12 %.

Essai d'évaluation des positions concurrentielles dans les contrées nordistes

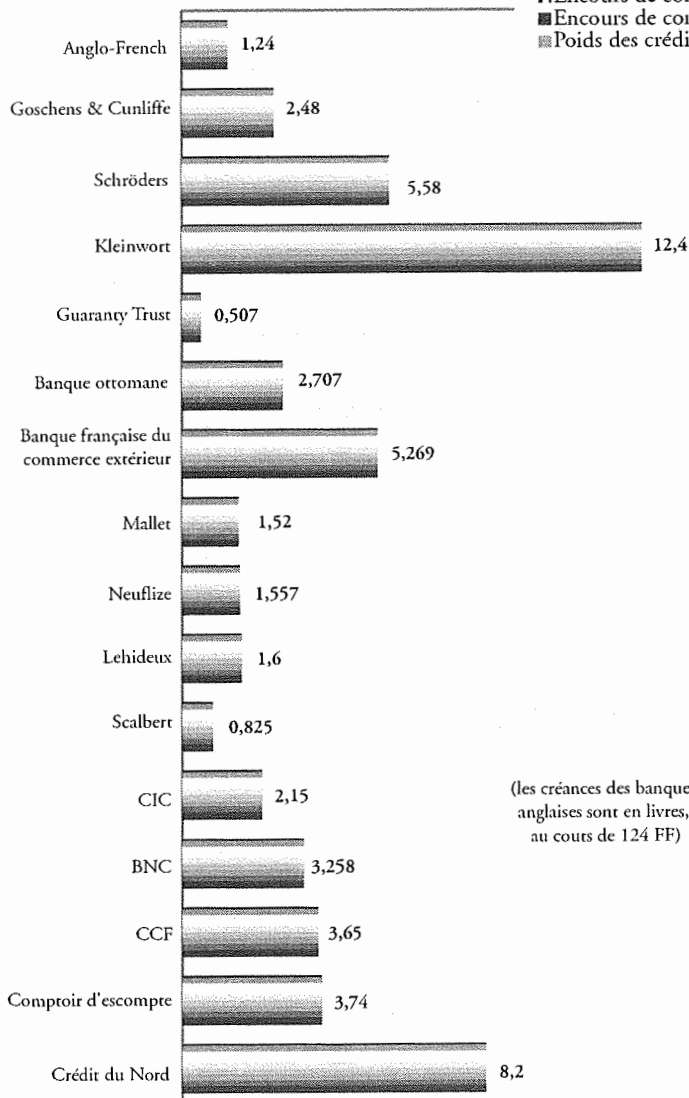
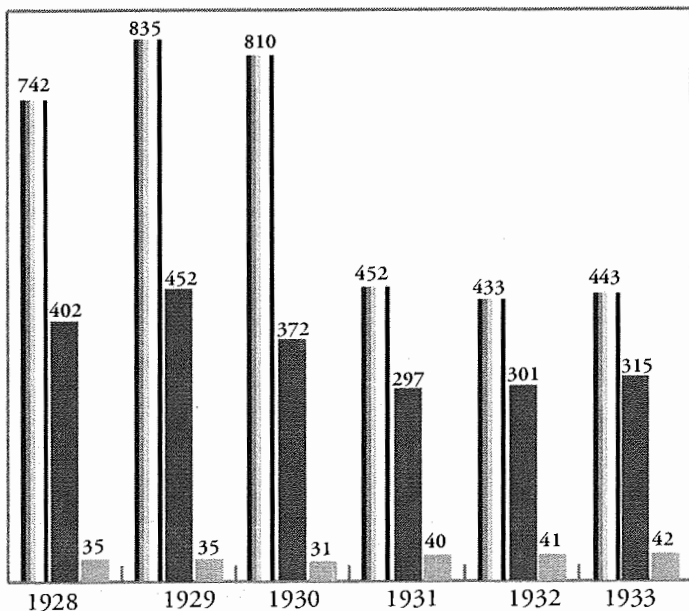
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Société générale	2	1	1							3	?
CCF											2
BNC											
Crédit du Nord	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1
Banque générale du Nord		4			1	2		3	1	4	?
Scalbert		2								2	?
Petyt		1									
Dupont								1	2		
Crédit lyonnais									3	?	
BRN										?	

Le CNEP, le CCF et le Crédit lyonnais sont quasiment absents des analyses des succursales de la Banque de France.

- 1 : Dunkerque
- 2 : Calais
- 3 : Fourmies
- 4 : Maubeuge
- 5 : Armentières
- 6 : Cambrai
- 7 : Hazebrouck
- 8 : Valenciennes
- 9 : Douai
- 10 : Roubaix-Tourcoing
- 11 : Lille

La surprise vient de la percée de la Société générale – et même, à Lille, du CCF – qui se couronne de lauriers sur plusieurs places et fait figure quelque peu de banque nordiste. En fait, au-delà de notre évaluation de la traduction concrète des rapports de forces interbancaires, notre analyse pêche par sa lacune profonde : au-delà de la collecte des impressions subjectives des succursales de la Banque de France, il conviendrait de mesurer des poids de crédits auprès de chaque groupe de grandes entreprises d'une même branche sur une même place, ce qui reste impossible. Faut-il se contenter des maigres indices fournis par les deux cas de Flipo, considérée comme la première maison de négoce de Tourcoing en 1930, et de Lorthiois, grande firme de négoce, de peignage et de filature de laine, sur Lille et Tourcoing? En effet, l'on constate que s'y entremêlent les positions fortes des banques nordistes, le rôle clé des banques parisiennes, sans parler de l'intervention des banques étrangères, anglo-saxonnes essentiellement,

Comparaison de l'évolution des découverts accordés par les deux grandes banques nordistes en 1928-1933



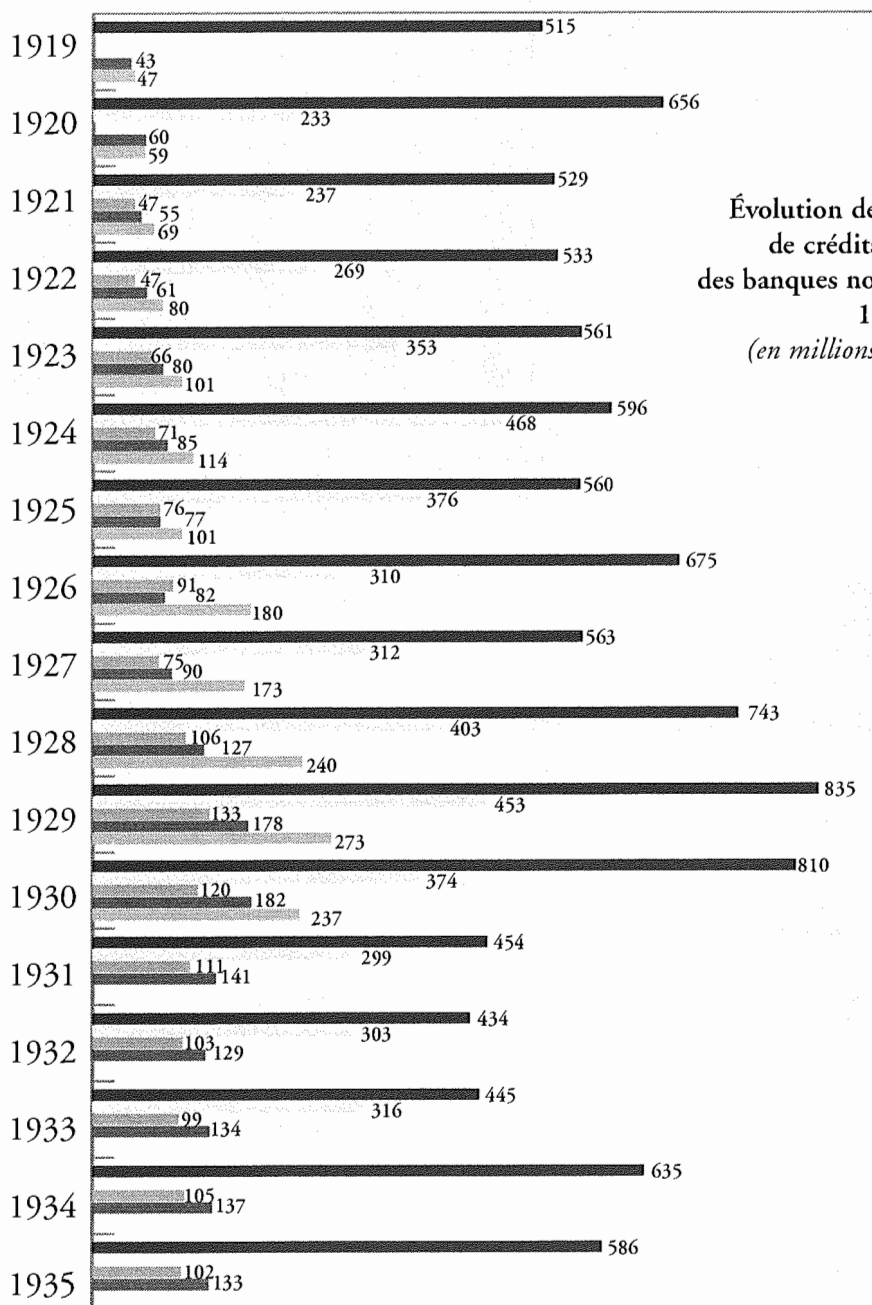
■ Encours de comptes débiteurs au Crédit du Nord (en millions de francs)
 ■ Encours de comptes débiteurs à la Banque générale du Nord
 ■ Poids des crédits de la BGN par rapport à ceux du Crédit du Nord (en %)

Répartition des banques créancières de Lorthiois frères

(Note du 17/8/1931,
archives BUP 466)

(les créances des banques
anglaises sont en livres,
au cours de 124 FF)

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



- Crédits durables CN
- Crédits durables Scalbert
- Crédits durables Adam
- Crédits durables BGN
- Crédits durables Dupont

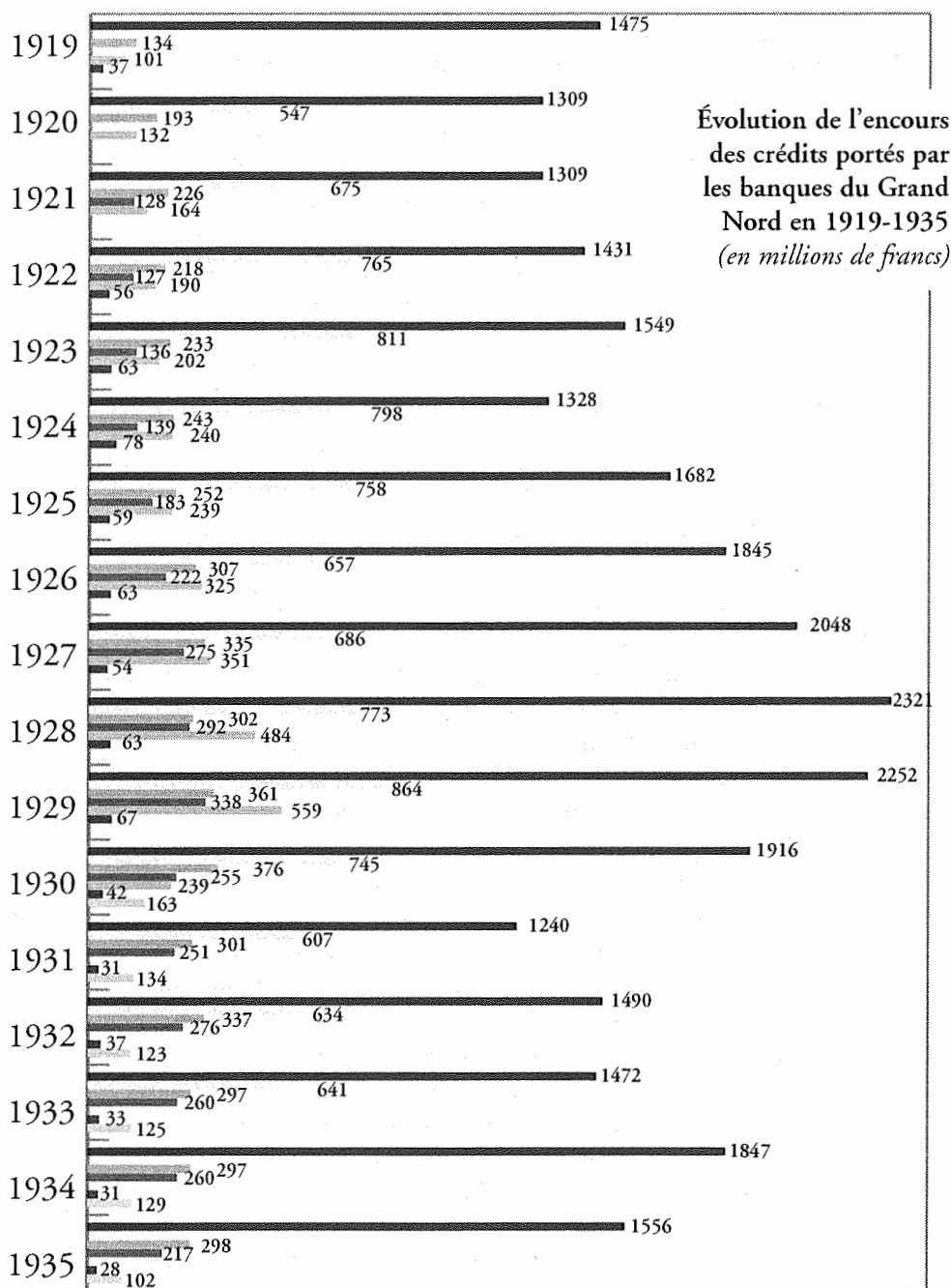
pour le financement des flux internationaux. Le tour de table bancaire de Flipo rassemble huit banquiers à Roubaix, sous la houlette de la banque locale, la Banque régionale du Nord, suivie par le CCF, en seconde position, et par Scalbert, en troisième position ; à leurs côtés, se pressent la Banque d'Alsace-Lorraine, le Crédit lyonnais, le Crédit du Nord, Joire et la Lloyds¹⁵⁰. Chez Lorthiois, le Crédit du Nord domine parmi les créanciers, mais le CCF et le CNEP suivent de près, devançant la BNC, le groupe CIC et la Société générale, sans évoquer les banques parisiennes impliquées dans les affaires de négoce¹⁵¹. Quoi qu'il en soit, l'on a pu relever l'extrême mobilité des positions concurrentielles, et même la toute puissance du Crédit du Nord a été contestée sur plusieurs places : la plasticité de l'économie bancaire libérale est ainsi confirmée.

D. Un faible changement des positions régionales

Globalement, en comparant les encours de crédits durables que nous avons reconstitués, seule la banque Adam, forte de la percée de son réseau pluridépartemental, parvient à dépasser ses confrères pour accéder au rang de brillant troisième derrière le Crédit du Nord et la Banque générale du Nord. Derrière, Dupont et Scalbert font figure de banques modestes en comparaison, et, en tout cas, elles sont de pâles animatrices de l'économie du découvert, avec des encours qui ne dépassent la centaine de millions de francs qu'au sommet du boum de croissance. Si l'on considère l'encours de la totalité des crédits, il est évident que seule la Banque générale du Nord a pu bousculer l'hégémonie du Crédit du Nord ; mais, en 1928-1929, son encours n'est que le tiers de celui de son concurrent : à 773 puis 864 millions de francs, il reste loin derrière les 2 321 puis 2 252 millions de francs portés par le Crédit du Nord. Les autres établissements nordistes semblent bien modestes par rapport à ces deux puissances lilloises ; en 1929, la banque Adam ne se hisse qu'au quart du Crédit du Nord (559 millions de francs d'encours contre 2 252 millions), tandis que leurs consœurs Scalbert et Dupont, avec respectivement 338 et 361 millions de francs d'encours, ne pèsent chacune qu'un septième du Crédit du Nord, qui porte donc bien son nom, puisque principale banque commerciale de crédit du Nord.

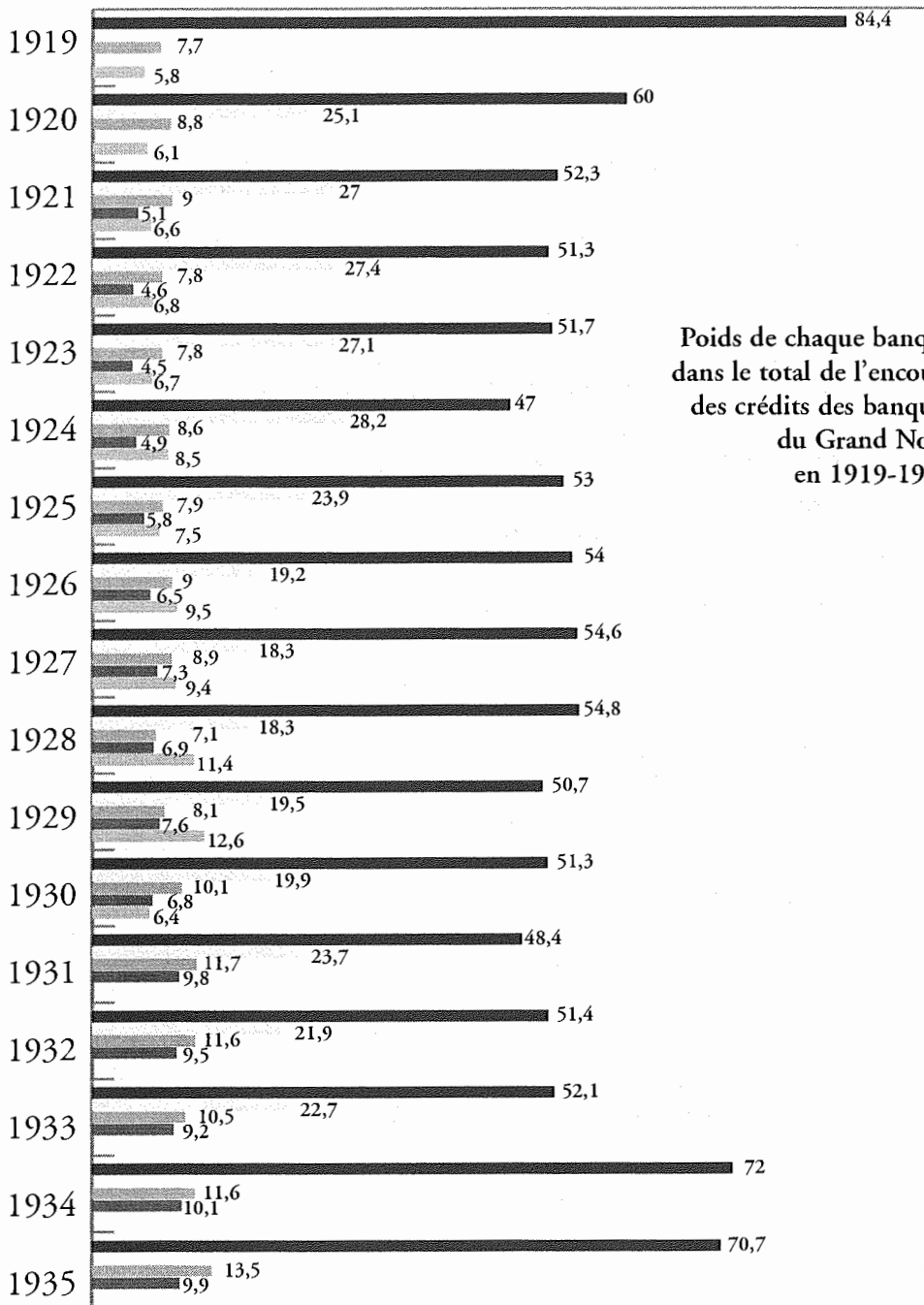
La dépression ne fait qu'accentuer ce décalage : la crise vécue par la banque Adam et la disparition de la Banque générale du Nord – reprise par le Crédit du Nord – facilitent le maintien de l'hégémonie du Crédit du Nord face à Scalbert et Dupont au sein du groupe des banques régionales : en son sein, il pèse plus des sept dixièmes en 1934-1935, au lieu d'une grosse moitié entre 1921 et 1933. Toutefois, il n'a certainement pas récupéré l'ensemble des clients de la Banque générale du Nord ou bien la fusion l'a obligé, au nom d'une saine division des risques, à réduire les autorisations de prêts, ce qui a pu profiter à ses concurrents, notamment les succursales des établissements parisiens. Cela ne l'empêche pas d'affirmer sa compétitivité au sein de l'ensemble des banques françaises : après l'émoi de la crise du début des années trente, le rapprochement avec la

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



■ Crédit du Nord ■ Banque générale du Nord ■ Dupont
 ■ Scalbert ■ Adam ■ Banque régionale du Nord ■ Piérard

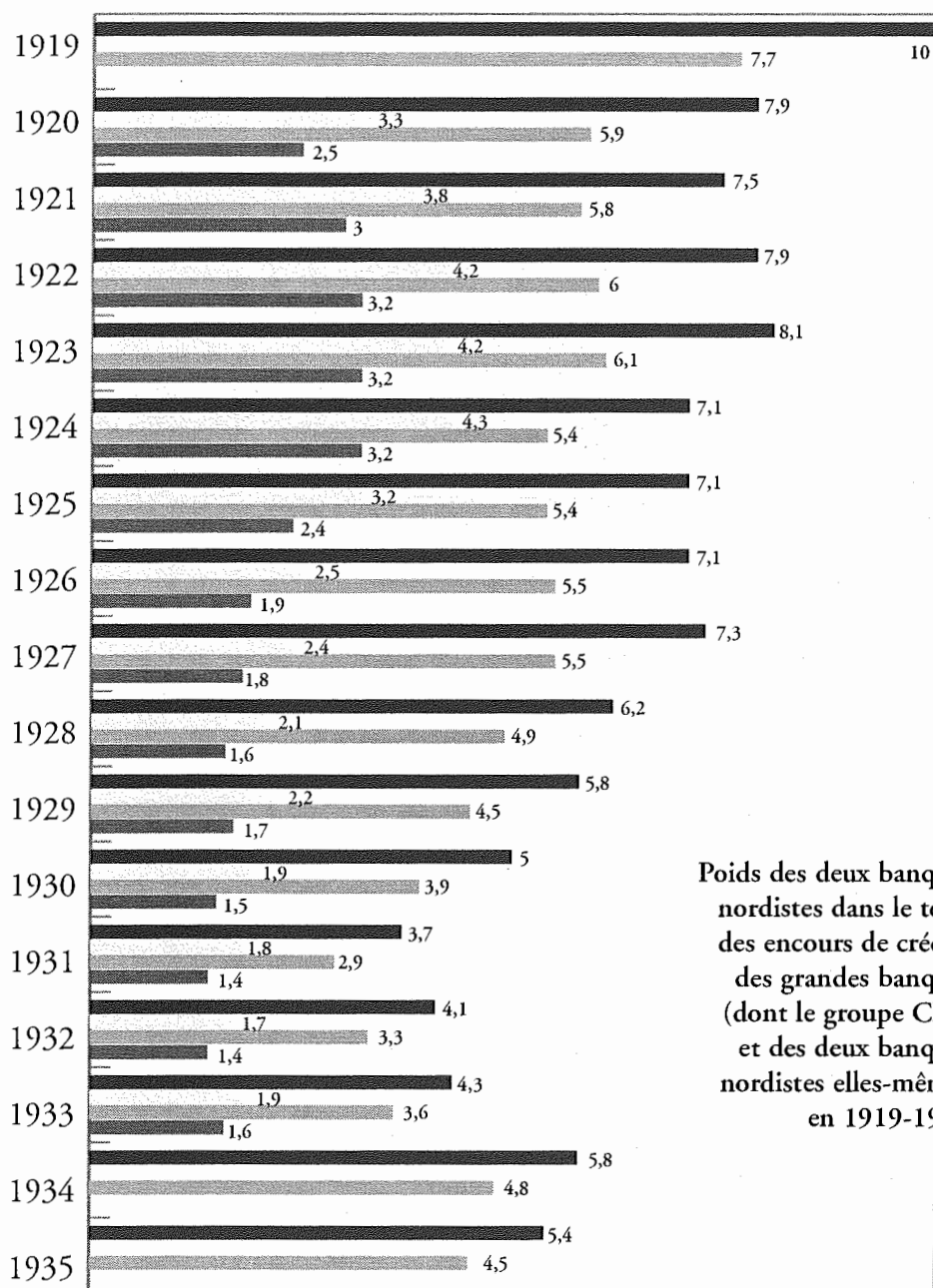
LES RAPPORTS DE FORCES INTERBANCAIRES DANS LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT



Poids de chaque banque dans le total de l'encours des crédits des banques du Grand Nord en 1919-1935

■ Crédit du Nord ■ BGN ■ Dupont ■ Scalbert ■ Adam

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



Poids des deux banques nordistes dans le total des encours de crédits des grandes banques (dont le groupe CIC) et des deux banques nordistes elles-mêmes en 1919-1935

- CN/4 grands établissements de crédit et 2 banques nordistes
- ▨ BGN/4 grands établissements de crédit et 2 banques nordistes
- ▩ CN/grandes banques de dépôts et d'affaires et 2 banques nordistes
- BGN/grandes banques de dépôts et d'affaires et 2 banques nordistes

Banque générale du Nord lui permet de regonfler sa part dans l'encours de crédits global des groupes bancaires du pays : il pèse 5,8-5,4 % de l'ensemble constitué par lui-même et les quatre établissements de crédit parisiens (avec le groupe du CIC) en 1934-1935 ou 4,5-4,8 % du même ensemble complété par les grandes banques d'affaires, ce qui lui permet de récupérer les positions de 1929, effritées pendant le krach bancaire rampant et la diffusion de la crise dans l'industrie régionale.

5. Les positions concurrentielles dans le Grand Ouest

Le Grand Ouest offre une telle fragmentation des places et des positions bancaires qu'aucune unité d'analyse ne semble possible. En fait, tant de banques locales bénéficient d'une implantation solide qu'il semble impossible aux grandes banques nationales de venir les déloger de leurs chasses gardées.

