



HAL
open science

Histoire de la Banque de Mulhouse (1872-1929)

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. Histoire de la Banque de Mulhouse (1872-1929). Annuaire historique de Mulhouse, 2022. hal-03879069

HAL Id: hal-03879069

<https://hal.science/hal-03879069>

Submitted on 30 Nov 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.

Histoire de la Banque de Mulhouse (1872-1929)

La Banque de Mulhouse est un des fleurons du régionalisme bancaire en Alsace dont la grande époque s'étend de la défaite de 1870 aux années 1920. Constituée devant M^e Hickel à Mulhouse le 8 novembre 1871, elle est rachetée par le Crédit commercial de France (CCF) en 1929¹. Entre-temps, elle a occupé le premier rang parmi les banques alsaciennes des années 1880 à 1911 avant d'être coiffée par le Comptoir d'escompte de Mulhouse (CEM) en 1912 ! En dépit de son importance, son histoire reste mal connue malgré deux thèses portant sur les banques alsaciennes². Peut-on proposer une monographie qui, venant après celle que l'*Annuaire historique de Mulhouse* a déjà publiée sur l'histoire du CEM, permettrait de compléter notre connaissance de l'histoire bancaire locale³ ?

On aura compris que la réponse se veut positive à quelques réserves près. La première tient aux sources : le matériau de base d'une telle recherche portant sur près de soixante ans d'histoire d'une entreprise, devrait être fourni par les rapports annuels imprimés d'assemblée générale⁴. S'ils sont rédigés jusqu'en 1913 en français, avec des données comptables libellées en francs⁵, ils sont particulièrement laconiques sur l'événementiel de la Banque et leurs rédacteurs sont peu préoccupés de laisser une trace dans l'histoire⁶. Ils peuvent être complétés par les procès-verbaux manuscrits de comité de direction (1885-1908⁷, 1921-1924 et 1926-1928⁸), qui présentent certaines limites⁹, et, de septembre 1923 à janvier 1929, par les procès-verbaux de conseil de surveillance (puis d'administration)¹⁰. Ce qui n'est pas dit et exprimé apparaît néanmoins à la lecture des chiffres, publiés dans les bilans annuels, mais aussi récapitulés sur cinq grands tableaux couvrant les années 1872 à 1913 qui permettent un suivi statistique très précieux de l'évolution de la Banque. Jointes aux précédents, deux autres tableaux de situation en 1917 et en 1925-1926 sont de véritables pépites par ce qu'ils révèlent d'évolutions capitales de l'entreprise¹¹.

¹ La fusion absorption est conclue dès novembre 1928, mais elle n'est officialisée que par l'assemblée générale extraordinaire du CCF du 31 janvier 1929. Voir *infra*.

² Paul Klein, *L'évolution contemporaine des banques alsaciennes. Histoire d'un essai de régionalisme bancaire*, Paris, Librairie de droit et de jurisprudence, 1931 ; Michel Siegel, *Les banques en Alsace, 1870-1914*, Strasbourg, Coprur, 1993.

³ Nicolas Stoskopf, « Une réussite méconnue : le Comptoir d'escompte de Mulhouse (1848-1930) », *Annuaire historique de Mulhouse*, t. 27, 2016, p. 191-206.

⁴ Conservées au CERARE jusqu'en 2010, le fonds de la Banque de Mulhouse a ensuite été intégré aux Archives historiques HSBC Continental Europe (AH HSBC) et actuellement conservé à la Défense. Je remercie vivement Stéphanie Billonneau de son accueil dans son service d'archives. L'inventaire compte 171 numéros, dont les six premiers seulement (constitution de l'affaire, conseils et assemblées) portent sur la direction de la Banque. On y trouve notamment une collection complète de rapports imprimés d'assemblée générale de 1872 à 1927 (AH HSBC FR 2010-0007-0003). La même collection peut être consultée à la BNU à Strasbourg (lacunes) et aux ANMT à Roubaix (1875-1914, 65 AQ A 727).