A. Des chasses gardées bancaires

Qui songerait à évincer le Comptoir d'escompte de Rouen de sa place forte, où « il possède depuis longtemps la plus belle clientèle, que lui ont encore attachée les grands services rendus pendant la Guerre et la dernière crise » ? En effet, « les progrès des opérations durant l'exercice 1921, en dépit du ralentissement des transactions, attestent la part toujours croissante de cette banque dans les affaires de la région ». En outre, « ses bordereaux comprennent aussi, depuis quelques mois, un contingent de plus en plus élevé de papier d'importantes firmes havraises »¹⁵². Sur Rouen, ses présentations pèsent 53 % et 56 % du réescompte effectué par la succursale de la Banque de France en 1923 et en 1925 (749 millions de francs). Il semble que le Crédit industriel de Normandie (CIN), son successeur, ait préservé de telles positions, puisque sa « clientèle comprend toutes les bonnes et vieilles maisons de la place »¹⁵³.

En aval, deux banques pourraient tenir la place havraise ; mais la petite Chalot est trop minuscule et sévèrement conduite pour que son portefeuille-clients prétende dépasser des segments limités, comme les importateurs de bois ou de rhum. Quant au Crédit havrais, son prestige et son capital relationnel sont desservis par une gestion hasardeuse et par une surface financière somme toute modeste par rapport aux énormes besoins du négoce. Pourtant, cette « banque sérieuse, étroitement unie au commerce du Havre dont elle a grandement favorisé l'essor »¹⁵⁴ maîtrise un gros volume d'affaires. Son successeur, le CIN reprend également l'agence de la Banque privée et l'ancien sous-directeur du Crédit havrais, Aignel de Bourbon, qui « depuis longtemps sur la place, allié à une famille havraise jusqu'alors bien réputée, connaît bien les diverses situations locales » ; aussi, « cette agence a une clientèle assez importante et même de bonne qualité »¹⁵⁵.

La reine de la laine trône à Elbeuf, où la banque Béranger conserve le premier rang tout au long des années vingt et une large clientèle d'industriels et négociants. Désireux de récupérer celle-ci après la chute de cette maison, le Comptoir d'escompte de Rouen puis le CIN doit se contenter désormais du second rang, le premier étant occupé par la Société générale. À Caen, le maître du monde de l'agroalimentaire, du négoce des bois, des charbons, des denrées alimentaires, des matériaux, des cuirs, reste longtemps la Société normande de banque & de dépôts, qui devance le Crédit lyonnais. La domination du Comptoir d'escompte de l'Ouest est moins nette à discerner et semble même contestable car, en raison de sa modestie, la place de Vire, où se trouve son Siège, l'empêche d'exercer une quelconque emprise sur les places de Flers, Saint-Malo, Cherbourg, etc., d'autant plus que les établissements rivaux, la Société normande de banque & de dépôts ou Gilbert, viennent rivaliser avec elle auprès de nombreux clients. Posséder la clientèle de nombreux marchands de bestiaux, de négociants en gros, du plus important exportateur de pommes de terre de Saint-Malo ou de la grande usine d'engrais Dior, près de Granville, ne suffit pas à procurer une hégémonie... Notre évaluation débouche alors sur une impasse tant les parts de marché ne peuvent être évaluées et nous semblent fragmentaires et entremêlées.

La capitale nantaise bénéficie quant à elle d'un leader évident, avec le Crédit nantais, qui effectue par exemple 20,7 % du mouvement de la chambre de compensation de Nantes en 1933 (219 millions sur 1 milliard de francs), loin devant les 6,2 % du Crédit de l'Ouest : c'est l'héritage d'abord de l'enracinement effectué par la maison Rousselot, ancêtre de la banque, et accentué par le réseau relationnel tissé patiemment et fortement, mais aussi du mouvement en avant conduit par ses dirigeants dans les années vingt, quand, « de 1923 à 1930, sous l'impulsion de Caradec [créateur de la succursale de Quimper en 1912, puis directeur des agences de Bretagne depuis 1921, hors de Nantes, et enfin directeur général], il a pris un grand développement ». Face à des banques parisiennes réputées trop réticentes, le Crédit nantais semble avoir percé sur les places de la côte avec dynamisme et peut-être audace, comme l'écrit un client du Crédit lyonnais à son banquier : « On a beaucoup reproché à la succursale du Nantais à Lorient d'être trop ardente, et cela lui a valu quelques ennuis [...]. Cependant, cet établissement met à la disposition des clients ses capitaux, avec plus de facilité que vous, et on peut dire que vous [Crédit lyonnais] passez pour très durs. Le Nantais a bien réussi à Lorient grâce à cette politique [...]. Où il doit vous gagner à la main, c'est dans les facilités offertes à sa clientèle, car il passe pour être large et aider le commerce. »¹⁵⁶ À Nantes, il « reste toujours le plus important établissement de la Place », avec « la tenue de compte pour tous les fabricants de conserves de poissons et de nombreux négociants en grains »¹⁵⁷ et « une excellente clientèle qui comprend les premières firmes commerciales et industrielles de la place et de la région »¹⁵⁸ (Amieux, Saupiquet, Biscuiterie nantaise Cossé-Lotz, Carnaud, Société générale d'armement [maritime] : « Nous devons reconnaître que les commerçants nantais ont confiance dans cette banque où

ils trouvent des facilités que, souvent, nous [Comptoir d'escompte] ne pourrions, ni ne voudrions leur offrir. »¹⁵⁹ Mais il se pose aussi en banquier dominant dans plusieurs cités industrielles de la côte, car il « a su devenir la banque des criées de Douarnenez et de Concarneau »¹⁶⁰, où il n'est pourtant établi que depuis 1919. Ce rayonnement fait du Crédit nantais la première banque à Vannes (33,8 % du mouvement de compensation) – où le Crédit nantais a succédé à la Banque du Morbihan en 1926 –, à Lorient (43,2 %), à Quimper (50,5 %), à Douarnenez (la moitié), à Morlaix (21,7 %) – où le Crédit nantais a repris en 1925 la petite maison Pierre – et peut-être à Brest (15,5 %) ¹⁶¹, où il a ouvert sa succursale seulement en 1919.

En remontant la Loire, on constate que la ténacité du Crédit de l'Ouest lui a permis d'ôter la première place à la banque Bougère sur la place d'Angers, avec respectivement 24,1 % et 20,6 % du mouvement à la chambre de compensation en 1933. Tout au sud enfin, nous avons signalé dans un chapitre précédent la puissance exercée à Cognac par la banque locale Charpentier, même si elle doit brider sa propension à prêter vers 1924-1926. Elle tient la majorité du marché des grandes maisons de cognac et des activités connexes.

B. Des intrus contestataires

Pourtant, des « horsains » prétendent remettre en cause la sérénité des maisons de banque locales. Toujours combative, la BNC joue les intrus en tirant parti de la tradition textile que lui a léguée le Comptoir d'escompte de Mulhouse le long de l'axe Mulhouse-Vosges-Troyes-Paris-Le Havre : celui-ci s'est installé à Rouen en 1912, à Évreux en 1913 et à Elbeuf en 1914, et la BNC achète la banque locale Lefebvre à Yvetot. Sa percée au Havre s'explique parce qu'« à l'encontre des autres établissements de crédit, cette maison s'est appliquée, dès le début des hostilités, à prêter secours au commerce havrais, et elle a rempli, avec sagesse et intelligence, l'office d'une banque locale véritable, ce qui lui vaut l'attachement d'une clientèle de premier ordre et une excellente situation sur la place »¹⁶². Elle viendrait en troisième position derrière le Crédit havrais et la Banque de Mulhouse, en première ligne des grandes banques nationales, tout au long de la première moitié des années vingt, même si sa part de marché décline quelque peu en 1922-1924 devant la contre-attaque d'un Crédit lyonnais décidé à regagner le terrain perdu pendant la Guerre.

Dès le début des années vingt, la BNC se montre capable d'animer à Rouen une « belle et nombreuse clientèle et d'être le plus important établissement de crédit de la place après le Comptoir d'escompte de Rouen »¹⁶³, gagnant par exemple le compte de la Société cotonnière de Saint-Étienne-du-Rouvray, la plus grosse firme normande avec 110 000 broches, même si elle récupère également une « clientèle moins bien sélectionnée que ses concurrents »¹⁶⁴ et nombre de firmes ayant gonflé leurs activités pendant la Guerre, d'où un « portefeuille assez inégal » qu'elle s'efforce d'assainir dans les

années 1922-1926. Le Crédit lyonnais brasse beaucoup d'affaires grâce à l'étendue du réseau de guichets supervisé par son agence rouennaise – sur Dieppe, Elbeuf et Évreux – mais l'on ignore sa part de marché sur Rouen même, ainsi que celle du CNEP (ouverte en 1894) dont la « clientèle est stationnaire depuis un certain nombre d'années »¹⁶⁵.

Semblablement inscrite dans une stratégie d'axe textile entre Le Havre et l'Alsace, l'installation de la Banque de Mulhouse en 1909, suivie du « large appui qu'elle a toujours prêté au commerce d'importation, à celui des cotons en particulier [avec la clientèle du groupe Boussac notamment ou celle de Hanhart], notamment en 1914 et lors de la crise de décembre 1920, lui a assuré sur la place une excellente situation »¹⁶⁶. La Banque de Mulhouse fait jeu égal avec le Crédit havrais au début des années vingt pour les présentations au réescompte, les deux établissements « se partagent à peu près pour moitié les négociations des quatre cinquièmes des engagements purement commerciaux (42 millions de francs) »¹⁶⁷, loin devant Chalot (5,3 millions) ; un symbole en est donné par leur présence commune comme banquiers chez Du Pasquier ou chez Hauser, deux grandes maisons d'importation havraises.

a. L'essaimage du Crédit du Nord

La banque la plus efficace à desserrer l'étreinte des banques normandes semble le Crédit du Nord lui-même qui, dans le cadre de stratégie d'essaimage vers le sud-ouest et en profitant des relations nouées lors du transfert en Normandie de plusieurs services et clients pendant le conflit, effectue une percée progressive le long de la Manche. Il se constitue une petite clientèle à Rouen où une agence fonctionne depuis 1907 : il « a su se faire une place et recruter une clientèle nombreuse qui, à côté d'éléments très moyens, compte de bonnes signatures »¹⁶⁸. Et, avec la BNC, il draine un pan des affaires en enfonçant un coin dans l'hégémonie du Comptoir d'escompte de Rouen : en 1925, tandis que celui-ci accapare 56 % des présentations au réescompte de la succursale de la Banque de France, la BNC en assure 17 % et le Crédit du Nord 14 % (devant la Société générale avec 6 %), si tant est que ces pourcentages aient une signification puisque les grandes banques nationales peuvent nourrir leur papier sur leur Siège parisien. C'est à Flers-de-l'Orne que le Crédit du Nord se taille une part de marché étonnante, tant cette place est éloignée de son aire d'influence ; mais il y a accompagné pendant la Guerre des industriels et des négociants du textile nordiste qui s'y étaient repliés. Qu'ils soient repartis ou qu'ils se soient enracinés localement, comme certains commissionnaires en tissus, il choisit de rester dans une cité industrielle où il a réussi à séduire la clientèle du cru, notamment la plus grande firme, la Société générale de filature & de tissage, forte de ses 51 000 broches et de ses 2 400 métiers (en 1922), mais aussi plusieurs fabriques de tissage, activité alors bien répandue dans la contrée : cela explique qu'il a « la meilleure clientèle de la Place parmi les industriels et commissionnaires en tissus de coton »¹⁶⁹.

b. La plasticité de la Société générale

Les positions des grandes banques nationales restent ignorées, faute d'allusions dans les rapports de la Banque de France. L'on peut percevoir toutefois la progression de la Société générale au Havre, puisqu'elle semble profiter du déclin de la BNC pour passer au premier rang des grandes banques nationales sur la place vers 1932, sans qu'on sache si elle devance le CCF, héritier de la Banque de Mulhouse. À Évreux depuis 1911, elle y paraît solide, bien que concurrencée par la BNC. De même, à Elbeuf, détentrice seulement d'une « bonne petite agence ayant une clientèle choisie »¹⁷⁰, elle commence par s'immiscer dans les bonnes maisons lainières, comme chez Blin & Blin, où elle « accorde 5 millions de francs et prend le bon papier de six chiffres à des taux très bas (2 %) »¹⁷¹, Moch & Odelin, etc. Dès 1927, sa « clientèle comprend les principales maisons de textile de la place auxquelles elle consent d'importants crédits saisonniers, escomptant d'autre part leur bon papier à un taux très réduit (2 %) pour les signatures de premier ordre ». En un second temps, elle tire parti des limites des capacités de financement de Béranger et triomphe, car son agence « a pris depuis plusieurs années la première place par absorption progressive de la bonne clientèle de la banque Béranger »¹⁷², avant que l'effondrement de celle-ci ne consacre ce succès. Cette même obstination se retrouve à Flers où la Société générale est parvenue à tisser une « assez importante clientèle d'industriels et d'agriculteurs »¹⁷³ ainsi que d'herbagiers : crédit rural ou banque verte avant l'heure, l'établissement prouve sa plasticité.

Du bocage à la vigne, elle se transforme en banque du cognac par ses agences de Cognac et de Jonzac, où elle se constitue une « bonne petite clientèle commerciale » parmi « des petites maisons solides »¹⁷⁴, comme si elle ne voulait pas prendre trop de risques avec les grandes firmes ou si elle devait se glisser dans les interstices d'un marché dominé par la banque Charpentier, mais aussi par le CNEP. En effet, celui-ci, pour une fois présent dans les rapports d'une succursale de la Banque de France, a hérité du portefeuille-clients de la banque locale qu'il a absorbée en 1912, Délézinié, ce qui l'a introduit chez Martell et Hennessy, d'où une « bonne agence qui détient la clientèle des premières maisons de la place »¹⁷⁵. Pourtant, la Société générale relance l'offensive, notamment en offrant ses services de change en 1924-1925 et réussit à desserrer cette étreinte; elle pénètre chez Bisquit-Dubouché ou chez Otard-Dupuy : « Des sociétés de crédit installées sur la Place, c'est elle qui fait le plus d'affaires »¹⁷⁶; et elle garde le premier rang à la fin des années vingt, tandis que le CNEP reste « bien introduit sur la place », mais derrière elle, et que la BNC « n'est pas encore sortie de la phase de début »¹⁷⁷. Par contre, à Nantes, l'étreinte du Crédit nantais et du Crédit de l'Ouest est trop forte et la Société générale doit louvoyer, insister sur ses talents en escompte et en change, « ce qui lui vaut une bonne et nombreuse clientèle de la part des maisons d'importation de la Place et de la région »¹⁷⁸, comme le gros conservateur Delory.

c. Le Crédit lyonnais orléanais

En amont, l'absence de banque locale lui permet de se poser en brillant second d'un Crédit lyonnais qui a conquis le premier rang de la clientèle de la place d'Orléans¹⁷⁹, devant le CNEP, la Banque régionale de l'Ouest et la BNCI; mais la Société générale domine la petite place d'Étampes. Le Crédit lyonnais confirme son rayonnement car l'agence de Tours est l'une des plus importantes de son réseau¹⁸⁰ et récupère une partie de la clientèle locale de la BNC en 1931.

d. Essai d'évaluation des positions concurrentielles dans le Grand Ouest

Notre analyse des places du Grand Ouest est beaucoup moins probante que les précédentes, tant les positions concurrentielles dépendent de maisons de banque locales et de leur destin. Toutefois, les grandes banques nationales peuvent ébranler leurs bastions : la BNC et le Crédit du Nord se glissent sur les places normandes; la Société générale, comme dans les autres régions, bénéficie de ses savoirs-faire et de sa ténacité; pour une fois cité par la Banque de France, le rôle du Crédit lyonnais sur certaines places, comme, de façon surprenante, à Bordeaux, indique la fragilité de notre étude puisque son activité sur l'ensemble des places doit, à notre sens, échapper aux jugements des succursales de la banque centrale en raison de son faible recours à leur réescompte. Enfin, dans le déploiement de ces rapports de forces,

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Générale	4	?	4	2	1	1	3	?		2	1	2
Lyonnais	4	?	5				2			1		
CNEP			7							3		3
Crédit du Nord			3		1							
BNC	3	2		2					3	5		
B. de Mulhouse	2											
CE Rouen		1	2									
Crédit havrais	1											
Bougère								2				
Crédit de l'Ouest							2	1				
Crédit nantais							1					
BRO									4			
Charpentier												1
Béranger			1									
SNBD					2	1						
CCF												

1: Le Havre

2: Rouen

3: Elbeuf

4: Évreux

5: Flers

6: Caen

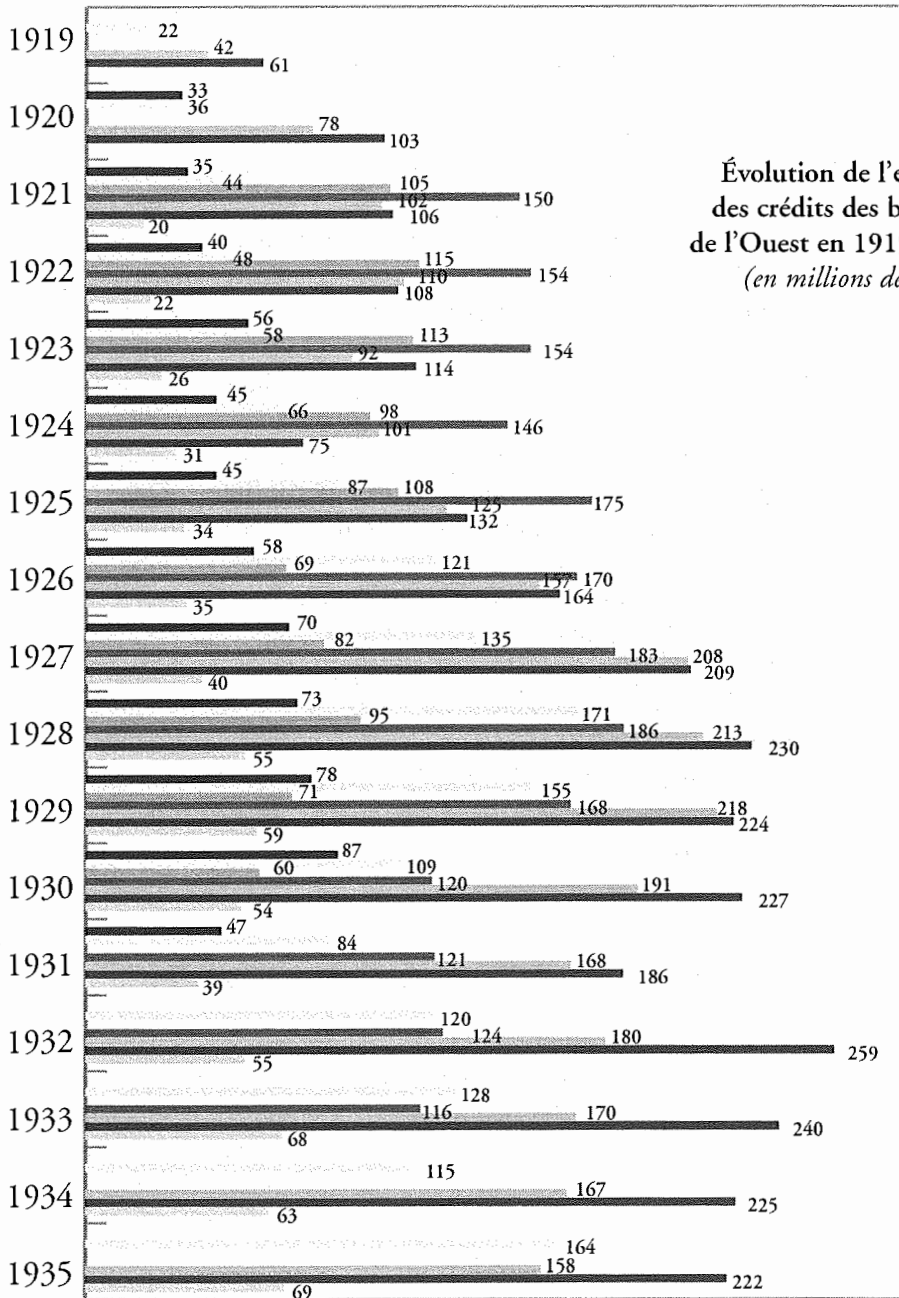
7: Nantes

8: Angers

9: Orléans

10: Étampes

11: Cognac



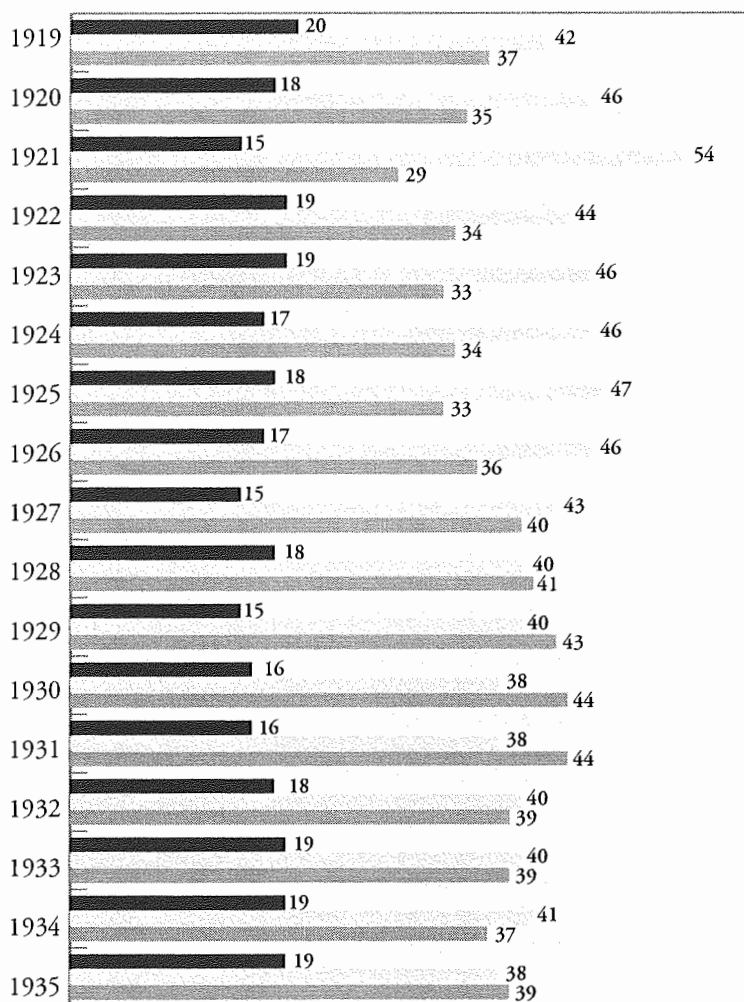
- Comptoir d'escompte de l'Ouest - SNBD puis CIN
- Crédit havrais ■ Comptoir d'escompte de Rouen ■ Crédit nantais
- Crédit de l'Ouest ■ Banque régionale de l'Ouest

comptent à la fois l'Histoire, par le biais de l'héritage de maisons de banque rachetées par les grandes banques nationales, et la technicité, notamment par l'offre de services cambistes affûtés.

Si l'on considère les données concernant l'ensemble des encours de crédits portés par les banques, on constate que le Comptoir d'escompte de Rouen se fait rejoindre puis dépasser par deux établissements qui élargissent sensiblement leur clientèle et leur portefeuille de prêts, le Crédit de l'Ouest et le Crédit nantais, tandis que la Société normande de banque & de dépôts a effectué une montée qui la place presque au niveau du Comptoir d'escompte de Rouen avant la Crise. Ces quatre maisons, qui ne sont pas en concurrence directe, caracolent loin devant leurs consœurs, dont l'encours reste inférieur à 80 millions de francs en 1929 : 78 millions pour le Comptoir d'escompte de l'Ouest, 71 millions pour le Crédit havrais, 59 millions pour la Banque régionale de l'Ouest. La crise bancaire et la dépression économique élaguent les positions concurrentielles puisque plusieurs banques fusionnent. Le Crédit de l'Ouest sort renforcé de la Crise puisque son encours dépasse celui des années de prospérité – même s'il reste loin derrière l'encours des grandes banques plurirégionales de l'Est ou du Sud-Est ou celui du Crédit du Nord. Le CIN et le Crédit nantais devancent largement la Banque régionale de l'Ouest, dont le terroir manque d'industrie et de négoce. Un rééquilibrage s'est effectué grâce à la concentration de plusieurs banques normandes autour du CIN : finalement, chacune de ces quatre maisons devient seule chargée d'affronter la concurrence des banques parisiennes, au nom d'ailleurs de la fédération du CIC puisqu'aucune banque d'envergure, départementale ou pluridépartementale, indépendante ne subsiste plus dans le Grand Ouest – hormis la Banque de Bretagne.

6. Les positions concurrentielles bancaires nationales

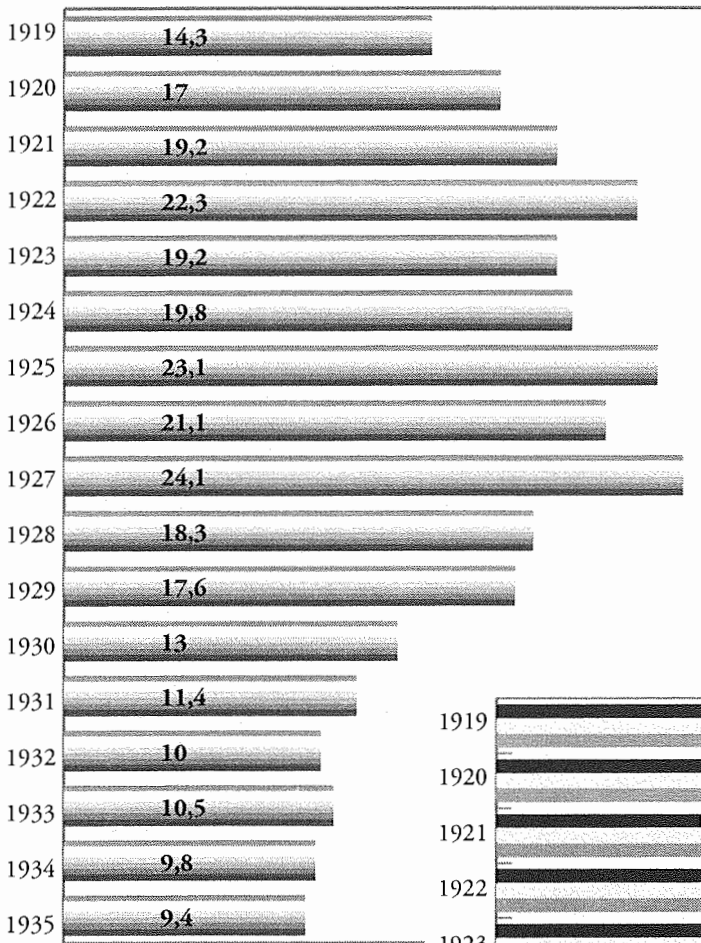
Un bilan général des positions concurrentielles obtenues par les banques à l'échelle nationale nous paraît délicat tant les bilans mêlent des données hexagonales et des données étrangères (et impériales) et tant leurs chiffres sont susceptibles de remise en question. Aussi notre appréciation conservera-t-elle une marge d'imprécision que nous admettrons par commodité d'analyse. Une première comparaison portera sur les grands établissements de crédit eux-mêmes, et, en fait, une conclusion identique à celle que nous avons délimitée à propos de la collecte des dépôts surgira : la Société générale, seule ou renforcée de la Sogenal, est bien devenue la première banque française dans l'après-guerre. Si l'on regroupe les encours de crédits durables des cinq banques – avec ceux du CIC, que nous ne scrutons pas particulièrement néanmoins



Poids de chaque établissement par rapport au total des crédits durables des quatre grands établissements de crédit (avec le CIC et la Sogenal) en 191-1935 (en pourcentage)

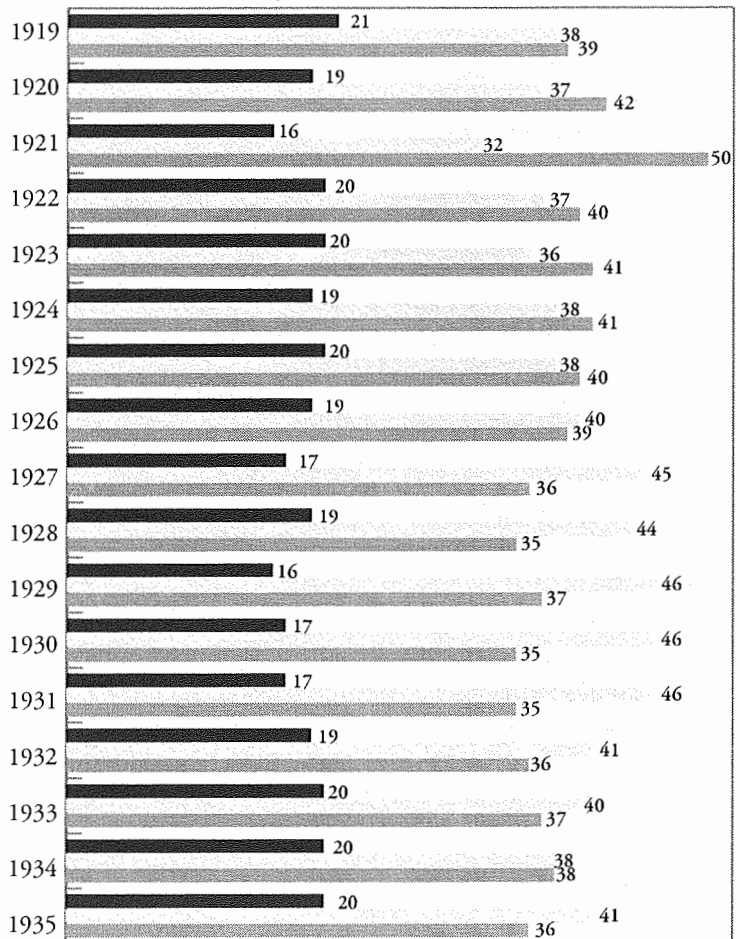
■ Comptoir d'escompte □ Société générale & Sogenal
 ■ Crédit lyonnais

et que nous considérons sans son groupe confédéral – et si l'on mesure le poids des crédits durables de chacune dans ce total, l'on voit que l'activité du groupe de la Société générale domine largement celle du Crédit lyonnais : avec une part oscillant entre 42 et 54 % de la masse des crédits durables portés par les banques de notre échantillon en 1919-1927, il devance nettement le tiers détenu par le Crédit lyonnais, tandis que le CNEP maintient un pourcentage stable autour d'un petit cinquième du total.

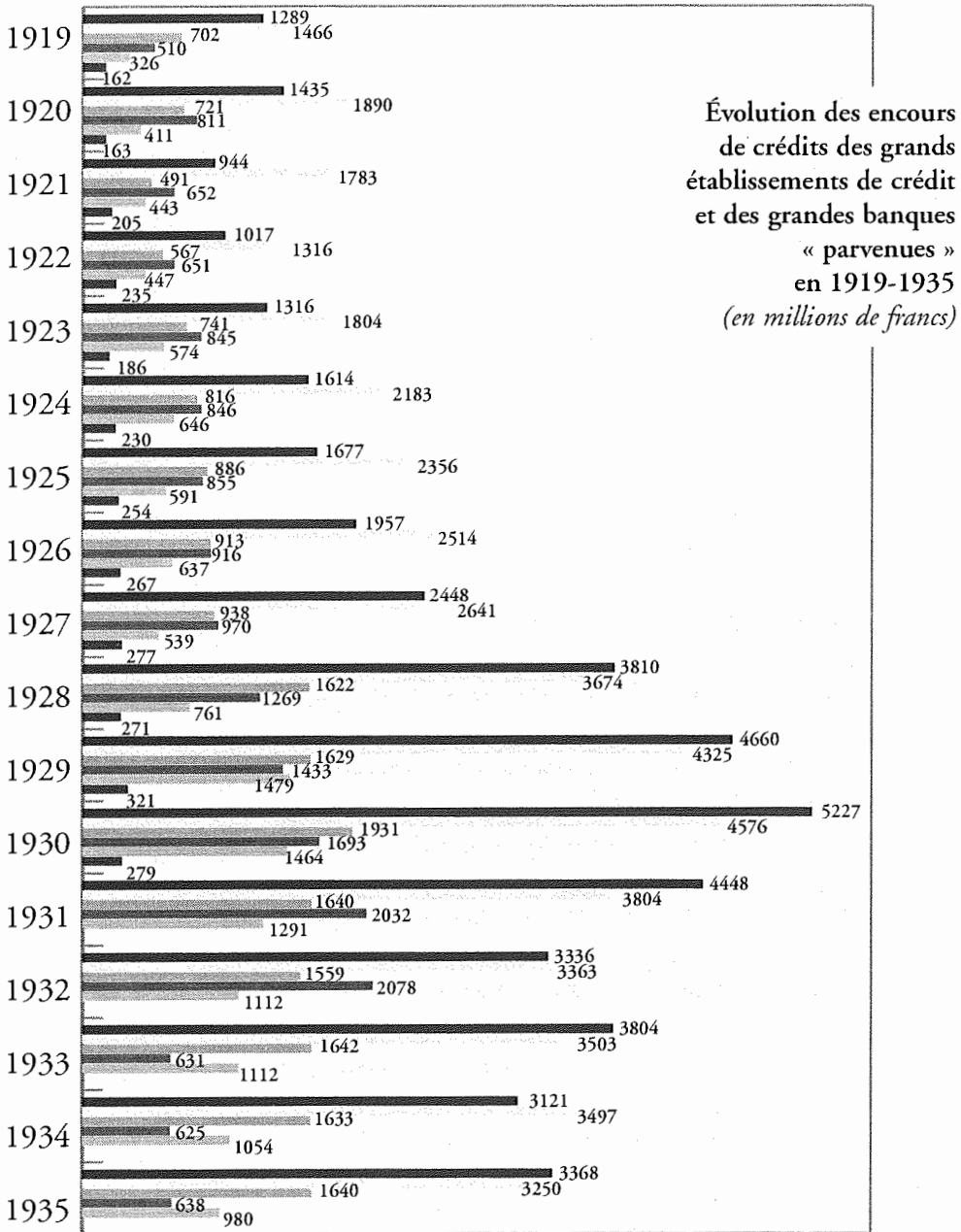


Poids des encours des crédits durables des quatre grandes banques d'affaires (Paribas, BUP, Crédit mobilier français, banque des pays du Nord) dans le total des encours des neuf grandes banques de dépôts (avec le CIC et la Sogenal) et d'affaires en 1919-1935
(en pourcentage)

Poids de chaque établissement par rapport au total des crédits durables des quatre grands établissements de crédit (avec le CIC mais sans la Sogenal) en 1919-1935
(en pourcentage)

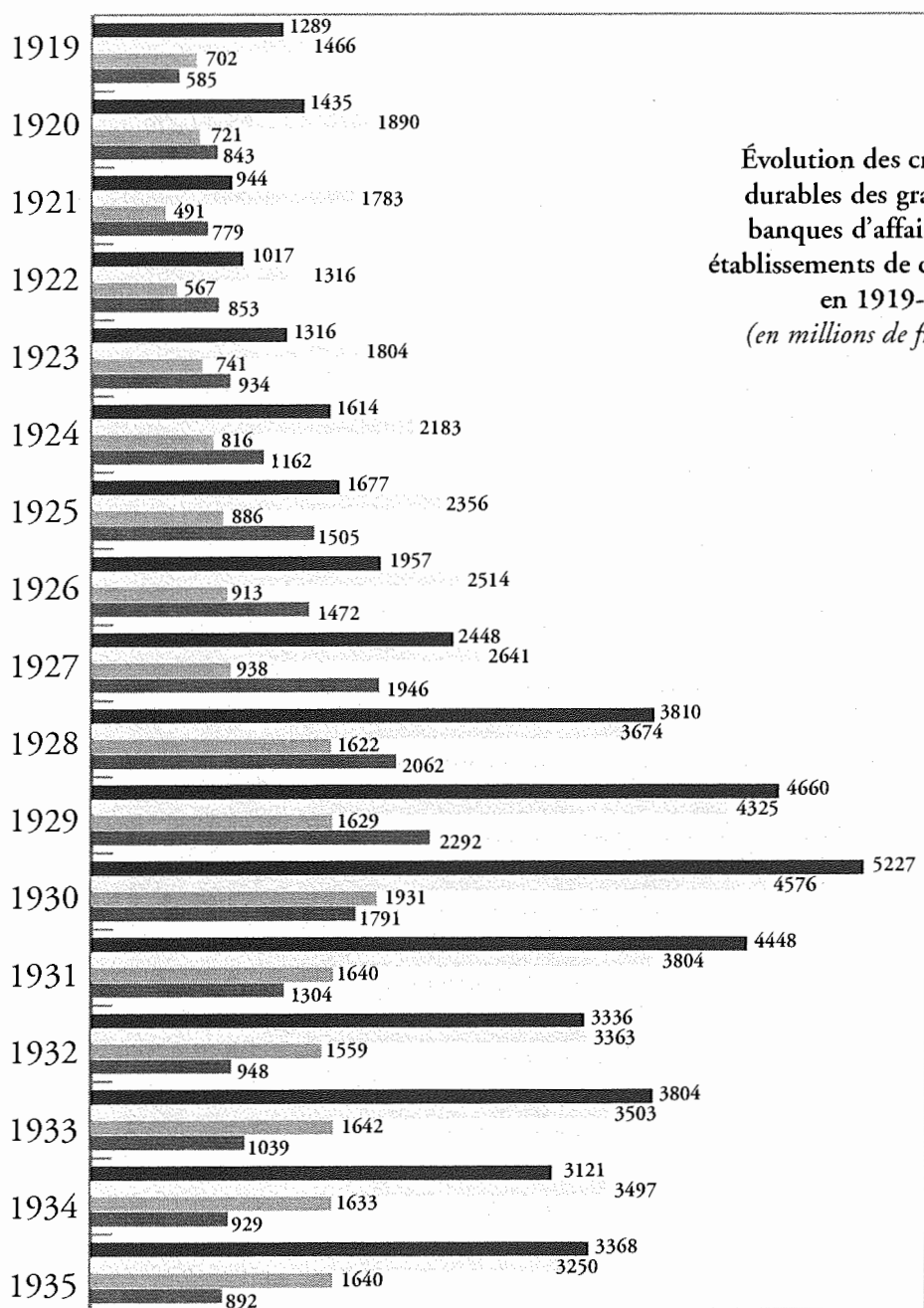


■ Comptoir d'escompte Crédit lyonnais
■ Société générale (sans la Sogenal)

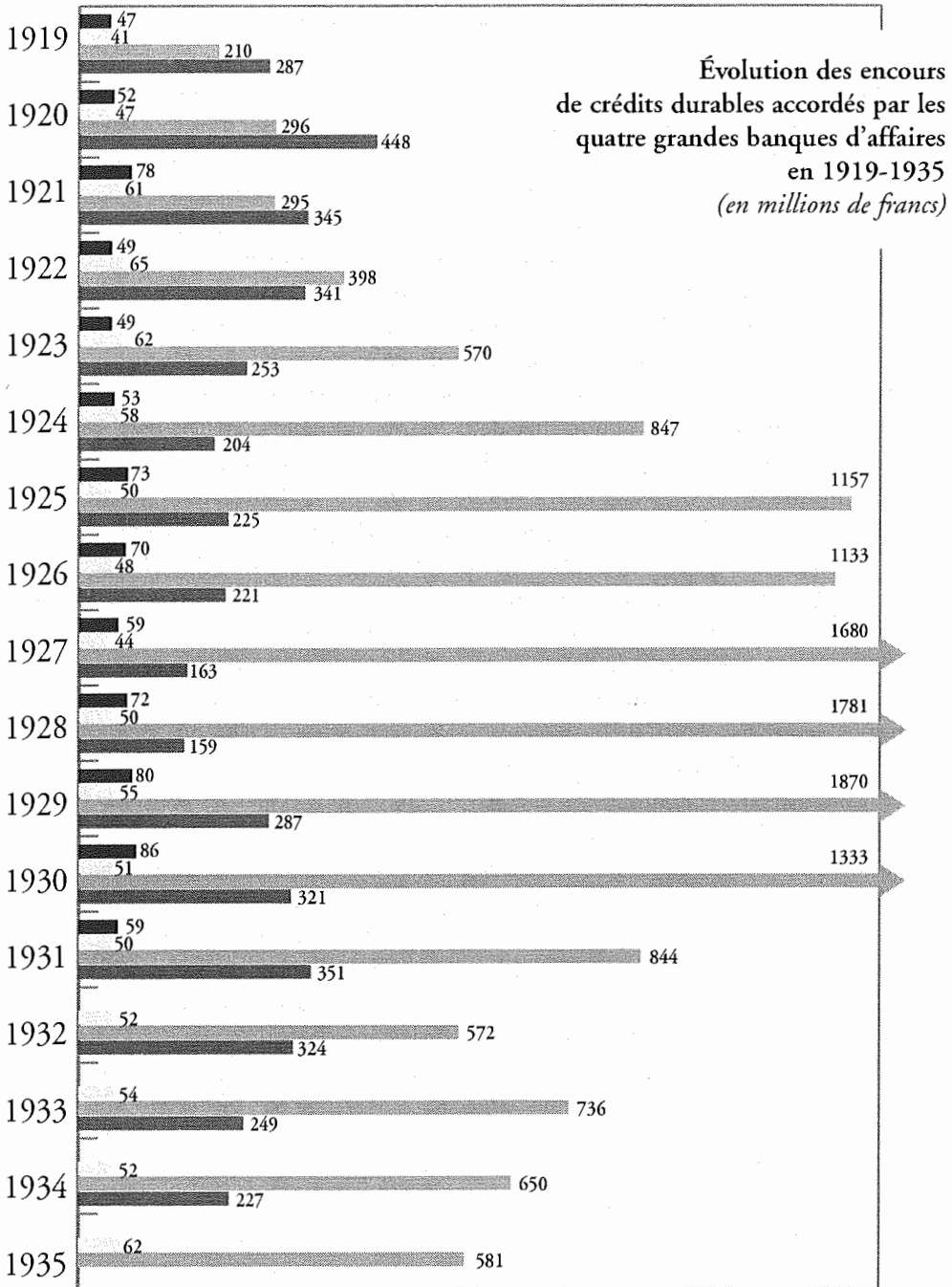


- Crédits durables CL
- Crédits durables CNEP
- Crédits durables CCF
- Crédits durables SG+Sogenal
- Crédits durables BNC
- Crédits durables Banque privée

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



- Crédits durables CL
- Crédits durables CNEP
- Crédits durables SG+Sogenal
- Total 4 banques d'affaires

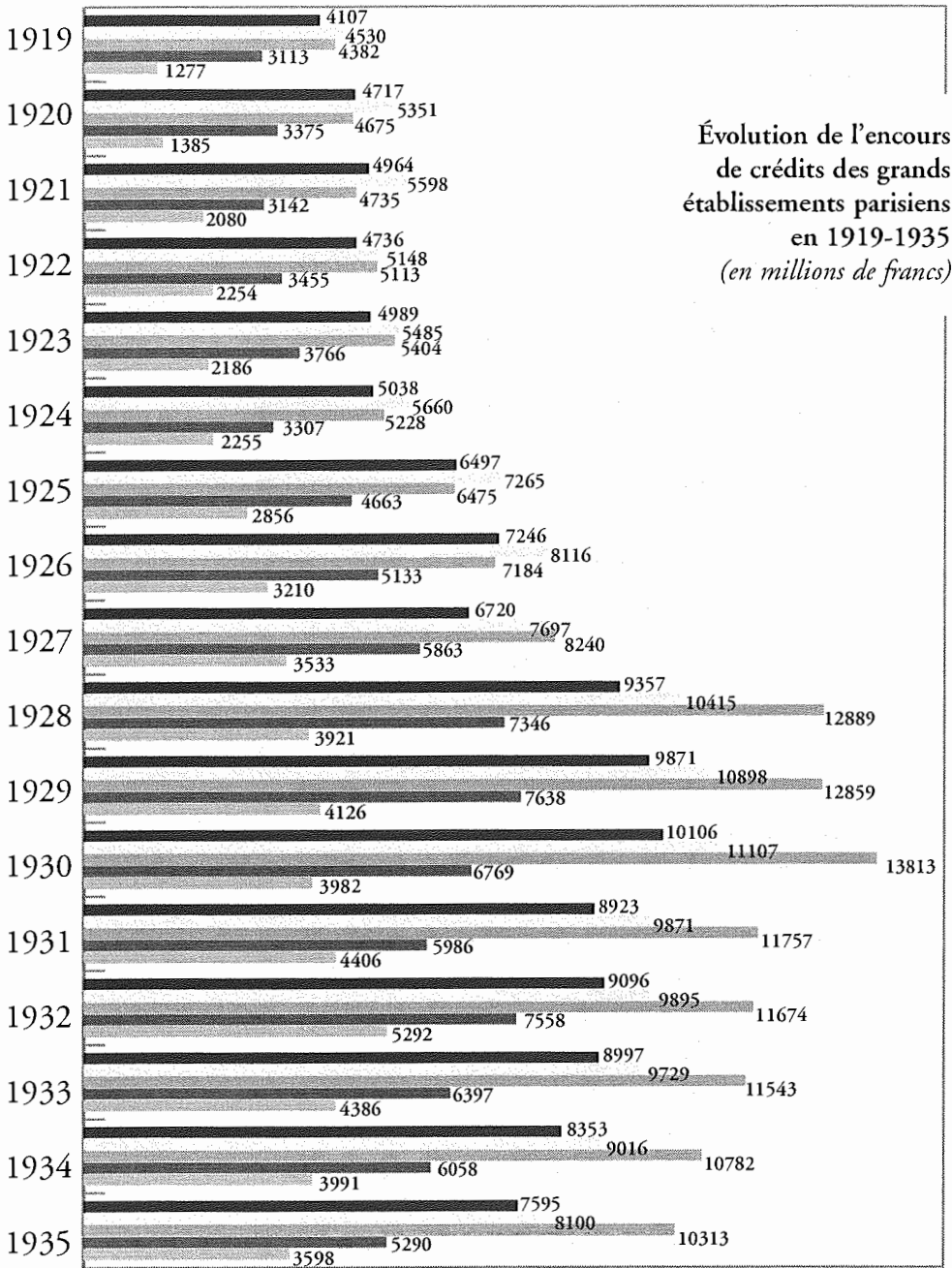


■ Crédit mobilier français ○ Banque des pays du Nord ■ Paribas ■ BUP

Si l'on considère l'évolution sans prendre en compte la Sogenal, la Société générale reste la première des banques, mais son avance n'est plus que de quelques points par rapport à son rival. Puis la poussée du réseau du Crédit lyonnais, un dynamisme peut-être plus tonique, ou les emplois hors des frontières du groupe de la Société générale, paraissent autant de causes expliquant la contre-offensive du Crédit lyonnais, qui redevient la première banque française au sein de l'économie du découvert et des avances en 1928-1931, si l'on ajoute la Sogenal à la Société générale, et dès 1927 si l'on ne tient pas compte de la Sogenal. Durant la Crise, son extrême prudence semble enrayer cette avancée et les deux établissements se côtoient pratiquement *ex-aequo*. Ces maisons exercent ainsi une hégémonie en duo sur le système de la banque commerciale de crédit, tandis que le CNEP a abandonné toute velléité de se poser en challenger.

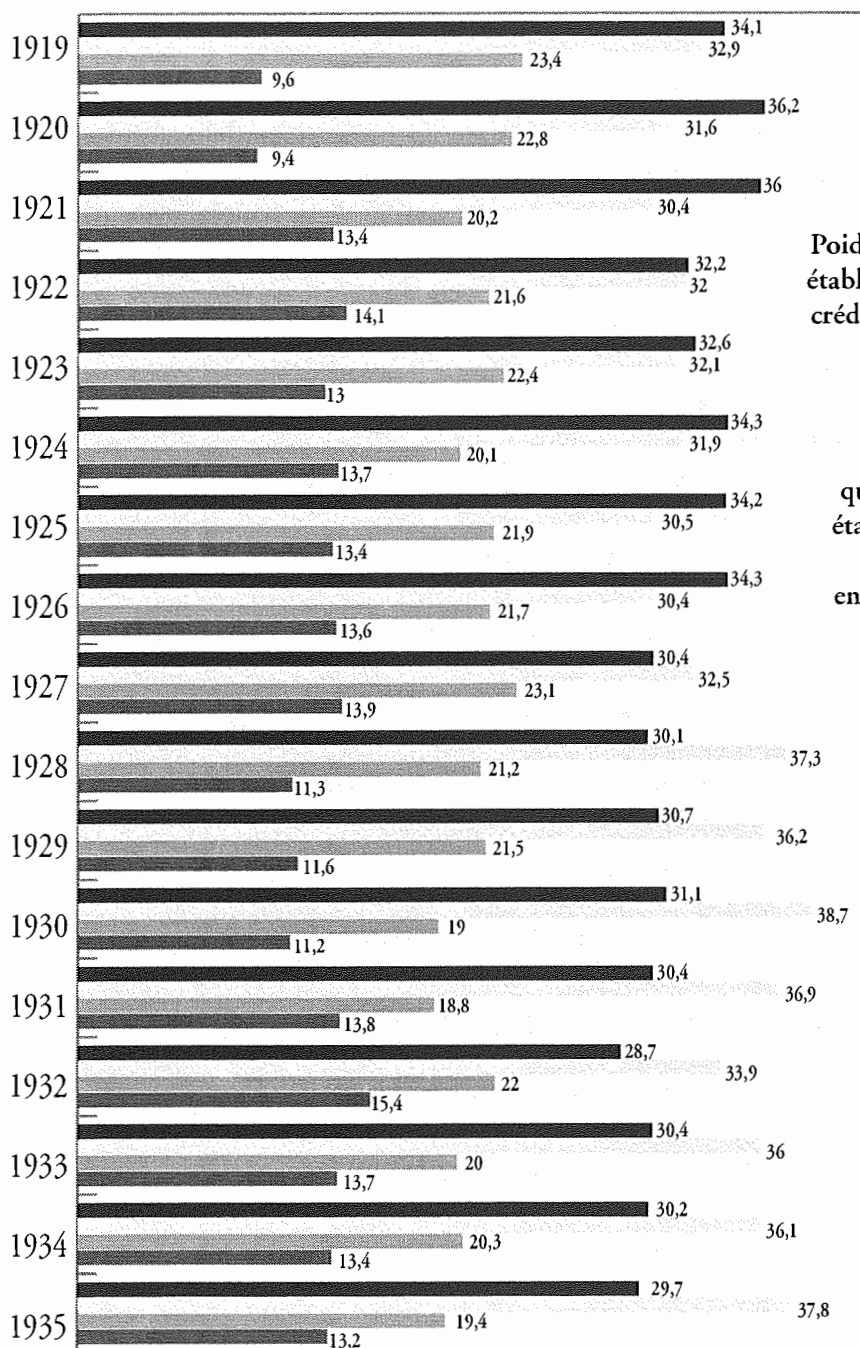
Cependant, les banques « parvenues » viennent bousculer cette tendance au duo-pole, mais leur poids par rapport aux deux géants s'amenuise en fait dans les années vingt, comme pour la BNC qui pesait 41 % du groupe de la Société générale en 1922 et n'atteint plus que 33 % en 1929. Comme les banques d'affaires, dont la part de marché régresse en 1928-1930, après que les quatre établissements ont hissé leur part du total des crédits durables des neuf banques étudiées de 17 % en 1920 à 24 % en 1927, il semble que les challengers des grands établissements de crédit aient été confrontés à un dynamisme ragailardi de la part de ces derniers et aient été ainsi contenus dans leur avancée. En tout cas, avec la Crise, les banques d'affaires entaillent fortement leurs volumes de crédits durables : tant en valeurs globales qu'en poids au sein des grandes banques nationales, leurs encours régressent et ce n'est pas d'elles que peut venir une action contra cyclique dans ce domaine.

En considérant l'ensemble des encours de crédits portés par les banques, la domination du Crédit lyonnais est indéniable : c'est bien lui la grande banque commerciale de crédit française, avec un maximum de presque 14 milliards de francs d'encours en 1930, soit deux milliards de plus que le groupe de la Société générale (avec la Sogenal), trois milliards de plus que la Société générale seule, le double de l'encours du CNEP et le triple de la confédération du CIC. La collation des données concernant celle-ci permet pour la première fois d'apprécier le poids réel de l'influence du CIC dans les années vingt : le pourcentage des encours de crédits de la confédération tourne autour de 13 % par rapport au total des encours de crédits des groupes des quatre grands établissements de crédit parisiens, avec un effritement précoce à 11-12 % en 1928-1930 dû aux difficultés éprouvées par certaines de ses maisons (comme le Comptoir d'escompte de Rouen). La Crise et le remodelage des structures bancaires qu'elle déclenche expliquent la hausse du pourcentage de ce qui est devenu la fédération du CIC : il grimpe jusqu'à 15,4 % en 1932 – grâce à l'intégration de la Banque privée et de la Banque d'Alsace-Lorraine notamment. C'est par rapport aux banques « parvenues » et aux banques d'affaires que le poids du groupe du CIC s'apprécie le mieux : grâce à cette confédération, ce groupe pèse légèrement plus que la jeune BNC et que l'ensemble des quatre grandes



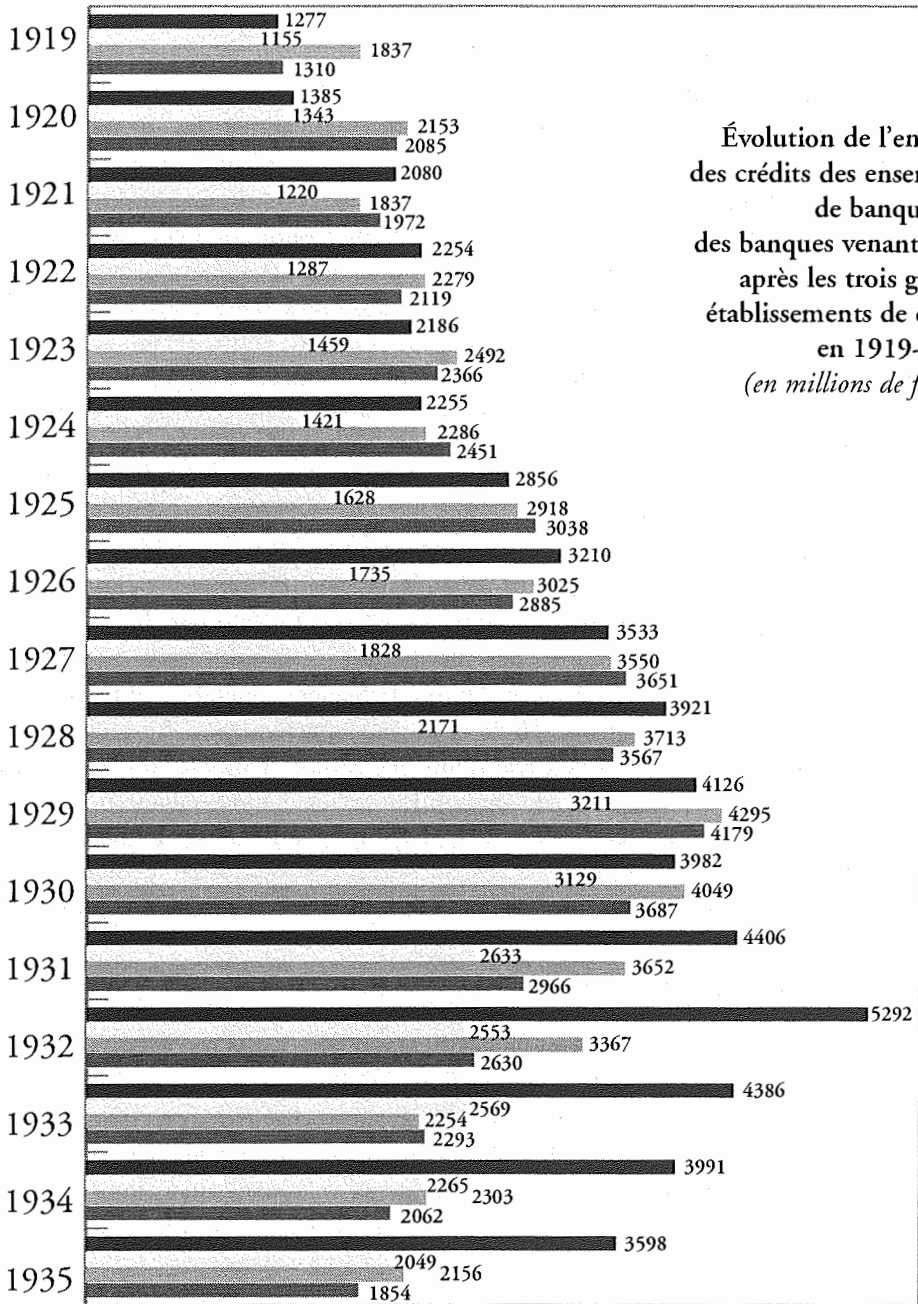
■ Société générale - Société générale + Sogenal ■ Crédit lyonnais
 ■ Comptoir d'escompte ■ Total du groupe CIC

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



Poids de chaque établissement de crédit ou de son groupe par rapport aux encours de crédits des quatre grands établissements de crédit en 1919-1935

■ SG/4 groupes ▨ CL/4 groupes ▩ CE/4 groupes ■ CIC/4 groupes



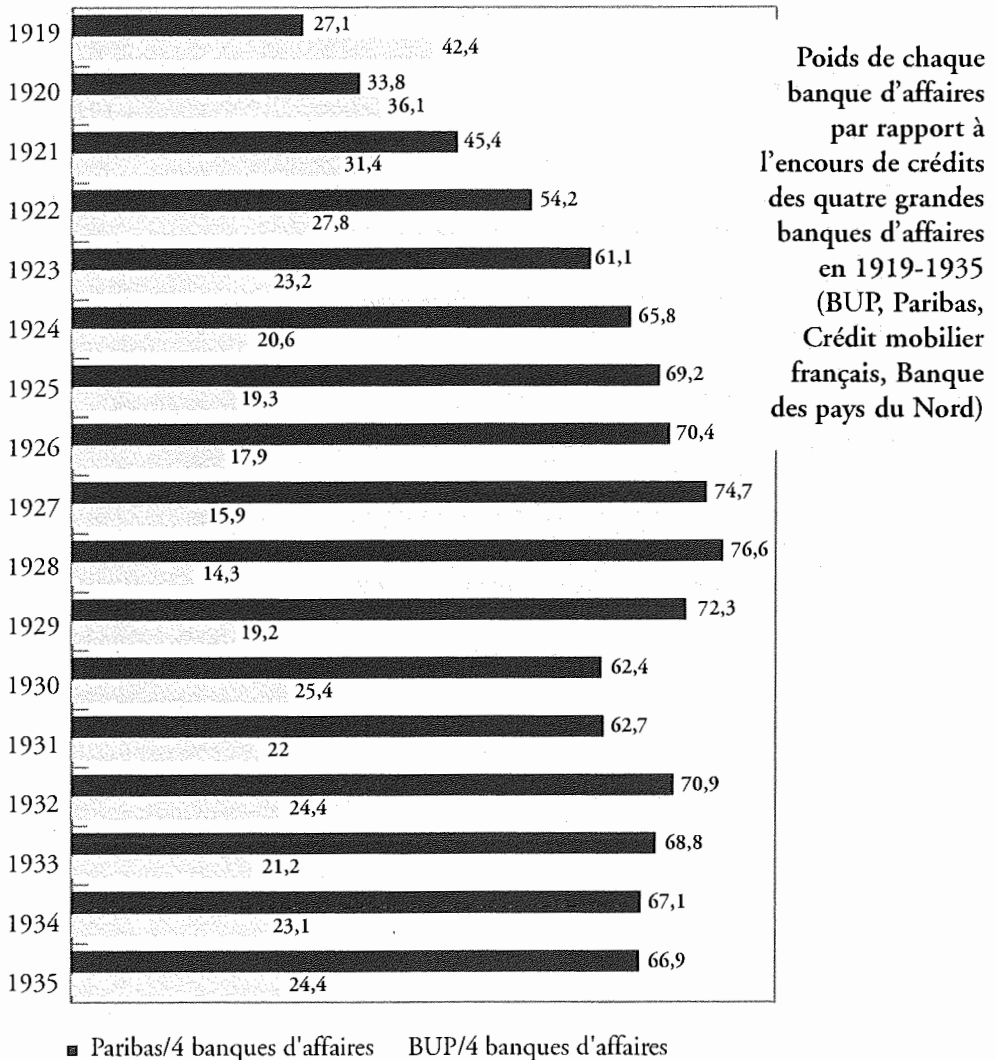
■ Total du groupe CIC ■ CCF ■ BNC puis BNCI
 ■ Total des 4 banques d'affaires (Paribas, BUP, Banque des pays du Nord, Crédit mobilier français)

banques d'affaires, avec chacun 3 milliards de francs d'encours totaux en 1926, soit 1,3 milliard de francs de plus que l'encours du CCF. Celui-ci a dû se renforcer de l'intégration de la Banque de Mulhouse en 1928 car, en 1929, il a réduit l'écart vis-à-vis des trois autres ensembles étudiés ici : il n'est plus distancé que de 300 millions de francs par les 3,6 milliards de francs d'encours globaux des quatre banques d'affaires et de 500 millions par la BNC, pendant que la confédération du Crédit industriel & commercial effectue un ultime bond en fin de boum économique, à plus de quatre milliards de francs d'encours, soit un milliard de plus que le CCF. Avec les restructurations bancaires provinciales et la crise de plusieurs grandes banques (BNC, BUP), la fédération du CIC prend un net avantage dans la première moitié de années trente : elle pèse désormais le double du crédit commercial de France, de la BNCI ou de l'ensemble des trois banques d'affaires – le Crédit mobilier français ayant été absorbé entre-temps par la BUP.

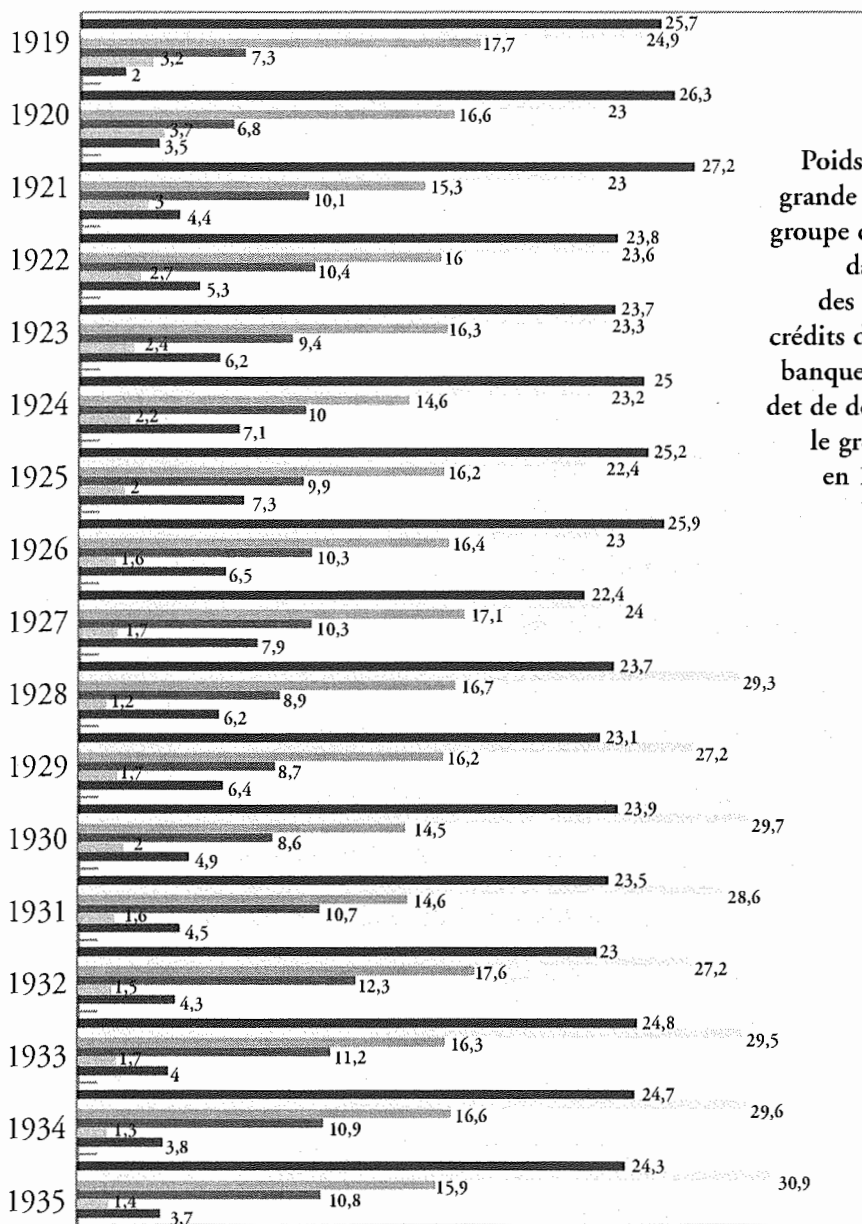
Toutefois, vis-à-vis des seuls trois grands établissements de crédit parisiens, les soubresauts vécus sur nombre de places provinciales et l'effritement de la Société nancéienne sont la cause d'une stabilisation du poids de l'encours de crédits de la fédération du CIC autour des 13-14 % déjà atteints avant 1928, sans grand bouleversement du rapport de forces national par conséquent. En fait, paradoxalement, le Crédit lyonnais se renforce même au sein du quatuor : son poids grossit de 22,9 % en 1932 à 37,8 % en 1935, tandis que celui de la Société générale et du Comptoir d'escompte se stabilisent autour de 30 % et 20 % respectivement. Au sein de l'ensemble des banques de notre large échantillon (les grandes banques de dépôts parisiennes et provinciales – sans le Crédit du Nord ni la Société marseillaise néanmoins – et les grandes banques d'affaires), le Crédit lyonnais affirme sa domination dès 1928-1929 – grâce au développement de son réseau peut-être – et surtout, avec la Crise, il prouve sa solidité, avec près des trois dixièmes de l'encours de crédits porté par toutes ces banques.

Quant aux rapports concurrentiels internes au groupe des banques d'affaires, l'on peut noter sans originalité que Paribas domine largement ses consœurs et fait preuve d'une intense générosité dans l'octroi de crédits durables ; c'est d'une hégémonie qu'il faut parler tant les trois autres banques d'affaires étudiées ont perdu pied au sein de l'économie du découvert, tout en entretenant un volume d'activité correct. Est-ce que la BUP pâtit à partir de 1927-1928 du déclin de ses opérations avec le groupe Schneider ? Est-ce qu'elle privilégie les investissements et les placements hors des frontières plutôt que le financement des fonds de roulement des firmes clientes de l'Hexagone ? Ce sont autant d'éléments qui nous échappent dans la mesure où aucune indication n'est fournie dans les archives à propos d'une éventuelle inflexion de ses choix. En scrutant l'encours de l'ensemble des crédits porté par les banques d'affaires, la prédominance de Paribas est encore plus lisible : au fil des années vingt, son activité de banque commerciale de crédit semble s'affirmer de plus en plus et son encours

parvient à représenter les trois quarts de l'encours de prêts total des quatre banques d'affaires. Si la BUP regagne du terrain en 1930-1931, c'est certainement à cause du déclin des prêts de Paribas hors de France; puis la crise de sa rivale – visible en 1933 – et la stagnation relative des parts de celle-ci et de la Banque des pays du Nord permet à Paribas de récupérer une partie de son recul en atteignant les deux tiers de l'encours total des trois banques d'affaires.



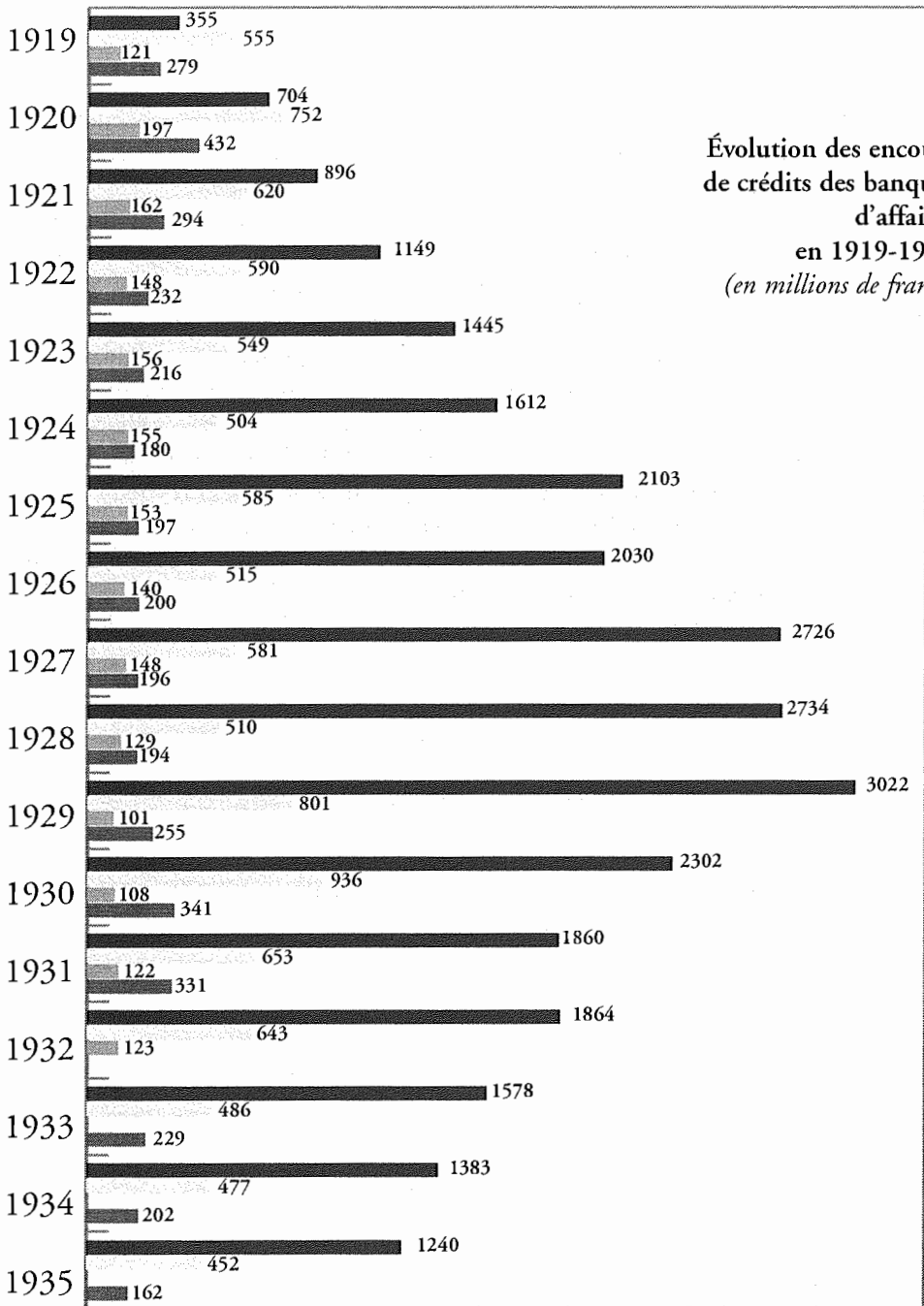
LES BANQUES ET LES ENTREPRISES



Poids de chaque grande banque ou groupe de banques dans le total des encours de crédits des grandes banques d'affaires et de dépôts (avec le groupe CIC) en 1919-1935

- SG/grandes banques de dépôts et d'affaires
- CL/grandes banques de dépôts et d'affaires
- CE/grandes banques de dépôts et d'affaires
- CIC/grandes banques de dépôts et d'affaires
- BUP/grandes banques de dépôts et d'affaires
- Paribas/grandes banques de dépôts et d'affaires

LES RAPPORTS DE FORCES INTERBANCAIRES DANS LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT



■ Paribas ● BUP ■ Crédit mobilier ■ Banque des pays du Nord

Conclusion

Si ce chapitre ne peut aboutir qu'à un dessin en esquisse des positions concurrentielles obtenues par les banques dans la pratique de la banque commerciale de crédit et, pour les quelques études chiffrées, dans l'octroi de crédits durables, il permet de reconstituer concrètement l'aboutissement, sans cesse remis en cause selon les périodes (les années 1919-1924/1926, l'ultime boum de croissance, la Crise), des efforts concurrentiels qui marquent la profession dans l'ensemble de ses activités en cette apogée de l'économie libérale bancaire. Grâce aux différences de combativité, de savoir-faire ou de gammes de produits – les vertus de cambiste du CCF sur la place lilloise en 1924-1926 par exemple –, les établissements ont pu entretenir la réalité de l'économie libérale bancaire : des va-et-vient dans les positions concurrentielles sont ainsi constatés soit au niveau des places provinciales soit au niveau national. La Société générale fait preuve d'une discrète mais obstinée progression, avant la contre-offensive du Crédit lyonnais, brisée par la Crise, qui laisse les deux établissements presque au même niveau. À Paris comme sur les grandes places, pour les banques de dépôts comme pour les banques d'affaires, les prétentions hégémoniques sont sans cesse remises en question par le jeu de la concurrence, comme on l'a analysé à propos du Crédit du Nord dans les contrées nordistes.

NOTES

* Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Marseille, 1919.

1. *Ibidem*, succursale de Marseille, 1926.
2. *Ibidem*, succursale de Marseille, 1920.
3. *Ibidem*, succursale de Marseille, 1927.
4. *Ibidem*, succursale de Marseille, 1922.
5. *Ibidem*, succursale de Marseille, 1928.
6. *Ibidem*, succursale d'Annonay, octobre 1923.
7. *Ibidem*, succursale d'Annonay, mai 1929.
8. *Ibidem*, succursale à la succursale de Lyon, juin 1920.
9. *Ibidem*, succursale de Villefranche, décembre 1927.
10. *Ibidem*, succursale de Villefranche, novembre 1931.
11. *Ibidem*, succursale de Villefranche, novembre 1931.
12. *Ibidem*, succursale de Villefranche, novembre 1931.
13. Procès-verbal du comité de direction de la BNC, 25 mars 1915.

14. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Lyon, juin 1920.
15. *Ibidem*, succursale à la succursale de Villefranche, novembre 1931.
16. *Ibidem*, succursale de Lyon, mai 1923.
17. *Ibidem*, succursale de Mâcon, juillet 1931.
18. *Ibidem*, succursale de Mâcon, juillet 1931.
19. *Ibidem*, succursale de Mâcon, juillet 1931. Cf. aussi : août 1933.
20. *Ibidem*, succursale de Valence, décembre 1936.
21. *Ibidem*, succursale de Roanne, avril 1931.
22. *Ibidem*, succursale de Roanne, décembre 1923.
23. *Ibidem*, succursale de Roanne, décembre 1922.
24. *Ibidem*, succursale de Roanne, juin 1932.
25. *Ibidem*, succursale de Saint-Étienne, juillet 1920. L'agence ouvre en 1913.
26. *Ibidem*, succursale de Lyon, mai 1923.
27. *Ibidem*, succursale de Lyon, décembre 1935.
28. Procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise, 28 avril 1924. En 1951, le Crédit lyonnais déclare 7,9 milliards de francs de crédits sur la place lyonnaise, la Société lyonnaise 3,8 milliards, la Société générale 3,2 milliards, la BNCI 3,2 milliards, le CNEP 2,5 milliards et le CCF 1,4 milliard de francs : ces positions fournissent une indication sur les parts de marché respectives, une quinzaine d'années après la fin de notre période d'étude.
29. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Lyon, février 1922.
30. *Ibidem*, succursale de Lyon, février 1922.
31. *Ibidem*, succursale de Lyon, juin 1925.
32. *Ibidem*, succursale de Lyon, mai 1929.
33. *Ibidem*, succursale de Lyon, décembre 1933.
34. La firme bénéficie d'un crédit de 12 à 15 millions en 1919-1920 de la part d'un trio : Crédit lyonnais, Société lyonnaise et BUP, mais le Crédit lyonnais dirige l'opération, procès-verbal du conseil d'administration de la Société lyonnaise, 19 novembre 1919 et 22 octobre 1920.
35. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Bordeaux, juin 1929.
36. *Ibidem*, succursale de Bordeaux, juillet 1932.
37. *Ibidem*, succursale de Bordeaux, décembre 1924.
38. *Ibidem*, succursale de Bordeaux, mai 1938.
39. *Ibidem*, succursale de Besançon, juillet 1929.
40. *Ibidem*, succursale de Besançon, juillet 1929.
41. *Ibidem*, succursale de Besançon, juillet 1929.
42. *Ibidem*, succursale de Belfort, 1920.
43. *Ibidem*, succursale de Belfort, novembre 1925.
44. *Ibidem*, succursale de Belfort, décembre 1922.
45. *Ibidem*, succursale de Belfort, juin 1921.
46. *Ibidem*, succursale de Mulhouse, juillet 1930.
47. *Ibidem*, succursale de Mulhouse, août 1932.

48. *Ibidem*, succursale de Colmar, 1927.
49. *Ibidem*, succursale de Colmar, 1929.
50. *Ibidem*, succursale de Colmar, 1930.
51. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1928.
52. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1928.
53. *Ibidem*, succursale de Strasbourg, 1931.
54. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, 20 mai 1926.
55. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, 10 décembre 1924.
56. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, 20 mai 1926.
57. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, 9 novembre 1927.
58. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, 27 mars 1929.
59. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, octobre 1930.
60. *Ibidem*, succursale de Saint-Dié, mars 1929.
61. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1921.
62. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1926.
63. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1922.
64. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1926.
65. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1931.
66. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1930.
67. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1930.
68. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1931.
69. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1935.
70. *Ibidem*, succursale d'Épinal, 1935.
71. *Ibidem*, succursale de Nancy, décembre 1932.
72. *Ibidem*, succursale de Nancy, décembre 1932.
73. *Ibidem*, succursale de Nancy, juin 1934.
74. *Ibidem*, succursale de Longwy, août 1920.
75. *Ibidem*, succursale de Longwy, décembre 1925.
76. *Ibidem*, succursale de Longwy, août 1923.
77. *Ibidem*, succursale de Longwy, décembre 1925.
78. *Ibidem*, succursale de Longwy, mai 1928.
79. *Ibidem*, succursale de Longwy, mai 1928.
80. *Ibidem*, succursale de Longwy, mai 1932.
81. *Ibidem*, succursale de Metz, novembre 1925.
82. *Ibidem*, succursale de Metz, janvier 1925.
83. « Travaile surtout avec des commerçants et des capitalistes » à Metz, et à Thionville obtient une « clientèle d'es-compte composée principalement de marchands de fer et métaux et de transitaires », Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Metz, décembre 1929.
84. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Metz, décembre 1929.

85. *Ibidem*, succursale de Metz, juillet 1931.
86. *Ibidem*, succursale de Metz, juillet 1935.
87. *Ibidem*, succursale de Metz, juillet 1935.
88. *Ibidem*, succursale de Bar-le-Duc, février 1921.
89. *Ibidem*, succursale de Chaumont, novembre 1929.
90. *Ibidem*, succursale de Troyes, juin 1908.
91. *Ibidem*, succursale de Troyes, septembre 1924.
92. *Ibidem*, succursale de Troyes, janvier 1926.
93. *Ibidem*, succursale de Troyes, avril 1927.
94. *Ibidem*, succursale de Troyes, janvier 1926.
95. *Ibidem*, succursale de Reims, mai 1928.
96. *Ibidem*, succursale d'Épernay, mai 1929.
97. *Ibidem*, succursale de Châlons, avril 1922.
98. *Ibidem*, succursale de Charleville, juillet 1929.
99. *Ibidem*, succursale de Charleville, décembre 1933.
100. *Ibidem*, succursale de Charleville, octobre 1935.
101. *Ibidem*, succursale de Cambrai, décembre 1921.
102. *Ibidem*, succursale de Cambrai, novembre 1927.
103. *Ibidem*, succursale de Cambrai, décembre 1930.
104. *Ibidem*, succursale de Maubeuge, mai 1920.
105. *Ibidem*, succursale de Armentières, mai 1929.
106. *Ibidem*, succursale d'Armentières, avril 1935.
107. *Ibidem*, succursale de Calais, novembre 1924.
108. *Ibidem*, succursale de Calais, novembre 1924.
109. *Ibidem*, succursale de Calais, avril 1928.
110. *Ibidem*, succursale de Roubaix, janvier 1927.
111. *Ibidem*, succursale de Roubaix, décembre 1928.
112. « Le Crédit du Nord a été depuis de nombreuses années dirigé sur les places de Roubaix et Tourcoing par des hommes particulièrement actifs. Ceux-ci sont entrés en relations d'affaires avec des établissements de toutes catégories, depuis les premières maisons jusqu'à certaines entreprises dont le crédit est très discuté. Aussi le Crédit du Nord a-t-il été amené à consentir des découverts nombreux [...]. Au surplus, le Crédit du Nord se montre très large pour accorder des facilités d'escompte », Roubaix, février 1937.
113. *Ibidem*, succursale de Cambrai, décembre 1932.
114. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, mai 1925.
115. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, juin 1934.
116. *Ibidem*, succursale de Douai, avril 1930.
117. *Ibidem*, succursale de Douai, février 1933.
118. *Ibidem*, succursale de Maubeuge, juin 1921. Cf. aussi mars 1931.
119. *Ibidem*, succursale de Cambrai, décembre 1932.

LES BANQUES ET LES ENTREPRISES

120. *Ibidem*, succursale de Roubaix, avril 1924.
121. *Ibidem*, succursale de Roubaix, mars 1930.
122. *Ibidem*, succursale de Cambrai, juin 1929.
123. *Ibidem*, succursale de Roubaix, décembre 1928.
124. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1928.
125. *Ibidem*, succursale de Roubaix, janvier 1932.
126. *Ibidem*, succursale de Roubaix, juillet 1933.
127. *Ibidem*, succursale à la succursale de Lille, mai 1927.
128. *Ibidem*, succursale à la succursale de Lille, septembre 1929.
129. *Ibidem*, succursale à la succursale de Lille, décembre 1930.
130. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1924.
131. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, mai 1925.
132. J.-P. DAVIET et M. GERMAIN, *CCF, une banque dans le siècle, 1894-1994*, éditions Textuel, 1994, pages 40-41.
133. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Lille, septembre 1929.
134. *Ibidem*, succursale de Cambrai, décembre 1930.
135. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1924.
136. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, mai 1925.
137. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1924.
138. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1924.
139. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1924.
140. *Ibidem*, succursale de Calais, novembre 1926.
141. *Ibidem*, succursale de Calais, juin 1930.
142. *Ibidem*, succursale de Roubaix, juillet 1920.
143. *Ibidem*, succursale de Roubaix, janvier 1927.
144. *Ibidem*, succursale de Roubaix, mars 1930.
145. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1926.
146. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, août 1928.
147. *Ibidem*, succursale de Dunkerque, juillet 1930.
148. *Ibidem*, succursale de Lille, septembre 1929.
149. *Ibidem*, succursale de Roubaix, mars 1930.
150. *Ibidem*, succursale de Roubaix, mars 1930.
151. Note Banques créancières de Lorthiois, 17 août 1931, dossier *Banque générale du Nord*, archives de la BUP 466.
152. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1922.
153. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1936.
154. *Ibidem*, succursale du Havre, 1919.
155. *Ibidem*, succursale du Havre, 1935.
156. Lettre d'un client du Crédit lyonnais de Lorient, note de renseignements sur le Crédit nantais, 7 avril 1929, archives du Crédit lyonnais, DEEF 64983.

LES RAPPORTS DE FORCES INTERBANCAIRES DANS LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT

157. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nantes, 1933.
158. *Ibidem*, succursale de Nantes, 1925.
159. Lettre du directeur de l'agence du CNEP à Nantes au Crédit lyonnais, note de renseignements sur le Crédit nantais, avril 1929, archives du Crédit lyonnais, DEEF 64983.
160. Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Nantes, 1933.
161. Note du 13 décembre 1933, dossier *Crédit nantais*, archives du CIC, carton 71.
162. Inspection générale de la Banque de France à la succursale du Havre, 1919.
163. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1924.
164. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1921.
165. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1921.
166. *Ibidem*, succursale du Havre, 1921.
167. *Ibidem*, succursale du Havre, 1921.
168. *Ibidem*, succursale de Rouen, 1930.
169. *Ibidem*, succursale de Flers, août 1926.
170. *Ibidem*, succursale d'Elbeuf, 1924.
171. *Ibidem*, succursale d'Elbeuf, 1927.
172. *Ibidem*, succursale d'Elbeuf, 1932.
173. *Ibidem*, succursale de Flers, 1922.
174. *Ibidem*, succursale de Cognac, juillet 1920.
175. *Ibidem*, succursale de Cognac, avril 1913.
176. *Ibidem*, succursale de Cognac, 1925.
177. *Ibidem*, succursale de Cognac, 1929.
178. *Ibidem*, succursale de Nantes, 1925.
179. *Ibidem*, succursale d'Orléans, 1929.
180. *Ibidem*, succursale de Tours, 1931.

CONCLUSION GÉNÉRALE

IL SEMBLERAIT hasardeux de prétendre que le capitalisme bancaire de l'entre-deux-guerres pré-interventionniste, donc avant la seconde moitié des années trente, a été marqué par des entraves au libéralisme concurrentiel. Les indices convergent pour prouver que les banques ont déployé un vaste champ d'une intense compétition pour offrir leurs services et leurs crédits aux entreprises.

Elles parviennent même à contourner leurs méthodes désormais classiques, cristallisées autour des fameuses « règles d'or d'Henri Germain » : la nature de leur escompte échappe souvent à la pureté des principes de base, et la prolongation des découverts ou la mise sur pied de chaînes d'escompte indique une propension au crédit à court-moyen terme voire à moyen terme qui suggèrent une plasticité et une ouverture d'esprit indéniables ; d'ailleurs, une enquête actuellement en cours en Angleterre (conduite par Michael Collins, de l'Université de Leeds) semble déboucher sur des conclusions identiques. Doit-on alors conclure qu'une « légende noire » aurait entouré les banques et peu à peu obscurci notre perception rétrospective de la réalité ?

En tout cas, les banquiers bataillent, non seulement pour rafler des parts de marché des crédits, mais aussi pour améliorer leurs services et prestations : ils mettent notamment au point de meilleures méthodes d'évaluation des risques, ils se dotent de savoir-faire plus étoffés dans l'analyse des bilans et de la réalité productive et financière des firmes clientes, ils s'engagent sur la voie d'un véritable crédit à moyen terme, ils parviennent à l'émergence de l'assurance-crédit.

Cette vivacité de l'économie libérale bancaire nous semble due enfin intrinsèquement à l'acuité de la concurrence ; finalement, chaque entreprise peut trouver le banquier qui lui convient tant la gamme des banques est variée : des banques nationales établies aux banques nationales « parvenues », des banques plurirégionales renommées aux banques bidépartementales ou monodépartementales, voire cantonales, chaque firme peut se faire entendre et obtenir – mais peut-être à un coût variable, bien sûr – l'argent nécessaire, d'autant plus – et c'est la clé de cet équilibre bancaire quasiment magique qui culmine en 1930 – que la Banque de France elle-même veille à préserver, à entretenir, à nourrir même, ce pluralisme bancaire, en particulier en refinançant largement les banques dites « régionalistes ».

Certes, le niveau de technicité bancaire n'apparaît pas comme très élevé par rapport à la richesse des innovations des années 1950-1990 ; mais le pragmatisme qui caractérise les banquiers de l'entre-deux-guerres les conduit à multiplier ce qui peut sembler comme autant d'expédients aptes à procurer le lubrifiant nécessaire au développement financier des entreprises clientes. Il nous semble donc que le système bancaire français n'est en aucun cas frappé des sceaux du malthusianisme et de l'immobilisme.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	p. 5
Chapitre 1 – DÉCOUVERT CONTRE ESCOMPTE : LA PANACÉE DU RÉGIONALISME BANCAIRE?	p. 10
1. Intimité et fidélité, clés du régionalisme bancaire	p. 11
2. Vers un nouveau type de banque : la banque régionale	p. 14
3. Le modèle alsacien ou l'exception alsacienne?	p. 19
A. Le culte alsacien du découvert	p. 20
B. Les missions de conversion à la banque d'escompte classique	p. 22
Conclusion	p. 24
Chapitre 2 – L'ESCOMPTE ARCHAÏQUE?	p. 31
1. La vitalité de l'escompte : un marché bancaire en expansion	p. 31
A. Des conservatoires de la tradition	p. 32
B. Un blocage exceptionnel de l'escompte	p. 33
C. Les réticences devant l'escompte	p. 34
2. La large diffusion de l'escompte	p. 38
3. La pompe à refinancement : la Banque de France	p. 43
A. La Banque de France réescompteuse occasionnelle des grandes banques	p. 43
B. Les pulsations du réescompte national et provincial	p. 46
C. La Banque de France animatrice de la place régionale parisienne	p. 54
4. L'efficacité de la machine à escompter	p. 57
A. La noblesse du métier d'escompte	p. 57
B. Le financement de l'escompte hors Banque. Refinancement interne ou marché interbancaire?	p. 72
C. Une manipulation massive de la matière escomptable	p. 76
D. Banque d'escompte et analyse des risques	p. 80
E. D'efficaces machines à encaisser les effets	p. 82
5. Peut-on moderniser l'escompte?	p. 85
A. La domiciliation bancaire et la compensation des effets	p. 85
B. L'esquisse de pratiques de marché monétaire	p. 87
Conclusion	p. 89

Chapitre 3 – L'INVENTION DU CRÉDIT À MOYEN TERME	p. 94
1. Le crédit à long terme utile mais insuffisant	p. 95
2. L'Ucina et l'émergence du crédit à moyen terme	p. 97
A. La création de l'Ucina	p. 98
B. L'Ucina dans le crédit à moyen terme	p. 99
a. L'Ucina escompteuse	p. 100
b. L'Ucina porteuse de découverts durables	p. 102
3. L'épanouissement du crédit à moyen terme (à partir de 1928)	p. 104
A. La Société générale et la Calif	p. 105
a. La Calif patronnée par la grande industrie	p. 105
b. Une pratique du crédit à moyen terme désormais classique	p. 107
B. Le Crédit du Nord à moyen terme	p. 108
C. Le crédit à moyen terme de l'Union des banques régionales	p. 109
D. Du moyen terme au long terme	p. 112
4. La révolution du crédit à moyen terme?	p. 113
A. Un facteur de souplesse financière	p. 113
B. Un boum non explosif	p. 115
C. Les causes de cette relative déception	p. 120
D. Le refinancement du crédit à moyen terme : vers l'intervention de la Caisse des dépôts?	p. 122
a. L'intervention de la Caisse des dépôts en débat	p. 123
b. L'urgence d'expédients	p. 125
c. Vers l'intervention de la banque centrale?	p. 128
Conclusion	p. 129
Chapitre 4 – LA BANQUE DE CRÉDIT ET LE PRAGMATISME DU DÉCOUVERT	p. 133
1. L'inutilité du découvert?	p. 133
2. Les fonctions essentielles du découvert	p. 137
A. Le découvert pour réduire le risque du hasard	p. 138
B. Le découvert pour écriéter les rythmes d'exploitation	p. 139
C. Le découvert comme béquille financière	p. 143
3. Les limites du découvert	p. 145
A. Le coût des découverts	p. 145
B. La nécessaire élasticité du découvert	p. 145
C. Limiter le risque bancaire	p. 146
a. Le banquier en quête de sûretés	p. 146
b. Le découvert en quête d'avalistes	p. 147
c. Les limites des garanties	p. 148
4. Le lien contre nature mais naturel du découvert et de l'escompte	p. 149
A. Des pratiques dépassant le formalisme	p. 149
B. Les découverts et la circulation de papier entre filiales	p. 151

TABLE DES MATIÈRES

a. Les entreprises moyennes-grandes et le papier de filiales.....	p. 151
Des circuits traditionnels.....	p. 152
Des circuits nouveaux.....	p. 155
b. Un circuit de financement pragmatique pour un capitalisme en transition?.....	p. 156
c. La grande entreprise impliquée dans le papier de filiales.....	p. 157
d. La création de papier de crédit pour les stocks de voitures.....	p. 158
e. La création de papier escomptable : la technique des billets à ordre.....	p. 160
f. Le pragmatisme : « vivre avec son temps ».....	p. 162
5. La mobilisation de l'argent immobilisé : le réescompte des découverts?.....	p. 163
A. Le refinancement bancaire de l'escompte des découverts.....	p. 163
B. L'incroyable réescompte du découvert par la Banque de France.....	p. 166
a. Le papier financier admis à la Banque de France?.....	p. 166
b. L'inflexion des pratiques de la Banque de France.....	p. 169
6. De l'efficacité sans innovation?.....	p. 170
A. Du pragmatisme sans institutionnalisation.....	p. 170
B. Une innovation : vers l'assurance du crédit.....	p. 172
a. La préhistoire de l'assurance-crédit.....	p. 173
b. La création de la Société française pour favoriser l'assurance-crédit.....	p. 174
Conclusion.....	p. 178
Chapitre 5 – ANALYSE DU RISQUE ET FORCE DU SAVOIR.....	p. 185
1. L'accès classique au savoir.....	p. 188
A. Les contacts immédiats avec les clients.....	p. 189
B. La vanité de la présence dans les conseils d'administration?.....	p. 190
C. La surveillance classique des comptes.....	p. 192
D. L'analyse classique des encours de crédit.....	p. 195
2. Les banquiers enquêteurs : analyse des risques et bilans.....	p. 197
A. Le pouvoir d'enquête bilantielle des banques.....	p. 197
B. Les limites du pouvoir bancaire.....	p. 198
a. Les banques face au secret des affaires.....	p. 198
b. Apparences et secrets des bilans.....	p. 200
C. L'analyse des bilans peut-elle innover?.....	p. 203
a. Le rêve d'une analyse scientifique des bilans.....	p. 203
b. Les critiques des adeptes des méthodes scientifiques d'analyse des risques.....	p. 206
c. Du flair à la formation des cadres.....	p. 208
3. Les banques sur le terrain : les travaux pratiques d'analyse des risques.....	p. 210
A. La constitution de stocks de données.....	p. 211
B. L'émergence des ingénieurs-conseils.....	p. 215
a. Des ingénieurs-conseils éminents.....	p. 215
b. Des fonctions de plus en plus étendues.....	p. 218

C. L'ingénieur-conseil : la panacée?	p. 221
4. Analyse du risque et pouvoir du banquier.	p. 229
A. Le banquier conseiller : un partenariat?	p. 229
B. L'analyse source d'un pouvoir?	p. 232
a. Les conditions posées par le banquier	p. 232
b. Pouvoir du banquier ou pouvoir de l'entreprise?	p. 234
Conclusion	p. 237

Chapitre 6 – LES FLUCTUATIONS DU DÉCOUVERT :

DES BANQUES MALTHUSIENNES? (1919-1927/1928)

1. La griserie du crédit facile (1919-1926).	p. 248
A. Cofinancer la Reconstruction	p. 249
B. Les banques et les récessions de 1920-1921 et 1926-1927	p. 250
C. Les banques dans les années folles mais troublées (1922-1926)	p. 251
a. L'aide au redémarrage ou à la percée des sociétés.	p. 251
b. La BUP et Schneider	p. 254
c. Les banques et l'industrie automobile	p. 256
D. La percée de la BNC et son ardeur au crédit	p. 259
E. la fièvre des découverts?	p. 260
2. Le dynamisme des banques régionales dans la prise de risque	p. 260
A. La propension aux crédits durables.	p. 261
B. Les banquiers dauphinois et les capitaines d'industrie	p. 262
a. Surinvestissements et surstockage	p. 262
b. La proximité entre les banquiers et les industriels	p. 263
c. La papeterie dévoreuse de découverts.	p. 265
d. Des banquiers à découvert	p. 266
e. Le succès de la patience	p. 267
3. De la banque ardente à la maîtrise des risques : le resserrement des crédits (vers 1922-1927).	p. 268
A. Des grands établissements de crédit plus stricts	p. 269
B. La Banque nationale de crédit plus sage.	p. 271
C. Des banques provinciales plus mesurées	p. 272
D. Des banquiers impitoyables ou souples dans leurs exigences?	p. 277
Conclusion	p. 279

Chapitre 7 – L'UTOPIE DU RÉGIONALISME BANCAIRE? (1919-1927/1928)

1. Les banques « à l'allemande » portées par le réescompte : la Reichsbank rue de la Vrillière?	p. 285
A. Les banques alsaciennes et la Banque de France	p. 286
B. Les banques lorraines et la Banque de France	p. 288
2. Derrière la banque dauphinoise, la Banque de France.	p. 289
A. La Banque de France arc-boutant de l'édifice bancaire et entrepreneurial grenoblois.	p. 290

TABLE DES MATIÈRES

B. La Banque de France commanditaire des banques et des papetiers?	p. 292
3. La Banque de France marraine des banques provinciales	p. 296
4. La Banque de France régionaliste : la sauvegarde d'un fonds de commerce	p. 299
A. La Banque de France apôtre du régionalisme bancaire	p. 299
B. La Banque de France à la rescousse de la Banque privée	p. 301
5. La Banque de France marraine de banques en forte croissance	p. 303
A. La BNC heureuse de l'appui de la Banque de France	p. 304
B. L'indulgence de la Banque de France envers Oustric et d'autres financiers.	p. 304
Conclusion	p. 306

Chapitre 8 – LES DÉCOUVERTS, DU BOUM À LA DÉPRESSION :

EN QUÊTE DU MALTHUSIANISME (1927-1935)

1. Les découverts et la croissance (dans les années 1927-1930)	p. 310
A. Le repli apparent des découverts	p. 310
B. Le maintien discret d'une économie du découvert	p. 312
a. La vitalité du régionalisme bancaire de l'Est	p. 313
b. La vigueur de l'économie du découvert régionale	p. 318
c. Un engagement vigoureux des banques?	p. 319
2. La réaction des banques à l'enclenchement de la Crise	p. 321
A. Des banques faciles : l'illusion d'une récession brève?	p. 329
a. L'ultime boum du papier de crédit interfiliale	p. 329
b. Des crédits risqués : fidélité ou fuite en avant?	p. 332
Une inflexion modérée	p. 332
B. Des entreprises symboliques du discernement des banques	p. 334
3. Des banques dures : vers le malthusianisme bancaire?	p. 341
A. Austérité et allègement des engagements	p. 342
a. L'exigence de vigilance de la banque de crédit	p. 343
b. La diminution des facilités de caisse	p. 345
c. Entre l'impatience et l'indulgence : vers la déflation de l'économie du découvert?	p. 347
B. Le débat autour du malthusianisme bancaire	p. 350
a. Des banques soucieuses de leur fonds de commerce	p. 350
b. Les mots d'ordre de l'économie du découvert : sélectivité et élasticité	p. 352
Conclusion	p. 363

Chapitre 9 – LA BANQUE DE CRÉDIT

ET L'INGÉNIERIE DE CRISE

1. Les banquiers créanciers exécuteurs des sociétés?	p. 371
A. L'exécution des débiteurs défaillants?	p. 371
B. La prise de gages par les banques	p. 374
2. La mise sous tutelle des firmes par les banquiers?	p. 376
A. L'expression d'une communauté bancaire dans le contrôle des firmes en difficulté.	p. 376

B. Du pouvoir de contrôle au pouvoir de gestion?	p. 378
a. Des banquiers gestionnaires de firmes débitrices?	p. 378
b. L'interventionnisme des banquiers régionaux	p. 381
C. La banque de crédit et l'ingénierie de haut de bilan	p. 382
a. Les banquiers actionnaires malgré eux	p. 382
b. Les banquiers en quête de repreneurs	p. 383
3. Le savoir-faire pour alléger le passif des sociétés	p. 385
A. Les moratoires des années vingt : l'assainissement des illusions des années 1914-1920	p. 385
a. Les banquiers bienveillants?	p. 386
Le dilemme : immobiliser l'argent pour le sauver	p. 387
Réorganisations régionales	p. 388
b. Les banquiers spectateurs contraints d'une stratégie	p. 390
B. L'attitude des banques dans la crise des années 1930 : exécutions ou moratoires?	p. 399
a. Des banques exigeantes et expertes en contentieux	p. 399
b. Les banquiers à la rescousse des négociants	p. 401
c. Les banquiers pompiers de la crise textile?	p. 402
d. Les banquiers pompiers de grandes firmes parisiennes?	p. 404
e. Les banquiers artisans d'une saine sortie des liquidations?	p. 409
Conclusion	p. 411

Chapitre 10 – PROFILS CONCURRENTIELS DE LA BANQUE COMMERCIALE DE CRÉDIT

1. Du banquier-maison à une pluralité de banquiers	p. 421
A. Des banquiers-maison?	p. 422
B. Une pluralité de banquiers	p. 423
a. Une juxtaposition de relations bilatérales	p. 424
b. L'esquisse de pools bancaires	p. 426
c. Le partage des risques	p. 428
2. Des banquiers leaders	p. 431
A. La BUP chef de file chez Schneider	p. 431
a. La BUP partenaire intime de Schneider	p. 431
b. Schneider change de banquier-maison	p. 434
B. Les chefs de filat bancaires	p. 436
3. Des profils spécifiques : la variété de la banque commerciale de crédit	p. 439
A. D'une banque de l'Est à une banque nationale : la BNC	p. 439
a. La Banque nationale de crédit banque du textile	p. 440
b. De la banque du textile à la diversification	p. 442
c. La BNC et la métallurgie	p. 443
d. La BNC et le monde de l'électricité	p. 445
B. Un CCF moins proche de la Seconde Industrialisation qu'on ne le croit	p. 447
C. Le Comptoir d'escompte, un comptoir à la fois national et régional	p. 452

TABLE DES MATIÈRES

a. La géographie des crédits : un Comptoir d'escompte national	p. 452
b. Le Comptoir d'escompte sur les places industrielles	p. 454
c. La répartition sectorielle des crédits	p. 457
D. La division des risques de la Société générale	p. 459
E. L'adaptation des banques provinciales à leur terroir	p. 461
a. La spécificité de chaque banque de l'Est	p. 461
b. La diversité sectorielle des deux grandes banques nordistes	p. 466
F. Les crédits des banques d'affaires : spécialisation ou diversité?	p. 469
a. La modeste Demachy	p. 469
b. Paribas : un profil incertain	p. 470
c. La BUP banque de crédit classique	p. 474
4. Les banques et les PME : le cas du Comptoir d'escompte	p. 477
A. Le rôle du comité d'escompte national	p. 478
B. Le monde des PME parisiennes	p. 479
C. Le monde des PME provinciales	p. 482
Conclusion	p. 482
Chapitre 11 – LES RAPPORTS DE FORCES INTERBANCAIRES	
DANS LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT	p. 487
1. Les positions concurrentielles dans le Grand Sud Est	p. 488
2. Les positions concurrentielles dans le Grand Sud	p. 495
3. Les positions concurrentielles dans le Grand Est	p. 498
A. Le sanctuaire bancaire alsacien	p. 498
B. La diversité des positions vosgiennes	p. 500
C. La guerre bancaire en Lorraine sidérurgique	p. 501
D. Le choc des influences bancaires entre la Meuse et la Seine	p. 507
4. Les positions concurrentielles dans les contrées du Nord	p. 511
A. Le Crédit du Nord, roi du Nord	p. 511
B. L'hégémonie du Crédit du Nord contestée	p. 512
C. Les grandes banques nationales en avant-poste dans les contrées nordistes	p. 514
D. Un faible changement des positions régionales	p. 519
5. Les positions concurrentielles dans le Grand Ouest	p. 523
A. Des chasses gardées bancaires	p. 523
B. Des intrus contestataires	p. 525
a. L'essaimage du Crédit du Nord	p. 526
b. La plasticité de la Société générale	p. 527
c. Le Crédit lyonnais orléanais	p. 528
d. Essai d'évaluation des positions concurrentielles dans le Grand Ouest	p. 528
6. Les positions concurrentielles bancaires nationales	p. 530
Conclusion	p. 544

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	p. 551
--------------------------	--------

INDEX DU DEUXIÈME 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

- L'Abeille, II : 175
Aciéries de Caen, II : 445
Aciéries de France, II : 151, 161, 181, 397
Banque Adam, II : 16, 51, 312, 332, 429, 511, 518, 519, 520, 521
Adler & Oppenheim (Tanneries de Berlin), II : 280
L'Agéfi, II : 211
Alcatel, II : 443
L'Alimentation économique de l'Anjou, II : 142
Chaussures André, II : 401
Alsthom, II : 110, 363, 443, 446, 447
American Credit Indemnity Company of Baltimore, II : 174
Amieux, II : 142, 162, 164, 524
Anfric, II : 383
Angel, II : 342
Anglo-French Bank, II : 435, 517
Compagnie des mines d'Aniche, II : 110, 137
Arbel, II : 252, 378, 379, 414, 437, 455
L'Art nouveau, II : 103
Association charbonnière Lille-Tourcoing, II : 451
Association minière, II : 448
L'Assurance française du crédit, II : 175, 176, 177
Assurances générales, II : 110, 174, 175
Ateliers & chantiers de Bretagne-ACB, II : 460
Ateliers de wagons de Brignoud, II : 267
Aubert & Duval, II : 419
Aubrives-Villerupt, II : 465
Forges d'Audincourt, II : 463
Augereau, II : 42
Banque Aynard, II : 493
Mines d'Azincourt, II : 137
Badin, II : 40
Badon-Pascal-Pommier-Gouraud, II : 55
De Baecque, II : 55
Ballande, II : 376, 402, 449, 455
Bankers Trust, II : 91
Banque de l'Afrique occidentale (BAO), II : 40, 141, 153
Banque d'Alsace-Lorraine, II : 21, 23, 49, 50, 51, 161, 179, 253, 288, 300, 303, 304, 307, 311, 312, 320, 332, 383, 389, 396, 408, 412, 461, 499, 500, 503, 504, 505, 507, 509, 510, 513, 519, 536
Banque de Bordeaux, II : 379, 432, 433, 497
Banque de Bretagne, II : 109, 530
Banque de Bruxelles, II : 335
Banque centrale pour le commerce, l'industrie, la marine & l'agriculture, II : 54
Banque centrale de Maubeuge, II : 466, 513
Banque de la Cité, II : 256
Banque commerciale de la Méditerranée, II : 54
Banque commerciale de Sibérie, II : 54
Banque continentale de Paris, II : 54
Banque cotonnière, II : 278, 279
Banque coopérative du commerce, II : 54
Banque du Dauphiné (Thouvard-Martin), II : 16, 17, 61, 65, 66, 73, 91, 109, 164, 262, 264, 265, 266, 267, 282, 291-295, 354, 360, 389, 489, 491, 494
Banque d'escompte de Paris, II : 55
Banque de France, II : 6, 10, 11, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 30, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43-57, 91, 92, 93, 95, 120, 123, 125, 126, 128, 135, 139, 141, 145, 148, 152, 154, 156, 160, 161, 163, 164, 165, 166-170, 171, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 189, 192, 195, 196, 197, 198, 209, 210, 227, 241, 243, 247, 248, 250, 253, 254, 263, 268, 270, 272, 276,

- 278, 280, 281, 282, 283, 284, 285-309, 310, 311, 312, 314, 318, 328, 338, 339, 343, 350, 351, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 372, 376, 377, 386, 398, 400, 405, 406, 408, 411, 413, 417, 418, 419, 420, 421, 432, 435, 438, 465, 485, 487, 489, 493, 498, 499, 502, 505, 508, 514, 515, 516, 523, 526, 527, 528, 544-549, 551
- Banque française d'acceptations, II : 429
- Banque française de l'Afrique, II : 180
- Banque française pour le commerce & l'industrie, II : 95, 161, 271, 413, 442, 445, 485
- Banque française & italienne pour l'Amérique du Sud, II : 91, 256, 429, 484
- Banque franco-chinoise, II : 51, 488
- Banque générale de Bourgogne-Chevignard, II : 109, 110
- Banque générale du Nord, II : 45, 49, 50, 60, 61, 63, 92, 193, 240, 262, 299, 337, 349, 351, 355, 362, 370, 438, 465, 466, 474, 511, 512, 513, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 548
- Banque hypothécaire franco-argentine, II : 430, 433
- Banque impériale ottomane, II : 419, 430, 517
- Banque de l'Indochine, II : 95, 230, 402
- Banque industrielle de Chine, II : 488
- Banque industrielle de Paris, II : 54
- Banque pour l'industrie française, II : 56
- Banque internationale de Paris, II : 445, 485
- Banque de l'Isère, II : 17, 264, 293, 489
- Banque italo-belge, II : 91
- Banque de Montbéliard, II : 499
- Banque du Morbihan, II : 525
- Banque de Mulhouse, II : 15, 21, 22, 23, 49, 50, 61, 67, 161, 165, 167, 168, 190, 197, 233, 246, 253, 286, 287, 297, 300, 303, 304, 311, 312, 313, 344, 378, 386, 389, 396, 417, 419, 462, 463, 498, 499, 500, 503, 504, 505, 506, 507, 509, 510, 525, 526, 527, 528, 540
- Banque de Nancy, II : 288
- Banque nationale de l'agriculture, II : 55
- Banque nationale pour le commerce & l'industrie, II : 23, 158, 217, 344, 368, 369, 420, 430, 493, 499, 505, 509, 510, 528, 533, 539, 545
- Banque nationale de crédit, II : 15, 30, 44, 46, 49, 50, 51, 56, 61, 83, 95, 96, 106, 109, 124, 130, 142, 145, 160, 161, 162, 168, 196, 208, 218, 219, 231, 244, 251, 253, 255, 258, 259, 260, 265, 266, 271, 272, 300, 303, 304, 307, 311, 320, 331, 332, 334, 335, 336, 337, 339, 340, 344, 353, 368, 377, 378, 379, 384, 390, 396, 398, 407, 408, 409, 412, 413, 414, 415, 416, 419, 426, 427, 428, 429, 432, 433, 435, 437, 438, 439-447, 463, 485, 486, 489, 490, 492, 493, 497, 498, 499, 500, 501, 505, 508, 510, 514, 516, 517, 525, 526, 528, 533, 539, 544
- Banque nationale française du commerce extérieur, II : 51, 335, 386, 419, 429, 517
- Banque des pays d'Europe centrale, II : 429
- Banque des pays du Nord, II : 50, 51, 73, 95, 150, 190, 235, 240, 246, 247, 256, 270, 278, 281, 328, 336, 343, 344, 345, 415, 416, 426, 429, 432, 433, 434, 435-437, 475, 484, 532, 534, 535, 539, 540, 541, 542
- Banques populaires, II : 6, 364, 372, 477, 507
- Banque populaire de Colmar, II : 403
- Banque privée (Paris, Lyon, Marseille), II : 28, 30, 49, 50, 51, 56, 61, 262, 264, 266, 267, 291, 292, 293, 294, 300, 301-303, 305, 307, 308, 311, 312, 320, 321, 332, 353, 355, 433, 488, 489, 490, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 499, 523, 533, 536
- Banque des produits alimentaires & coloniaux, II : 278
- Banque régionale de l'Ain (Tendret-Rive), II : 17, 27, 42, 237, 247, 262, 280, 297, 489, 492, 494, 495, 496

- Banque régionale des Ardennes, II : 55, 508
 Banque régionale du Centre, II : 109, 113, 168, 169, 277, 318, 319, 388, 400, 490, 492
 Banque régionale du Nord, II : 512, 516, 519, 520
 Banque régionale de l'Ouest, II : 43, 528, 529, 530
 Banque du Rhin, II : 21, 49, 50, 160, 181, 182, 274, 281, 286, 287, 288, 297, 300, 303, 304, 305, 307, 311, 312, 503, 504, 507
 Banque de Savoie, II : 297, 400
 Banque de la Seine, II : 54
 Banque de Strasbourg, II : 21, 167, 181, 286, 414, 499
 Banque suisse & française, II : 15
 Banque syndicale de Paris, II : 55, 56
 Banque transatlantique, II : 49, 50, 143, 161, 228, 256, 335, 337, 374, 413, 415, 426, 429, 430, 432, 433
 Banque des travaux publics, II : 56
 Banque de l'union parisienne (BUP), II : 7, 34, 41, 45, 50, 51, 73, 91, 95, 96, 127, 131, 143, 157, 158, 160, 164, 179, 181, 182, 195, 199, 200, 201, 202, 213, 214, 216, 218, 233, 235, 236, 246, 255, 256, 257, 281, 293, 299, 312, 320, 344, 345, 351, 352, 353, 369, 370, 374, 383, 392, 393, 394, 395, 408, 409, 413, 415, 417, 419, 420, 423, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 438, 469, 474-476, 483, 484, 485, 493, 514, 532, 534, 535, 539, 540, 541, 542, 545
 Banque de la vallée du Rhône, II : 208, 253, 348, 349
 Barclays, II : 40, 91, 429
 Bardinet, II : 374
 Bardou, II : 56
 Barnier, Benard & Turenne, II : 450
 Barrelle, II : 400
 Bassot, II : 220, 332
 Batignolles, II : 200, 242, 251, 252, 395, 396
 Baudet-Donon-Roussel, II : 100
 Banque Bauer & Marchal, II : 50, 51, 54, 181, 286, 287, 288, 303, 304, 305, 307, 311, 332, 386, 411
 Banque Béchetoille, II : 189, 489, 492
 Bedford Petroleum, II : 470, 473
 Béghin, II : 148
 La Belle Jardinière, II : 104
 Banque Bénard, II : 231
 Acières & laminoirs de Beautor, II : 443, 485
 Banque Béranger-Pelletier, II : 16, 18, 27, 261, 296, 297, 524, 527, 528
 Léon Berger, II : 450
 Bergerault-Cremer, II : 167
 Berliet, II : 110, 387, 492
 Banque Bernard-Caillau, II : 513
 Bernheim frères, II : 475
 Marc Bernheim, II : 449
 Bertheliet, II : 400
 Bertrand, II : 455
 Louis Besnard, II : 450
 Besse-Neveux-Cabrol, II : 374
 Bessonneau, II : 348, 397, 398
 Mines de Béthune, II : 126, 139, 151, 180, 181, 191, 192, 213, 214, 240, 242, 243, 343, 368, 428, 438, 483, 484
 Biscuiterie nantaise Cossé-Lotz, II : 524
 Bisquit-Dubouché, II : 261, 277, 455, 527
 Blachon, II : 253
 Blair, II : 281
 Blanchisserie de Grenelle, II : 475
 Blanchisserie & teinturerie de Thaon, II : 384
 Mines de Blanzy, II : 127
 Blériot, II : 375, 383, 384, 415, 416, 469
 Blin, II : 297
 Blin & Blin, II : 297, 308, 527
 Bloch-Trefousse, II : 55, 56
 Blocq frères, II : 55
 Usine Bolide, II : 372
 Banque Boissieu, II : 388
 Le Bon Lait, II : 455
 Bonbon, II : 508
 Banque Bonnasse, II : 16, 109, 488

- Mines de Bou Arfa, II : 472
 Banque Bougère, II : 142, 168, 188, 398, 525, 528
 Banque Bouilloux-Lafont, II : 55, 348, 369
 Boulonneries de Valenciennes, II : 101
 Bouchayer-Viallet, II : 220, 263, 264, 282
 Banque Bousquet-Gunzburg, II : 442
 Boussac, II : 235, 250, 253, 333, 334, 367, 389, 390, 404, 500, 501, 526
 Boutemy, II : 373
 Boutry-Droulers, II : 147
 Bozel-Maletra, II : 444
 Bozon-Verduraz, II : 265
 Brasserie de Walsheim, II : 374
 Brazil Railway Company, II : 216
 Ateliers d'aviation Louis Bréguet, II : 104, 343, 473
 Ateliers de wagons Brignoud, II : 389
 Brossette, II : 455
 Compagnie des mines de Bruay, II : 97, 124
 Brun, II : 265
 Edward Budd, II : 419
 Chantiers de la Buire, II : 417
 Société française Bunge, II : 465
 Buxtorf-Koechlin, II : 25, 508
 Câbleries & tréfileries d'Angers, II : 227, 397, 398
 Cail, II : 120, 249, 280, 436, 438, 485
 Groupement Cail, Fives-Lille, Thomson-Houston, II : 249, 280, 485
 Cadilhon, II : 449
 Caisse commerciale & industrielle de Paris, II : 55, 56
 Caisse coopérative d'escompte & de crédit, II : 54
 Caisse des dépôts (& consignations), II : 122-129, 131, 139, 172, 178, 407, 408
 Caisses d'épargne, II : 125
 Caisse générale d'escompte & de crédit, II : 54, 56
 Caisse générale de l'industrie & du bâtiment, II : 55
 Caisse générale de prêts, II : 430
 Caisse nationale des marchés de l'Etat, II : 128
 Caledonia, II : 402, 418
 Calif (Société de crédit à l'industrie française-groupe de la Société générale), II : 98, 105-108, 111, 112, 114, 116, 117, 120, 121, 124, 170, 218, 246, 331, 332, 335
 Banque Camondo, II : 432, 433
 Carel & Fouché, II : 340, 444
 Carnaud & forges de Basse-Indre, II : 246, 524
 Carret, II : 492
 Cartier-Bresson, II : 101
 Cartier-Million (Lustucru), II : 265, 389
 Cartonneries de l'Isère, II : 282
 Société nouvelle du casino de Trouville, II : 456
 Banque Castelnau, II : 109
 Caulliez, II : 460
 Cauvin-Yvose, II : 398
 Cazalis & Delors, II : 456
 CENPA, II : 201, 347
 Cercueil, II : 109
 Chargeurs réunis, II : 486
 Banque Chalot, II : 19, 167, 297, 523, 526
 Banque Chalus, II : 16
 Grandes Brasseries & malteries de Champigneulle, II : 456
 Chantiers navals français, II : 470
 Charles, II : 449
 Banque Charpenay, II : 16, 17, 25, 148, 253, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 291-295, 389, 489
 Banque Charpentier, II : 32, 109, 261, 270, 276, 525, 527
 Forges & aciéries de Châtillon-Commentry, II : 127, 181, 395, 419
 Chausson, II : 419
 Chavanel, II : 140, 141, 471
 Chegaray, II : 449
 Chemins de fer d'Alsace-Lorraine, II : 452, 453
 Chemins de fer Djibouti-Addis-Ababa, II : 216

- Chemins de fer de l'Etat, II : 216
 Chenard & Walker, II : 100
 Chevignard, II : 16
 Hauts Fourneaux de la Chiers, II : 111, 320, 344, 444, 456
 Christophle, II : 104, 449
 Chigot, II : 199
 Ciments français, II : 436, 484
 Citroën, II : 100, 101, 104, 126, 159, 160, 182, 201, 202, 219, 233, 235, 236, 244, 246, 247, 256, 257, 258, 271, 281, 344, 345, 350, 352, 370, 391, 398, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 411, 418, 420, 428, 429, 430, 445, 450, 473
 Citroën Cars, II : 160
 Engrenages Citroën, II : 159, 344
 Clastres & Plantey, II : 380
 Claude frères, II : 402
 Banque Claude Lafontaine-Prévost, II : 16, 277, 279, 296, 297, 303, 433, 508, 510
 L. Clause, II : 181, 246, 475
 Cochery, II : 108, 130
 Colin, II : 374
 Colombier, II : 198
 Commentry-Oissel, II : 344, 368
 Le Commerce africain, II : 450
 Compagnie algérienne, II : 95, 96, 376, 430
 Compagnie des applications mécaniques, II : 419
 Compagnie bordelaise de produits chimiques, II : 450, 470
 Compagnie du Boulonnais, II : 104
 Compagnie des câbles télégraphiques, II : 336
 Compagnie commerciale de l'Est, II : 246
 Compagnie commerciale & industrielle du liège, II : 449
 Compagnie continentale d'importation (Continental Grain), II : 474
 Compagnie d'électricité de Varsovie, II : 446
 Compagnie électrométallurgique d'Auvergne, II : 101
 Compagnie financière d'électricité, II : 473
 Compagnie financière industrielle, II : 55
 Compagnie financière Leroy-Dupré, II : 55, 56
 Compagnie française des câbles télégraphiques, II : 446
 Compagnie française du caoutchouc, II : 383, 416
 Compagnie française d'éclairage & de chauffage par le gaz, II : 110
 Compagnie française d'entreprises, II : 451
 Compagnie française Le froid sec, II : 469
 Compagnie française immobilière-Francim, II : 375
 Compagnie française de matériel de chemins de fer, II : 130
 Compagnie française des pétroles, II : 34, 473
 Compagnie française de raffinage, II : 34
 Compagnie franco-espagnole de chemins de fer de Tanger à Fez, II : 470
 Compagnie franco-indochinoise, II : 152
 Compagnie générale de l'Afrique française, II : 373, 374, 379, 380, 414, 415, 450
 Compagnie générale des chauffe-bains, II : 103
 Compagnie générale des colonies, II : 471
 Compagnie générale de constructions de fours, II : 104
 Compagnie générale de construction de locomotives, II : 251, 280, 395, 396, 417
 Compagnie générale de constructions navales, II : 469
 Compagnie générale d'électricité, II : 126, 127, 130, 188, 447, 448
 Compagnie générale électrique d'Athènes, II : 111
 Compagnie générale d'électro-métallurgie-Electrocuivre, II : 126
 Compagnie générale des eaux, II : 460
 Compagnie générale du gaz pour la France & l'étranger, II : 473
 Compagnie générale des industries textiles, II : 471
 Compagnie générale des rhums, II : 374

- Compagnie générale des tabacs, II : 460, 475
 Compagnie générale de télégraphie sans fil, II : 470
 Compagnie générale transatlantique, II : 124, 144, 150, 426, 483
 Compagnie générale des voitures, II : 375
 Compagnie (des chemins de fer) du Midi, II : 104, 107
 Compagnie des hauts-fourneaux de Chasse, II : 418
 Compagnie hydroélectrique d'Auvergne, II : 486
 Compagnie de navigation Le Havre-Paris-Lyon, II : 109, 122
 Compagnie de navigation mixte, II : 101
 Compagnie parisienne de l'air comprimé, II : 473
 Compagnie parisienne de distribution d'électricité, II : 473
 Compagnie radiomaritime, II : 446
 Compagnie suisse de réassurances, II : 176, 184
 Comptoir central d'encaissement, II : 82
 Comptoir commercial d'importation, II : 471
 Comptoir d'escompte de Cours, II : 168, 401
 Comptoir d'escompte & de dépôts (de Dôle), II : 498
 Comptoir d'escompte de Dunkerque, II : 512
 Comptoir d'escompte de Genève, II : 265, 266
 Comptoir d'escompte de Mulhouse, II : 21, 22, 23, 25, 95, 109, 161, 182, 297, 311, 313, 389, 396, 419, 439, 440, 442, 443, 447, 498, 499, 500, 510, 525
 Comptoir d'escompte de l'Ouest, II : 524, 529
 Comptoir d'escompte de Reims-Chapuis, II : 250, 296, 304, 508, 510
 Comptoir d'escompte de Rouen, II : 18, 27, 45, 57, 59, 73, 74, 90, 110, 261, 296, 345, 428, 440, 441, 523, 524, 527, 528, 529, 530, 536
 Comptoir d'escompte de la Sarthe, II : 312, 365
 Comptoir de l'industrie cotonnière (Boussac), II : 154
 Comptoir Lyon-Alemand, II : 49, 50, 56, 99, 253, 305, 311, 339, 340, 444, 447
 Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP), II : 23, 25, 40, 41, 42, 45, 49, 50, 57, 60, 61, 69, 70, 71, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 103, 105, 112, 114, 115, 124, 129, 131, 150, 189, 213, 216, 232, 260, 320, 322, 323, 326, 327, 335, 344, 345, 353, 354, 356, 357, 358, 391, 393, 409, 420, 424, 425, 426, 428, 429, 430, 432, 433, 437, 438, 452-458, 459, 477-482, 483, 484, 486, 487, 489, 492, 508, 515, 516, 517, 519, 525, 526, 527, 528, 531, 532, 533, 534, 536, 537, 538, 539, 542, 545, 549
 Comptoirs de Reims, II : 42
 Comptoir sidérurgique de France, II : 157, 158, 419, 450
 Consortium générale de l'huilerie française, II : 460
 Conti-Gancel, II : 449
 Société des eaux minérales de Contrexéville, II : 469
 Corby, II : 479
 Costil, II : 297
 COTECO, II : 402
 La Cotonnière de Mulhouse, II : 448
 Couard entrepreneurs, II : 419
 Banque Courtois, II : 73, 164, 495
 Banque Courvoisier-Berthoud, II : 55, 56, 208, 239, 413
 Crédit agricole, II : 36
 Crédit commercial de France, II : 15, 23, 45, 49, 50, 51, 61, 86, 93, 95, 106, 126, 130, 131, 161, 162, 165, 172, 184, 189, 199, 227, 232, 236, 246, 247, 270, 311, 320, 335, 336, 337, 338, 345, 348, 353, 366, 369, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 393, 396, 401, 413, 414, 415,

- 418, 419, 420, 423, 427, 429, 430, 433,
447-451, 454, 463, 492, 493, 497, 498,
499, 500, 501, 507, 509, 510, 514, 515,
516, 540, 544, 545
- Crédit électrique, II : 100
- Crédit foncier d'Algérie & Tunisie (CFAT),
II : 50, 143, 182, 256, 281, 309, 426,
427, 430, 433, 438, 473
- Crédit foncier du Brésil & de l'Amérique du
Sud, II : 55
- Crédit foncier colonial & de banque, II : 426
- Crédit foncier de France, II : 113, 128, 438
- Crédit foncier de Santa Fé, II : 433
- Crédit français, II : 256
- Crédit havrais, II : 19, 44, 142, 143, 156,
167, 168, 171, 180, 297, 306, 386, 523,
525, 526, 528, 529, 530
- Crédit industriel d'Alsace-Lorraine (CIAL),
II : 240, 246, 338, 367, 419, 428, 461,
462, 463, 483, 501, 504, 505, 506, 507,
510
- Crédit industriel & commercial, II : 17, 23,
45, 49, 50, 59, 60, 61, 68, 73, 74, 79, 80,
92, 95, 96, 108, 109, 110, 111, 112, 116,
117, 119, 126, 131, 139, 141, 142, 143,
151, 161, 162, 164, 165, 171, 179, 180,
182, 183, 191, 198, 201, 213, 214, 237,
240, 243, 246, 247, 260, 285, 289, 306,
307, 312, 320, 322, 323, 331, 337, 338,
341, 343, 348, 353, 354, 358, 366, 367,
369, 375, 383, 397, 418, 425, 428, 429,
437, 438, 459, 461, 462, 483, 484, 488,
495, 517, 522, 523, 530, 532, 536, 537,
538, 549
- Crédit industriel de Normandie, II : 40, 416,
523, 524, 529, 530
- Crédit lyonnais, II : 15, 23, 33, 35, 45, 49,
50, 51, 60, 61, 68, 95, 96, 97, 98, 99,
101, 103, 104, 105, 112, 114, 115, 120,
124, 129, 131, 143, 144, 150, 165, 195,
196, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 220,
232, 238, 243, 252, 255, 258, 260, 302,
320, 321, 322, 323, 324, 330, 331, 335,
342, 345, 346, 352, 366, 374, 375, 377,
383, 387, 388, 391, 393, 395, 396, 401,
413, 417, 420, 424, 427, 428, 429, 430,
433, 434, 437, 438, 441, 445, 473, 488,
489, 493, 498, 501, 502, 507, 508, 509,
510, 511, 513, 515, 516, 519, 524, 525,
526, 528, 531, 533, 534, 536, 537, 538,
539, 542, 544, 545, 548, 549
- Crédit mobilier français, II : 252, 395, 396,
417, 532, 534, 535, 539, 540, 541, 542
- Crédit national, II : 95, 96, 97, 98, 108, 113,
115, 123, 128, 178, 249, 250, 367, 407,
477
- Crédit national hôtelier (puis Crédit hôtelier,
industriel & commercial), II : 98, 128
- Crédit nantais, II : 74, 92, 141, 142, 162,
164, 171, 180, 183, 191, 240, 300, 319,
341, 365, 366, 399, 400, 418, 524, 525,
527, 528, 529, 530, 548
- Crédit du Nord, II : 16, 44, 45, 46, 49, 50,
51, 60, 72, 95, 96, 108, 109, 122, 154,
168, 172, 184, 188, 189, 195, 197, 260,
262, 272, 273, 283, 299, 329, 333, 342,
351, 361, 370, 373, 429, 438, 467, 468,
490, 492, 508, 509, 510, 511, 512, 513,
514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521,
522, 523, 526, 544, 547, 549
- Crédit de l'Ouest, II : 142, 164, 304, 398,
429, 525, 527, 528, 529, 530
- Crédit sucrier & commercial, II : 471
- Crédit du Sud-Ouest, II : 497
- Société des Cristalleries de Nancy, II : 103, 456
- Société des pétroles Dabrowa, II : 469
- Damoy, II : 190
- Rodolphe Darblay, II : 475
- J. Dasson, II : 474
- Dauphin, II : 264, 265, 293, 389
- La Dauphinoise, II : 156
- Davillier, II : 150, 158, 433
- Davum, II : 505
- Etablissements Decauville, II : 97, 486
- Automobiles Delage, II : 173, 375, 413, 450,
470

- Delaunay-Belleville, II : 387, 416
 Banque Délézinier, II : 527
 J.A. Delmas, II : 450, 455
 Delory, II : 164, 527
 Demachy, II : 61, 71, 430, 469, 486
 Filatures de Demangevelle, II : 448
 Aciéries de Denain-Anzin, II : 103, 106, 436, 460
 Denis frères, II : 152, 181, 455
 Desplats & Lefebvre, II : 107
 Descours & Cabaud, II : 436, 455
 Desurmont, II : 198, 219, 244, 513, 515
 Filatures Jules Desurmont, II : 448
 Devès & Chaumet, II : 140, 141, 402, 418, 450, 455
 Banque Devilder, II : 511, 514
 Deville, II : 510
 Devillers, II : 297
 DIAC-Diffusion industrielle & automobile par le crédit, II : 100, 450
 Diaperl, II : 377, 378
 Dickson-Walrave, II : 246, 373
 Diebold-La Droguerie industrielle, II : 382, 415
 Diederichs, II : 456
 De Dietrich, II : 164, 249, 280, 347, 464
 Diffusion automobile Peugeot, II : 100, 110
 De Dion Bouton, II : 270
 Société des usines Dior, II : 147, 524
 Distilleries réunies de Bretagne (Henry Leblanc, Auffran-Robillard), II : 384
 Docks industriels de Bordeaux, II : 470
 Docks rémois, II : 90
 Docks de l'Union française, II : 456
 Dolfi-Grande Distillerie strasbourgeoise, II : 317
 Dollfus-Mieg (DMC), II : 37, 135, 179, 440, 462
 Charbonnages de Dong-Trieu, II : 340
 Dorget, II : 448
 Dotto, II : 265
 Chaussures Dresseoir-Ehrlich, II : 471
 Ducellier, II : 384, 415, 416
 Banque André-Dumont, II : 109
 Dufayel-Palais de la nouveauté, II : 460
 Paul & Eugène Dufour, II : 154
 Dufour frères, II : 154, 333
 Dufour-La Cotonnière armentéroise (Les Fils d'Edouard & Eugène), II : 154
 Dufour Hubert, Gaston, Daniel, II : 154
 Dufour-Lescornez fils, II : 154
 R.G. Dun & Cie, II : 205, 242
 Dunlop, II : 416
 Du Pasquier, II : 401, 449, 526
 Dupont, II : 201, 218, 242, 332, 341, 342, 377, 437, 438, 511, 513, 516, 518, 519, 520, 521
 Dupré, II : 508
 Dyle & Bacalan, II : 218
 Société L'Economique, II : 470
 Ehrlich-Monteux (groupe des chaussures), II : 377, 401, 418, 449, 471
 Z. Eischweller, II : 381
 Electricité d'Alep, II : 473
 Electro-Câble, II : 99, 101, 107, 130, 144, 145, 180, 210, 220, 229, 243, 244, 245, 330, 331, 332, 336, 366, 376, 377, 384, 414, 448
 Energie électrique du Nord de la France, II : 97, 143, 144, 180
 Engins de levage & manutention électromécanique, II : 469
 Ericsson, II : 271
 Mines de l'Escarpelle, II : 137
 Escaut & Meuse, II : 130, 183, 198, 203, 242, 249, 250, 280
 Esders, II : 104
 Farcot, II : 255, 391
 Farman, II : 375
 Faure (Revin), II : 510
 Faure frères (Bordeaux), II : 455
 La Fédérale, II : 176
 Feiss-Tilliard, II : 55
 Félix-Potin, II : 90, 197, 241, 422, 438
 Ferradou-Reiss, II : 264
 Tissages Ferrari, II : 318, 400

- Feuillatte, II : 374
 Le Fil dynamo, II : 455
 Filatures, corderies & tissages d'Angers, II :
 235, 398
 Filature de laines à tricoter de Bischwiller, II :
 383
 Filatures & tissages de Noméxy, II : 154
 Filatures Pouyer-Quertier, II : 110
 Filatures de Thaon-les-Vosges, II : 154
 Filature de la Vaxenaire, II : 373
 Filature de laine peignée Schwartz, II : 389,
 440
 Finet, II : 253
 Firmin-Didot, II : 479
 Forges & aciéries de Firminy, II : 305, 339,
 340, 368, 407, 444, 445
 Fives-Lille, II : 106, 249, 443
 Flammarion, II : 103
 Flipo, II : 41, 91, 147, 515, 516, 519
 Fonderies & ateliers de Fourchambault, II :
 413
 Force & distribution, II : 103, 130, 158, 423,
 483
 Force & lumière, II : 447
 Forces motrices du Haut-Rhin, II : 161
 Forces motrices de la Truyère, II : 126, 127,
 344, 345, 369
 Forges d'Alais, II : 217
 Forges & fonderies d'Aquitaine, II : 375
 Forges de Bologne, II : 313
 Forges de Gueugnon, II : 112, 113, 277, 284,
 400
 Forges, ateliers & chantiers de la Gironde, II :
 157, 158, 254, 374, 375, 392-395, 417,
 423, 424, 432, 434
 Forges & chantiers de la Méditerranée, II :
 99, 101, 104
 Forges & fonderies de Montataire, II : 130
 Forges & aciéries du Nord & de l'Est, II :
 384, 444, 472
 Fouché, II : 218
 Fraenkel & Herzog, II : 297
 Docks François, II : 449
 Frappier, II : 397, 398
 Frédet, II : 265, 266, 282, 291, 293
 Friedmann-Kullmann, II : 232, 398, 449
 R. Friedmann, II : 317
 Banque Fuzelier, II : 500
 Galeries Barbès, II : 100
 Galeries Lafayette, II : 401, 450
 Veuve Garrès & De Penanros, II : 474
 Gatouillat, II : 25
 Gaumont, Gaumont-franco-films-Aubert,
 II : 112, 337, 367, 449
 Gautier, II : 55, 56
 Société du gaz de Lyon, II : 446, 455
 Société du gaz de Paris, II : 140, 437, 445,
 446, 473
 Gérard & Béranger, II : 373
 William Getty, II : 91
 Banque Gilbert, II : 147, 261, 296, 524
 Gillet, II : 384
 André Gillier, II : 104, 349, 508
 Glacières de l'Indochine, II : 183
 Glorieux & Pierrepont, II : 244
 Goodrich, II : 473
 Goschens & Cunliffe, II : 517
 Goulet-Turpin, II : 456
 Etablissements Vincent Goux, II : 471
 Grammont, II : 253, 280, 330, 470, 473
 Grande Huilerie bordelaise, II : 102, 103,
 153, 449
 Grande Huilerie de l'Est, II : 317
 Grande Paroisse, II : 134
 Grawitz, II : 195, 401
 Greenhill, II : 42
 Greenhill-Moriss, II : 42
 Société d'exportation Gros-Roman (Gros-
 Roman, SABI-Gros-Roman), II : 233,
 246, 317, 396, 397, 417, 418, 420, 462,
 499
 Guaranty Trust, II : 40, 44, 91, 517
 Guiard André, II : 55
 Guichard-Perrachon, II : 90
 Librairie Hachette, II : 471, 474
 H.A.D.I.R., II : 368, 505

- Armand Hallenstein, II : 448
 Henry Hamelle, II : 479
 Hanhart, II : 526
 Hanriot, II : 319
 André Hartmann, II : 165
 Manufactures Hartmann, II : 91, 164, 275, 348, 462, 464
 Hauser, II : 526
 Havas, II : 474
 Société des hauts-fourneaux de Pauillac, II : 217
 Hennessy, II : 527
 Hervet, II : 16
 Hine, II : 455
 Hollandsche Katoen Import, II : 448
 L'Horre & Buire, II : 387, 417, 492, 493
 Hoskier, II : 55
 Houillères de Ronchamp, II : 451
 Huilerie franco-coloniale, II : 455
 Huilerie Maurel, II : 40, 152, 153
 Huilor, II : 153
 Hydroénergie, II : 278
 Immobilière & constructions de Paris, 471, 474, 475
 Industrie textile alsacienne-Batteguay, II : 448
 Jaeger, II : 419
 Japy, II : 231, 232, 246, 443, 450, 485, 499
 Jalla, II : 480
 La Jeanne d'Arc, II : 456
 Forges & ateliers de constructions électriques
 Jeumont, II : 432
 Alexandre Joire, II : 197
 Banque Joire, II : 513, 519
 Jomain & fils, II : 479
 Nathaniel Johnston, II : 402
 Journal, II : 109, 304
 Joya, II : 264, 389, 390
 Kahn & Kahn, II : 485
 Kahn, Lang, Manuel, II : 448
 S.E. Kempf, II : 373
 Kiener, II : 20, 21, 27, 37, 139, 162, 164, 180, 275, 402, 403, 462
 Kleinwort, II : 517
 Acieries de Knutange, II : 505
 Georges Koechlin, II : 448
 Kreglinger, II : 417
 Kuhlmann, II : 282, 451, 473
 Kullmann-Friedmann, II : 314, 317, 389, 397, 398, 402, 414, 417
 Lafarge, II : 451
 Banque Lafargue, II : 454
 Lafuma, II : 282
 Lahousse, II : 449
 Lambert-Rivière, II : 102
 Laniel, II : 40
 Lantz frères, II : 462
 Latécoère, II : 319
 Latham, II : 386, 416, 460
 Latil, II : 473
 Lazard, II : 51, 100, 131, 160, 216, 236, 247, 276, 351, 406, 411, 429, 433
 Lebaudy, II : 104
 Leblanc & Mauduit, II : 198
 Banque Lefebvre, II : 525
 Leflaive-La Chaléassière, II : 217, 218, 219, 340, 379, 446
 Lehideux, II : 55, 56, 73, 92, 104, 430, 432, 433, 517
 Etablissements Lemoine, II : 470
 Mines de Lens, II : 384
 Auguste Lepoutre, II : 460
 Leroux-Branne, II : 448
 Leroy-Dupré, II : 55
 Lesieur fils, II : 449
 Georges Lesieur, II : 460, 471
 J. & P. de Lesseps, II : 55
 Lévy, II : 55
 Lille-Bonnières-Colombes, II : 235
 Lioré & Olivier, II : 103, 473, 479
 Lloyd Continental française, II : 110
 Lloyds Bank, II : 91, 182, 519
 London Guarantee & Accident Company, II : 174
 Longovica, II : 247
 Acieries de Longwy, II : 130, 235, 247, 253, 346, 369, 382, 444, 456, 460, 465, 502, 505

- Lorraine-Dietrich, II : 319, 336, 337, 366, 367, 375, 378, 414, 443
 Lorthiois, II : 403, 410, 420, 456, 516, 517, 548
 Louis-Colombier, II : 148
 Louit, II : 455
 Louvroil-Recquignies, II : 105, 183, 235
 Lumière, II : 455, 473
 Lunchs & glaciers, II : 449
 Luzzati, II : 449
 Machines agricoles Wallut, II : 470
 Madelios, II : 474
 Compagnie des Magasins généraux, II : 99
 Magasins des soies, II : 455
 Mairoi-Mollard, II : 285
 Mallet, II : 430, 432, 433, 517
 Mannesmann, II : 183
 Manufacture française d'armes, II : 34
 Manufactures françaises des cuirs, II : 384
 Manufacture de laine peignée de Bourtzwiller, II : 245
 Manufacture de laine de Buhl, II : 245, 315, 365, 448, 462
 Manufacture de Senones, II : 333
 Maple, II : 480
 Marcesche, II : 418
 Filatures Marchal, II : 386
 Jules Marchal, II : 403
 Margnat, II : 455
 Société du restaurant Marguery, II : 475
 Marie Brizard, II : 10, 25
 Forges & aciéries Marine & Homécourt, II : 105, 158, 182, 183, 190, 192, 220, 240, 278, 387, 435, 437, 438, 444, 456, 465, 484
 Marnier-Lapostolle, II : 103, 104
 Marrel frères, II : 419
 Marrel-Bonnin-Lebel, II : 55, 56
 Martell, II : 424, 455, 527
 Arthur Martin, II : 510
 Martre & Vézia, II : 141, 410, 450
 Masquelier, II : 41, 167
 Massiot, II : 54
 Masurel, II : 460, 513
 Jules Masurel, II : 515
 Masurel-Leclerq, II : 403
 Le Matériel roulant, II : 372, 373, 413
 Le Matériel téléphonique, II : 470, 473
 Mathon & Dubrulle, II : 460
 Mauchauffée, II : 508
 Maurel frères, II : 141, 152, 153, 455
 Maurel & Prom, II : 141, 152, 153, 455, 474, 475
 Meillassoux, II : 54
 Meillassoux & Caulliez, II : 154
 Mendelssohn, II : 345
 Merlin-Gerin, II : 220
 Messageries africaines, II : 104
 Messageries maritimes, II : 144, 426, 427
 Meyer & fils, II : 55
 Michelin, II : 200, 242, 405, 406, 407, 408, 411, 416, 419, 424, 452, 454
 Aciéries de Micheville, II : 105, 240, 369, 465
 Charles Mieg, II : 448, 462
 Mignot, II : 42
 Grande Minoterie Milliat, II : 455
 Minerais & métaux, II : 99, 101, 230, 245, 305, 339, 340, 447
 Minière & métallurgique de l'Orb, II : 101
 Minoteries alsaciennes, II : 155
 Minoteries dijonnaises, II : 155
 Mirabaud, II : 106, 258
 Moch & Odelin, II : 471, 474, 527
 Monnet, II : 261, 281
 Montbard-Aulnoye, II : 183
 Montgolfier, II : 282
 Morgan, II : 106, 160, 201, 202, 233, 235, 236, 257, 258, 276, 281, 428
 Motte, II : 154, 190, 241, 471
 Les Fils d'Alfred Motte, II : 154, 199
 Alfred Motte & Cie, II : 154
 Motte-Bossut filature, II : 147, 148, 181, 448
 Alfred Motte frères & Jules Parisse, II : 97, 154
 Motte Eugène & Cie, II : 154

- Motte, Caulliez, II : 449
 Motte-Cordonnier, II : 148
 Motte, Meillassoux & Caulliez, II : 448, 460
 Moulinage & retorderie de Chavanoz, II : 455
 Grands Moulins de Corbeil, II : 233, 246, 449
 Grands Moulins lyonnais, II : 155
 Grands Moulins de Marseille, II : 155
 Grands Moulins du Nord, II : 155
 Grands Moulins de Patin, II : 474
 Grands Moulins de Strasbourg, II : 155, 182, 449
 Grands Moulins de Toulouse, II : 155
 Grands Moulins de Valenciennes, II : 155
 La Nationale, II : 101, 173, 175
 La Nationale-Crédit (Compagnie d'assurance-crédit & de réassurance de toute nature), II : 110, 173, 175, 176, 177
 National City Bank, II : 106, 429
 Nestlé, II : 449
 Neufelize, II : 430, 432, 433, 517
 Le Nickel, II : 418
 Nicolet & Lafanechère, II : 109
 La Nitrogène, II : 111
 Noël, II : 54
 Nord Afrique commercial, II : 49
 Norkesing, II : 126
 NOSOCO (Nicolas Schlumberger), II : 403, 404
 Nouvelles Galeries, II : 450
 Ofina (Omnium financier pour l'industrie nationale), II : 98, 112, 113, 114
 Olivier, II : 383, 474
 Olivier & Picard, II : 308
 Omnibus & tramways de Lyon, II : 219, 435, 492
 Omnium de l'industrie sucrière & agricole, II : 54
 Omnium international des pétroles, II : 470, 473
 Otard-Dupuy, II : 455, 527
 Société de l'Ouenza, II : 472
 Ougrée-Marihaye, II : 470
 Banque Oustric, II : 51, 54, 198, 244, 304, 305, 307, 309, 332, 401, 411, 425
 Paindavoine, II : 100
 La Paix, II : 175
 Panhard & Levassor, II : 470, 473
 Papeteries Bergès, II : 215, 265, 266, 282, 291, 293
 Papeteries & cartonneries de Lorraine, II : 103
 Papeteries du Centre, II : 282
 Papeteries Favor, II : 156
 Papeteries de France, II : 263, 265, 266, 267, 282, 293, 294, 295
 Papeteries de Leysse, II : 282
 Papeteries de Navarre, II : 155, 156, 263, 264, 265, 267, 282, 291, 292, 293, 294, 388, 389
 Papeteries de Raynal & Brienne, II : 156
 Papeteries de Rottersac, II : 102
 Papeteries de Vizille, II : 264
 Papiers Simond, II : 156
 Paribas (Banque de Paris & des Pays-Bas), II : 34, 45, 48, 50, 51, 73, 95, 96, 126, 182, 184, 215, 216, 219, 257, 278, 312, 320, 331, 335, 345, 353, 367, 377, 384, 387, 411, 413, 415, 416, 420, 427, 429, 430, 437, 438, 470-474, 483, 488, 532, 534, 535, 539, 540, 541, 542, 543
 Paris-France, II : 474
 Particuliere Financieelle Vereeniging, II : 469
 Chemins de fer Paris-Orléans, II : 144, 150, 427, 444, 446
 Pathé-Cinéma, II : 112, 337, 367
 Banque Paul, II : 250
 Pechelbronn, II : 345, 366, 384, 463, 464
 Pechiney, II : 427, 446, 484
 Société minière & métallurgique Penarroya, II : 472, 486
 Chantiers de Penhoët, II : 100, 150, 445
 Perrier-Jouët, II : 250
 Gants Perrin, II : 156, 456
 Perrin, II : 462

- Banque Petyt, II : 12, 13, 277, 279, 303, 304, 512, 513, 515, 516
- Automobiles Peugeot, II : 158, 159, 182, 230, 231, 246, 443, 450
- Cycles Peugeot, II : 159, 182, 231, 246, 450, 461
- Peugeot frères, II : 159, 231, 375, 485
- Peyrissac, II : 140, 141, 379, 415, 450
- Le Phénix, II : 174
- Banque Piérard, II : 149, 520
- Banque Pierre, II : 525
- Piguet, II : 206
- Piver, II : 481
- Pleyel, II : 103, 375
- Chemins de fer P.L.M., II : 100, 144, 427
- Poirot, II : 456
- Pollet, II : 460
- Pommery & Greno, II : 465
- Société des Pompes funèbres, II : 475
- Hauts fourneaux de Pompey, II : 450, 456, 465, 472
- Pont-à-Mousson, II : 105, 106, 158, 240
- Poulain, II : 43
- Pouey, II : 206
- La Préservatrice, II : 110
- La Prévoyance, II : 175
- Priminime, II : 474
- Privat Commercial Bank, II : 330
- Les Produits céramiques, II : 469
- Produits chimiques & raffineries de Berre, II : 473
- Produits chimiques de Saint-Denis, II : 104
- Filatures Prouvost-La Lainière de Roubaix, II : 448
- La Providence, II : 444, 472
- Radio-France, II : 446
- Radio-Orient, II : 446
- Raffineries de soufre réunies, II : 460
- Rateau, II : 192, 193, 240, 334, 335, 367, 368
- Raty, II : 444, 502
- Reichsbank, II : 20, 285, 286
- Renauld, II : 16, 23, 25, 30, 61, 64, 109, 181, 195, 262, 286, 287, 288, 289, 313, 316, 317, 320, 346, 465, 501, 502, 503, 507, 510
- Renault, II : 100, 258, 259, 427, 428, 443, 445, 452, 484
- Manufacture de gants Reynier, II : 101, 456
- Rhône-Poulenc, II : 34, 451, 470
- Rhum Saint-Georges, II : 374
- Rivat, II : 455
- Banque Robin Claudel, II : 490
- Rocca, Tassy & de Roux, II : 147
- Rochet-Schneider, II : 455
- Röchling, II : 505
- Rödel, II : 141, 455
- Roederer, II : 460
- Société lorraine des aciéries de Rombas, II : 191, 192, 240, 252, 338, 367, 369, 444, 461, 483
- Rothschild, II : 45
- Rousseau, II : 448
- Royale asturienne des mines, II : 125, 450
- La Ruche méridionale, II : 90
- SABI-Société alsacienne de blanc & d'impression, II : 396, 403, 404, 410
- SAIC (Société anonyme d'industrie cotonnière), II : 214, 243, 314, 365, 368, 440, 449
- Sainrapt & Brice, II : 451
- Saint frères, II : 460
- Saint-Chamond-Granat, II : 158
- Saint-Gobain, II : 34, 35, 134, 135, 157, 184, 455
- Raffinerie de sucre Saint-Louis, II : 449
- Forges, chantiers & ateliers de Saint-Nazaire, II : 228, 245, 450
- Salines de Varengeville, II : 131
- Salmon, II : 198
- Banque Samazeuilh, II : 497
- Société des aciéries & usines à tubes de la Sarre, II : 161, 183, 428, 505
- Amar Saül, II : 55, 56
- Saulnes, II : 505
- Saupiquet, II : 162, 183, 191, 240
- Saurer, II : 380, 381

- Scalbert, II : 329, 367, 419, 428, 438, 511, 512, 513, 516, 517, 518, 519, 520, 521
- Schaeffer, II : 396, 462
- Scheurer-Lauth, II : 448
- Schick, II : 449
- Schlumberger, II : 21, 448, 462
- Nicolas Schmit, II : 250
- Schneider, II : 157, 158, 182, 192, 214, 216, 218, 254, 255, 278, 280, 281, 391, 392, 393, 394, 395, 412, 413, 423, 431-435, 484, 540
- Schröders, II : 517
- Schröder & Schyler, II : 402
- Ateliers de constructions Schwartz-Hautmont, II : 126, 276, 473
- Schwob frères, II : 246, 448, 462, 499
- SCOA-Société commerciale de l'Ouest africain, II : 449, 474
- Segard, II : 515
- Emile Segard, II : 449
- Segard & Meunier, II : 460
- Seligman, II : 55, 56
- Société métallurgique de Senelle-Maubeuge, II : 111, 136, 234, 235, 247, 344, 346, 456, 502, 505
- SFAC-Société française d'assurance pour favoriser le crédit, II : 173-177, 184
- Skoda, II : 436
- SIDAM, II : 469
- Alphonse Six, II : 448
- SOCIA (Citroën), II : 100
- Société d'affinage des métaux, II : 99
- Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM), II : 130, 443, 446, 447, 463
- Société alsacienne de Crédit industriel & commercial (SACIC), II : 23, 91, 418, 428, 461, 499, 500, 502, 503, 504, 505, 506, 507,
- Société alsacienne & lorraine d'électricité, II : 110
- Société alsacienne pour l'industrie textile-SAPIT, II : 317
- Société anonyme de participations & d'études, II : 158
- Société des appareils de levage & matériel de travaux publics, II : 100
- Société des applications industrielles, II : 485
- Société artésienne de force & lumière, II : 201, 242
- Société auxiliaire de gestion, II : 101
- Société auxiliaire d'entreprise électrique & de travaux publics, II : 469
- Société auxiliaire de l'industrie française-SADIF (Citroën), II : 159, 160, 256, 258, 271
- Société auxiliaire de navigation, II : 393
- Société de banque suisse, II : 267, 381, 382
- Société bordelaise de CIC, II : 40, 57, 58, 59, 140, 141, 147, 152, 163, 374, 418, 424, 428, 454, 495, 496, 497, 498
- Société bordelaise de conserves, II : 147
- Société centrale des banques de province, II : 24, 28, 433
- Société centrale de dynamite, II : 450
- Société centrale pour l'industrie électrique, II : 446, 447
- Société des charrues Fondateur, II : 415
- Société pour le commerce entre la France & les pays d'outre-mer, II : 471
- Société commerciale d'affrètements & de combustibles (SCAC), II : 460
- Société commerciale, industrielle & agricole du Haut Ogooué, II : 475
- Société des compteurs & matériel d'usines à gaz, II : 99
- Société de contrôle & de gestion financière, II : 221, 378
- Société cotonnière d'Epinal, II : 279
- Société cotonnière de Saint-Etienne-du-Rouvray, II : 525
- Société de crédit à l'industrie automobile (SOCIA), II : 160
- Société d'éclairage, chauffage & force motrice, II : 99
- Société d'entreprise électrique, II : 167
- Société d'équipement des voies ferrées & des

- grands réseaux électriques, II : 107, 331, 424, 483
- Société d'études & de constructions, II : 469
- Société d'études fiscales, juridiques & comptables, II : 382
- Société d'extension de l'industrie automobile-
SEDIA, II : 158, 159
- Société fiduciaire de France, II : 221, 378
- Société fiduciaire de Paris, II : 386
- Société financière d'industrie, de commerce
& d'agriculture, II : 397
- Société financière pour le développement de
l'électricité, II : 100
- Société financière lorraine, II : 158
- Société financière & mobilière (CCF), II :
165, 183
- Société financière de transports & d'entre-
prises industrielles, II : 369
- Société foncière de l'Etoile, II : 471
- Société foncière parisienne, II : 413
- Société des forces motrices du Jura & des
Alpes, II : 435
- Société des forces motrices de la vallée d'Aspe,
II : 469
- Société des fours à coke & d'entreprise indus-
trielle, II : 486
- Société française de banque & de crédit, II : 54
- Société française des câbles télégraphiques,
II : 473
- Société française des carburants, II : 473
- Société française pour le commerce avec les
colonies & l'étranger, II : 256, 474, 475
- Société française de constructions Babcock &
Wilcox, II : 470
- Société française du liège, II : 471
- Société française de meunerie, II : 155, 449
- Société française radioélectrique, II : 446
- Société franco-belge des laminoirs & tréfile-
ries, II : 331
- Société gazière d'achat en commun de char-
bons, II : 475
- Société générale, II : 6, 21, 45, 49, 50, 51, 60,
61, 69, 76, 77, 78, 81, 87, 92, 95, 96,
104, 105, 106, 107, 108, 113, 120, 125,
126, 130, 131, 142, 159, 164, 165, 192,
193, 196, 197, 198, 199, 200, 209, 212,
213, 216-218, 219, 220, 221, 227, 228,
229, 230, 231, 232, 234, 235, 238, 240,
241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 252,
256, 260, 265, 269, 320, 321, 322, 323,
325, 331, 332, 335, 342, 345, 346, 349,
350, 352, 353, 355, 366, 367, 369, 370,
376, 377, 378, 381, 383, 384, 386, 395,
396, 413, 414, 416, 417, 419, 420, 422,
426, 427, 428, 429, 430, 434, 436, 437,
438, 459, 460, 477, 483, 484, 489, 492,
493, 498, 501, 502, 507, 508, 509, 510,
511, 512, 513, 514, 515, 516, 519, 527,
528, 529, 530, 531, 532, 536, 537, 538,
539, 542, 544, 545
- Société générale aéronautique, II : 319, 336,
337, 378, 414
- Société générale d'armement, II : 524
- Société générale de Belgique, II : 45, 91
- Société générale de brasserie & de malterie,
II : 114
- Société générale des cirages français, II : 99
- Société générale d'entreprises, II : 127, 278,
413
- Société générale de filature & de tissage, II :
526
- Société générale de fonderie, II : 505
- Société générale de houilles & agglomérés,
II : 451
- Société générale des huiles de pétrole, II : 451
- Société des grands travaux métropolitains, II :
218
- Société grenobloise de gants d'étoffe, II : 156
- Société havraise d'énergie électrique, II : 447
- Société hellénique des vins & spiritueux, II :
475
- Société hydroélectrique des Alpes, II : 134
- Société hydroélectrique de la Cère, II : 444,
446, 447
- Société hydroélectrique de Drac &
Romanche, II : 264, 389

- Société hydroélectrique de Fure & Morge, II : 265
- Société hydroélectrique de la Haute-Bourne, II : 265
- Société immobilière du consortium de l'industrie textile de Roubaix-Tourcoing, II : 112
- Société immobilière du rond-point de l'avenue du bois de Boulogne, II : 112
- Société immobilière Saint-Honoré-Monceau, II : 375
- Société immobilière des 17 & 19 avenue de Tourville, II : 375
- Société d'importation & de commission, II : 448, 460
- Société d'industrie d'énergie électrique, II : 446
- Société industrielle de Caudebec, II : 386
- Société des journaux & imprimeries de la Gironde, II : 474
- Société lorraine minière & métallurgique, II : 196, 245, 252, 344, 346, 347, 410, 444, 465, 502, 505
- Société lyonnaise de dépôts, II : 59, 60, 61, 65, 66, 73, 74, 110, 122, 131, 161, 171, 184, 214, 266, 302, 320, 353, 354, 355, 361, 388, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 545
- Société des forces motrices du Rhône, II : 486
- Société lyonnaise immobilière Groupe Martin, II : 387, 388
- Société lyonnaise des magasins généraux, II : 41
- Société du manganèse, II : 486
- Société marseillaise de crédit, II : 30, 44, 58, 59, 101, 262, 302, 354, 360, 374, 393, 424, 429, 457, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 540
- Société des matières colorantes & produits chimiques de Saint-Denis, II : 101
- Société métallurgique du Périgord, II : 100, 101
- Société des mines & usines à zinc de Silésie, II : 469
- Société des moulins du Maghreb, II : 471
- Société nancéienne, II : 13, 16, 25, 26, 44, 51, 61, 64, 82, 85, 110, 130, 131, 161, 171, 179, 196, 197, 235, 247, 250, 253, 262, 278, 289, 313, 315, 320, 346, 348, 354, 359, 369, 428, 429, 437, 463, 464, 465, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 507, 508, 509, 510, 511, 540
- Société nationale de matériel agricole (Le Fondateur), II : 383, 415
- Société normande de banque & de dépôts-Leherpeur, II : 73, 142, 147, 164, 261, 276, 300, 345, 369, 428, 524, 528, 529
- Société normande de constructions navales, II : 392, 434
- Société normande de métallurgie, II : 157, 254, 281, 387, 416, 432, 433, 434, 434, 484
- Société nouvelle de constructions & de travaux pour l'édification du barrage de Saint-Victor, II : 217
- Société d'optique & de mécanique de haute précision, II : 157, 254, 432, 434, 484
- Société des produits azotés, II : 451
- Société provençale de constructions navales, II : 254, 432
- Société de reconstruction des usines sinistrées, II : 144
- Société rhodanienne mobilière & immobilière pour la France & l'étranger, II : 375
- Société saint-quentinoise de constructions, II : 419
- Société saint-quentinoise de crédit, II : 511
- Société de stéarinerie & savonnerie de Lyon, II : 40
- Société de télégraphie sans fil, II : 473
- Société des téléphones Berliner, II : 330
- Société toulousaine de CIC, II : 495, 496
- Société des transports en commun de la région parisienne, II : 218
- Société des travaux hydrauliques & d'entreprises générales, II : 265
- Société des travaux métallurgiques, II : 245
- Société du Val-Notre-Dame, II : 107, 331

- Société de vente d'automobiles à crédit-
SOVAC, II : 160
- Sofina-Société financière électrique, II : 127,
369
- Sogenal, II : 21, 23, 61, 67, 73, 106, 130,
161, 164, 165, 182, 196, 201, 245, 246,
249, 252, 253, 262, 274, 275, 276, 278,
280, 281, 283, 284, 286, 316, 317, 320,
321, 346, 347, 348, 353, 354, 359, 365,
368, 372, 378, 381, 382, 383, 384, 396,
414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 463,
499, 500, 502, 505, 506, 507, 530, 531,
532, 533, 534, 536, 537
- SOMUA (Société d'outillage mécanique &
d'usinage-Bouhey), II : 150, 193, 254,
255, 281, 391, 429, 430, 432, 435, 484
- Soucaïl, II : 140, 141, 450
- Souchon-Neuvesel, II : 110
- Banque Soula, II : 163, 328, 329, 366, 374,
418, 454, 498
- Soulas, II : 376
- Soulé, II : 104
- Mines de Soumont, II : 157, 255
- Sourmais, II : 16, 342, 517
- Soustre, II : 103
- Stackler, II : 179
- Stahelin, II : 167
- Standard franco-américaine, II : 473
- Steaua Romana, II : 215
- Sucreries d'Erstein, II : 462
- Sucreries réunies, II : 102
- Sud-Oranais, II : 216
- Société des Tanins Rey, II : 481
- Tanneries de France (ex-Adler &
Oppenheim-Tanneries de Berlin), II :
145, 252, 286, 288, 384, 397, 418
- Tarneaud, II : 73, 164, 261
- Tavernier-Leconte, II : 297
- Telic, II : 416
- Manufactures Tenthorey, II : 250, 279, 500
- De Tessières, II : 103
- Teyssonneau, II : 455
- Textielhandel, II : 367
- Textiles d'Alsace, II : 402
- Thann & Mulhouse, II : 249
- Thiriez, II : 449
- Hauts fourneaux de Thionville, II : 347
- Laminoirs de Thionville, II : 505
- Banque Thomas, II : 25, 253
- Thomson, II : 140, 249, 270, 379, 427, 437,
443, 446, 447
- Thyssen, II : 443
- Ch. Tiberghien, II : 154
- Peignage & teinturerie Tiberghien, II : 154,
515
- P. & J. Tiberghien, II : 154
- Tissages de la Ruche, II : 308
- Tissus de laine des Vosges, II : 154
- Toisoul, Frédet, II : 479
- Trade Indemnity, II : 174
- Tréfileries & laminoirs de Chauny, II : 470
- Tréfileries & laminoirs du Havre, II : 188,
335, 336, 344, 367, 376, 377, 403, 404,
419, 445, 446, 456, 470, 473, 475, 485
- Tréfileries & laminoirs de métaux, II : 344
- Trenteseaux-Destombes, II : 448
- Tricotages de l'Ariège & bonneterie de la
Garonne réunis, II : 40
- De Trincaud Latour-Soula, II : 497
- Trois Quartiers, II : 450, 474, 475
- Tubes de Solesmes, II : 183
- Tubes de Vincey, II : 183
- Turpin & Chailloux, II : 374
- Ucina-Union pour le crédit à l'industrie
nationale, II : 97-104, 107, 108, 111,
112, 113, 114, 115, 116, 120, 121, 122,
124, 129, 165, 178, 230
- Ugine, II : 450
- Ungemach, II : 245, 246, 315, 317
- Unic (chaussures), II : 253
- Unic (camions), II : 381, 450, 473
- L'Union, II : 174
- Union bancaire du Nord pour le crédit indus-
triel, II : 98, 108, 109, 112, 116, 118,
122, 124, 170
- Union des banques régionales pour le crédit

INDEX DES ENTREPRISES CITÉES

- industriel (UBR), II : 98, 109-112, 113, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 124, 131, 170, 179
- Union commerciale indochinoise & africaine, II : 471, 474
- Union des consommateurs de produits métallurgiques & industriels (UCPMI), II : 443, 444
- Union d'électricité, II : 190
- Union européenne industrielle & financière, II : 254, 431, 432, 434, 475, 484
- Union financière pour le commerce & l'industrie, II : 156
- Union financière du Nord & de l'Est (Uniforest), II : 96, 113
- Union française de crédit, II : 278
- Union française de papeteries, II : 155, 156
- Union hydroélectrique, II : 444, 446
- Union pour l'industrie & l'électricité, II : 486
- Union industrielle de crédit pour la reconstruction, II : 96, 112
- Banque de l'Union des mines, II : 51, 106, 126, 130, 134, 278, 312, 343, 466
- Union de retorderies, II : 317
- Union textile (Filature & retorderie de coton), II : 396, 397, 417, 418
- L'Urbaine-Crédit, II : 101, 174, 175, 176, 177
- L'Urbaine-La Seine, II : 110, 174
- Urban, II : 55
- Société des usines métallurgiques de la Basse-Loire, II : 217
- Vadon, II : 16
- Valentin-Bloch, II : 246, 462
- Valisère, II : 156
- Valorind (groupe de la Société générale), II : 105, 165, 218
- Van Cleef & Arpels, II : 474
- Varin-Bernier, II : 84, 255, 313, 433, 507, 508
- Vaucher, II : 243
- Verreries de Valléystahl, II : 456
- Velin, II : 462
- Brasseries de Vézelize, II : 456
- Vézia, II : 103, 140, 141, 455, 470
- Ciments Vicat, II : 220, 264
- Mines de Vicoigne, II : 242
- Mines & fonderies de zinc Vieille Montagne, II : 470
- Vignes, II : 25
- Grands Moulins Vilgrain, II : 456
- Villa, II : 25, 297
- Ville de Bordeaux, II : 100
- Vilmorin-Andrieux, II : 102
- Wallach, II : 100, 101
- Wallaert frères, II : 148
- Wattinne, Bossut, II : 460
- Etablissements Victor Weibel, II : 317, 381, 397
- Weill-Kinstburg & Bernheim et Devillers, II : 297
- De Wendel & Cie, II : 150, 158, 436, 438, 456, 469, 486, 505
- Les Petits-Fils de François de Wendel, II : 158, 486
- Wertheimer, II : 451
- Wesserling, II : 410
- Worms, II : 377
- Banque Zarifi, II : 429, 430
- Zyrardow, II : 240
- Zurich, II : 176

Index des personnes citées

- Aignel de Bourbon, II : 523
Arbel, II : 379
Ardant Henri, II : 9, 90, 125, 131, 132, 366, 370
Asseline A., II : 276
Aubert Pierre, II : 479
Auboyneau Jacques, II : 128
Aubrun Jules, II : 216
Audouin Félix, II : 375
Aynard René, II : 381, 414
Aynard Francisque, II : 95
Bachollet Raymond, II : 414
Badin G., II : 40
Balzac, II : 32, 169
Baratier de Rey, II : 131
Bardin Louis, II : 478
Bardou J.-P., II : 420
Baréty Léon, II : 26
Bastin Jean, II : 184
Baumgartner, II : 131
Baumann Achille, II : 155
Bavière Paul, II : 200
Beaud Claude, II : 434, 484
Ganne de Beaucourday André (Société générale), II : 212, 213
Bechetoille Marcel, II : 189
Béghin, II : 148
Béghin Joseph, II : 109
Bénac André, II : 244
Benais, II : 32
Berger A., II : 208
Bergeron Louis, II : 27
Bernard Pétrus, II : 388
Bernheim Edmond, II : 485
Bertal J., II : 28
Bessonneau, II : 397, 398
Béthenod Emile, II : 98
Binet Raoul, II : 26
Bizot, II : 131
Bloch-Lainé (Lazard), II : 236
Boccard, II : 17
Boissieu (de) Jules, II : 388
Bonin Hubert, II : 182, 184, 247, 281, 368, 370, 419, 486
Bonnet, II : 227, 244
Bonnet (CCF), II : 381
Bonnin, II : 216
Bontemps, II : 32
Bouchayer Aimé et Auguste, II : 263, 264, 282
Boudon René (BNC), II : 95, 272, 442, 445
Boulenger Paul, II : 479
Boullier Maurice, II : 130
Bourgerie Maurice, II : 217
Bourreau Marcel, II, 184
Bousquet Henri, II : 442, 445, 446
Boussac Marcel, II : 154, 190, 235, 240, 253, 367, 389, 390
Boutry Georges et Michel, II : 147
Bouvier Jean, II : 59
Boyer, II : 95, 98
Breuvart-Delattre Alfred, II : 148
Brezet Bernard (Société générale), II : 212
Brice René, II : 211
Brincard, II : 98
Brisson, II : 32
Brizon Gabriel, II : 95, 190, 240, 435, 437
Brouard Félix, II : 130
Bruder, II : 414
Brun, II : 15
Buffet, II : 16, 30, 95
Buxtorf Bernard et Emmanuel, II : 508
Cahen-Fuzier, II : 417
Capmal A., II : 26
Caquot Albert, II : 405, 406
Caradec, II : 180, 524

- Carette E., II : 93
 Carsow Michel, II : 208
 Cartier-Millon, II : 265
 Castel, II : 386
 Cauboué Pierre, II : 183, 207, 208, 240, 241, 242, 243
 Caudrelier Etienne, II : 215
 Caulliez Henry, II : 189
 Cayez Pierre, II : 417
 Célier, II : 96, 98, 131, 257
 Chadeau Emmanuel, II : 414, 416, 419
 Chaize, II : 168
 Chaline Jean-Pierre, II : 90
 Champin Marcel, II : 105
 Chapelle (de la) Jacques (Société générale), II : 192, 240, 269, 270, 283
 Chapuy, II : 215
 Charpenay Georges, II : 17, 26, 30, 148, 264, 282
 Charpentier Jacques, II : 209
 Chevert (de) Pierre, II : 130
 Chéron Georges, II : 26
 Chevallier René, II : 479
 Chevallier-Appert Raymond, II : 478
 Choukroun Jacques, II : 367
 Citroën André, II : 202, 219, 233, 235, 236, 244, 247, 256, 257, 281, 405, 406, 407, 408, 411
 Clémentel Etienne, II : 14, 26
 Cohen Elie, II : 418
 Collins Michael, II : 551
 Collot Claude, II : 27, 365
 Colombier Louis, II : 511
 Corby Léon, II : 479
 Corcelle Charles, II : 92, 130, 180, 182, 185, 242
 Corcelle (BUP), II : 257
 Cottin Robert, II : 216
 Couteaux Robert (Société générale), II : 212
 Cremer, II : 167
 Cruvellier Jean-Baptiste, II : 217, 244
 Dalbouze Ernest, II : 106
 Damour Henri, II : 110
 Damoy Ernest, II : 190, 478
 Dangelzer Charles, II : 109
 Dansette-Thiriez Charles, II : 148
 Daniaud, II : 32
 Dardel Léon, II : 443, 485
 Dauphin-Meunier André, II : 91, 92
 Daviet Jean-Pierre, II : 34, 35, 90, 134, 135, 157, 179, 182, 185, 242, 548
 Davillier, II : 379
 Debrix, II : 196, 275, 372
 Decoux, II : 367
 Dehesdin Jean, II : 479
 Déjardin-Verkinder, II : 106
 Delabarre, II : 272
 Delamarche Léon, II : 130
 Delebart Georges, II : 95
 Delebecque veuve, II : 148
 Delerce, II : 272
 Delloye Joseph, II : 110
 Demachy, II : 485
 Descamps Emmanuel, II : 189
 Deschamp, II : 96, 131
 Descours-Cabaud, II : 436
 Desforges Léon, II : 95, 437
 Desurmout, II : 513
 Desurmout Michel, II : 410
 Devedeux H., II : 208
 Devies Maurice, II : 130, 445, 446
 Dior Lucien, II : 147
 Donati, II : 414
 Dondelinger, II : 235, 367
 Dorizon Louis, II : 76, 81
 Doumère, II : 260
 Dreux, II : 367, 382
 Droz, II : 213
 Duchemin René, II : 478
 Dufour, II : 154
 Dufour-Coisne Léon, II : 154
 Dufour-Delessale Léon, II : 154
 Dufour-Lambert Maurice, II : 154
 Dufour-Lescornez Eugène, II : 154
 Dufour-Nollet Edouard, II : 154
 Dufour-Rouzé Paul, II : 154

- Dupont, II : 191
 Dussert, II : 168
 Emanoil C., II : 91
 Enders Charles, II : 124, 131
 Ernault Henry, II : 479
 Ernest-Picard, II : 308
 Escallier, II : 123, 131
 Escarra, II : 131
 Eischweller J., II : 381
 Enders, II : 391
 Farnier Charles, II : 409
 Faucheur-Le Blan Marcel, II : 373
 Favre Gustave, II : 440
 Felsenhardt, II : 32
 Féron G., II : 478
 Fettu Eugène, II : 478
 Feydel Louis, II : 213, 216
 Firmin-Didot René, II : 479
 Flammarion Ernest, II : 103
 Flandin Pierre-Etienne, II : 123, 408, 420
 Flipo-Masurel Pierre, II : 147
 Flipo-Segard Pierre, II : 147
 Flipo-Six Noël, II : 147
 Fontalirand René, II : 90, 92, 183, 208, 222-226, 239, 245
 Fould René, II : 228
 Fouquet, II : 200
 Fournier (Banque de France), II : 131, 210
 François-Marsal Frédéric, II : 330, 366, 377
 Franck, II : 500
 Frank Robert, II : 324, 326, 366
 Frappier Adrien, II : 235, 397, 398
 Frenier, II : 414
 Fridenson Patrick, II : 259, 281, 420
 Friedmann, II : 419
 Gaillard Henri, II : 479
 Galle, II : 103
 Gambéro Henri, II : 180, 245
 Garnier, II : 414
 Gassier Paul, II : 98
 Gaupillat Marcel, II : 479
 Gauthier-Maréchal, II : 479
 Gazeau André, II : 208
 Georges-Picot Charles, II : 95
 Gérard, II : 210
 Germain Henri, II : 20, 59, 150, 170, 238, 312, 551
 Germain Michel, II : 548
 Germain-Martin Louis, II : 16, 17, 26, 240, 407, 408, 419
 Gibouin, II : 32
 Girault René, II : 434, 484
 Glotin Edouard, II : 25
 Gorgeu, II : 379
 Gouverneur, II : 514
 Gros Pierre, II : 417
 Guérineau Charles, II : 478
 Guernaut Henri, II : 95
 Gugenheim, II : 15, 190, 240
 Guis F., II : 284
 Gunthert (CCF), II : 86, 131, 236
 Hamelin Jacques, II : 209
 Hampelé, II : 382, 415
 Hau Michel, II : 14, 15, 26
 Hauser Henri, II : 26
 Heine, II : 95
 Henri Daniel, II : 182
 Hennessy Jean, II : 28
 Hentschel, II : 196
 Hibon, II : 215
 Hidy R.W., II : 242
 Houdaille Jacques, II : 213
 Hugot Pierre, II : 479
 Jahan, II : 131
 Jemain Alain, II : 420, 483
 Jouasset Georges, II : 130
 Jouhaux Léon, II : 90
 Jacquemard P., II : 26
 Janne M., II : 479
 Japy Gaston, II : 232, 485
 Jarry, II : 213
 Joire, II : 513
 Jomain Henri, II : 479
 Jordan, II : 425
 Julhiet Edouard, II : 216
 Kermabon Jacques, II : 367

INDEX DES PERSONNES CITÉES

- Kiener, II : 403
 Klein Paul, II : 26
 Koehl, II : 437, 484
 Kuisel Richard, II : 26
 Kullmann Paul et René, II : 417
 Labbé, II : 382
 Labrousse Georges, II : 96, 98, 213
 Lacoue-Labarthe Dominique, II : 132
 Laederich René, II : 96
 Lagardelle Hubert, II : 14, 26
 Laguerre, II : 414
 Laloux Jacques, II : 26
 Lambert-Dansette Jean, II : 181
 Lambert-Ribot Alfred, II : 106
 Lamer Louis, II : 93
 Lattès Eugène, II : 215
 Laurent Charles (Thomson), II : 95, 446
 Laurent Théodore (Marine-Firminy), II :
 105, 130, 192, 240, 338, 435
 Lebée Edmond, II : 96, 131, 132
 Leblanc, II : 159, 241
 Leblanc (Société générale), II : 231, 246
 Lederlin Paul, II : 384
 Lefèvre Eugène (Crédit lyonnais), II : 95,
 211, 212
 Leflaive, II : 379
 Lefranc A., II : 16, 26
 Lehideux François, II : 281
 Lehideux Hubert, II : 56
 Lehideux Pierre, II : 55, 56
 Lehideux Roger, II : 55, 95
 Lehideux-Vernimmen André, II : 55
 Lejeune Henri, II : 209, 243
 Lepage René, II : 479
 Lepetit Bernard, II : 27
 Lescure Michel, II : 27, 129, 477
 Letondot, II : 131
 Level Emile (BNC), II : 96, 446
 Level Jacques (Pechiney), II : 446
 Lévy Charles, II : 375
 Lévy Henry, II : 155
 Liesse André, II : 26, 91
 Livré Fernand, II : 479
 Limouzin, II : 183
 Lion Louis, II : 216, 233, 394
 Lombart Alphonse, II : 217
 Lorain (Société générale), II : 129, 244
 Lorthiois Floris, II : 410
 Loubet Paul, II : 91
 Louppe Albert, II : 106
 Lucie R., II : 91
 Lutfalla Michel, II : 75
 Lysis, II : 26
 Mac Kennon, II : 202
 Magnan Paul, II : 264
 Maitre Jacques, II : 29
 Mamendy André (de), II : 478
 Marais (du) Emile (Crédit lyonnais), II : 98,
 212
 Marguerat Philippe, II : 244
 Marillier, II : 212, 216
 Marin Louis, II : 93
 Marlio Louis, II : 446, 485
 Marnier-Lapostolle Louis, II : 103
 Marseille Jacques, II : 366
 Martinière (de la) Eugène (Crédit lyonnais),
 II : 211
 Masquelier, II : 167
 Masset, II : 131
 Massiot Paul, II : 213
 Masson (Crédit lyonnais), II : 96, 417
 Masson Charles (BUP), II : 216
 Masurel, II : 513
 Maunoury J., II : 479
 Maurel Henri, Jean, Lucien, Marc, Paul-
 Louis, II : 152
 Maury, II : 368
 Mazerat Adrien, II : 239
 Médeville Numa, II : 163
 Méeus (Société générale), II : 182, 229, 240,
 252
 Meillassoux Edouard, II : 154
 Meissert, II : 500
 Menier, II : 213
 Merceron-Vicat J., II : 264
 Mercier Ernest, II : 190

- Merle, II : 243
 Merlin Jacques, II : 177
 Meyer André, II : 131
 Michelin, II : 407, 408
 Mirabaud Pierre, II : 130
 Mirimonde (de) A.P., II : 184
 Mollard, II : 500
 Mollie Joseph, II : 158, 159
 Molliet, II : 515
 Monnet Jean, II : 261, 281
 Monteux Marcel, II : 401
 Montgolfier (de), II : 489
 Montplanet, II : 191
 Moreau Emile, II : 83, 169, 172, 268, 305, 310, 312
 Moreau Félix, II : 213, 216
 Moret, II : 131
 Morgan, II : 202
 Morsel Henri, II : 282, 485
 Motte, II : 513
 Motte Georges, II : 181
 Motte Eugène, II : 109, 154, 190, 199, 241
 Motte Paul, II : 148
 Motte-Cordonnier, II : 148
 Motte-Destenay Paul, II : 147
 Motte-Mulliez Gaston, II : 147
 Motte-Voreux René, II : 148
 Motte-Watine Georges, II : 147
 Moureaux Fernand, II : 478
 Natan Bernard, II : 337
 Nauts Robert, II : 246
 Navarre André, II : 264, 282
 Netter André, II : 132
 Nevers (de) Charles, II : 242
 Neyret André, II : 264
 Nicaise, II : 378
 Nicolet Victor, II : 148
 Nicou Paul, II : 106
 Nishimura Shizuya, II : 92
 Normand Gilles, II : 13, 25
 Orlade, II : 367
 Oudiette Edouard, II : 242, 243
 Ouizille, II : 183
 Oustric Albert, II : 401, 411
 Pallain Gabriel, II : 306
 Pathé Charles, II : 337
 Paul Marcel, II : 106
 Péneau, II : 183
 Pérard Maurice, II : 478
 Perchot, II : 368
 Petiet Charles, II : 443
 Peugeot Robert, II : 158, 159, 182, 231, 246
 Piaton, II : 388
 Pillet-Will, II : 95
 Pinguet, II : 32
 Piveteau, II : 32
 Placide-Peltereau Edouard, II : 109
 Plantet Jean (Société générale), II : 213, 217, 218, 220, 227, 228
 Plantey Marcel, II : 379, 380
 Plichon, II : 191, 368
 Ponnier, II : 417
 Postel, II : 260
 Puerari Henri, II : 130
 Puison, II : 216
 Quin, II : 386
 Raty, II : 367
 Raval Eugène, II : 95, 442
 Renauld, II : 16, 25, 30
 Ribes Christophle (de) F., II : 25
 Ribot Alexandre, II : 129
 Richard, II : 405, 406, 419
 Richemond Pierre (père et fils), II : 378, 414, 443, 444, 446, 485
 Rimbert Edmond, II : 174, 175
 Rive, II : 237
 Robart, II : 377
 Robin-Vignat Régine, II : 91
 Robineau, II : 306
 Rocca, II : 147
 Roman, II : 227
 Rosengart Lucien, II : 158, 159, 182, 231, 246, 256
 Rosenthal Narcisse, II : 91
 Rossier Albert, II : 131, 179, 190, 199, 270
 Rossier Benjamin, II : 190, 227, 244, 379

Les banques et les entreprises, *deuxième volume de Les banques françaises de l'entre-deux-guerres (1919-1935), prend à bras le corps le problème des rapports entre les banques et les entreprises (à l'intérieur des frontières).*

Il étudie l'efficacité de la « machine » de l'escompte que sont devenues les grandes banques. Il débat de la nature des crédits proposés aux sociétés, en insistant sur les crédits durables, l'apparition du crédit à moyen terme et en méditant sur les relations établies entre banquiers et chefs d'entreprise. La capacité d'innovation du système bancaire et sa malléabilité face aux besoins des firmes sont ainsi évaluées. Les fluctuations de la banque de crédit face aux sautes de la conjoncture et notamment face à la crise des années 1930 donnent lieu à un débat sur le « malthusianisme bancaire ». Des acquis pertinents sont présentés à propos des techniques d'analyse des risques des banques, qui progressent sensiblement dans les années 1920.