⁵ La Banque publie également une édition en français libellée en marks (le premier numéro de la collection des archives d'HSBC porte sur l'exercice 1908) et une édition en allemand dont la BNU conserve quelques vestiges.

⁶ Il n'a pas paru utile de multiplier dans cet article les renvois à ces rapports annuels. Malgré leur caractère laconique, on y trouve les listes d'administrateurs et de directeurs, de succursales, des informations succinctes sur l'exercice écoulé, les bilans et le commentaire de certains mouvements.

⁷ AH HSBC FR 2010-0007-0005 et 0006

⁸ Trois registres intégrés au fonds du CCF : AH HSBC FR 2015-0008-0006, 7 et 8.

⁹ Il y est principalement question des relations avec les succursales et des ouvertures de crédit aux entreprises (voir *infra* quelques exemples d'extraits des procès-verbaux), pas des orientations stratégiques de l'entreprise..

¹⁰ Deux registres intégrés au fonds du CCF, AH HSBC FR 2015-08-0004 et 5.

¹¹ Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022. Mes remerciements à Hubert Bonin et à Claude Rousset pour leurs conseils après relecture de ce texte.

La seconde réserve découle en partie de la première : contrairement à l'histoire plutôt surprenante du CEM, partant à la « conquête de l'Ouest » à partir de 1887 par la création d'un réseau français¹², celle de la Banque de Mulhouse apparaît comme beaucoup plus linéaire, voire routinière, avec une croissance régulière, du moins jusqu'en 1914, sans à-coup notable. Son intérêt réside moins dans des péripéties que dans ce qu'elle révèle de la conduite des affaires à Mulhouse, à l'époque du *Reichsland*, mais aussi à partir de 1914. Souvent présentée comme la banque du coton et de la laine, la Banque de Mulhouse est en effet un outil essentiel pour les industriels du textile qui l'ont créée et qui conservent la haute main sur sa destinée. Comprendre comment elle a fonctionné peut contribuer à une meilleure connaissance de l'histoire économique mulhousienne.

I. Des débuts difficiles

Aux difficultés inhérentes au lancement d'une nouvelle banque, s'ajoutent en 1870-1871 les circonstances de la défaite et de l'annexion. L'activité bancaire s'arrête presque complètement d'août 1870 à juillet 1871, la succursale de la Banque de France suspend ses activités à Mulhouse à compter du 6 décembre 1870, mais les industriels et maisons de commerce avaient anticipé en mettant leurs marchandises à l'abri à Bâle où elles pouvaient servir de nantissement pour obtenir des crédits. Le refus des nouvelles autorités de permettre la formation d'une Banque d'Alsace et de Lorraine, au capital de 30 millions de francs (MF), susceptible de remplacer la Banque de France, est suivi de l'ouverture des guichets de la Banque de Prusse le 26 juillet 1871 à Strasbourg et à Mulhouse. C'est alors que les milieux d'affaires décident de créer des sociétés anonymes bancaires à Strasbourg et à Mulhouse afin de remplacer les services rendus naguère par la Banque de France en matière d'escompte des effets de commerce, de se passer de ceux de la Banque de Prusse et de maintenir leurs relations commerciales avec la France¹³.

Pourquoi ne pas profiter de l'existence du CEM, en activité à Mulhouse depuis 1848 ? Ne compte-t-il pas parmi ses administrateurs Édouard Vaucher, Jean Mieg-Koechlin, Alfred Kullmann, Henri Bock, Louis Huguenin ? À défaut de témoignages, on peut supposer que plusieurs arguments ont milité pour trouver une autre solution : la faiblesse de son assise financière avec un capital d'1 MF dont 800 000 effectivement versés, des statuts restrictifs malgré une révision en août 1871, une pratique bancaire très prudente qui n'empêche pas des incertitudes sur la capacité de l'établissement à surmonter les difficultés du moment... Ainsi, le CEM est abandonné à son sort, celui consistant à végéter jusqu'à la nomination d'Eugène Raval à sa direction en 1887 : son bilan ne pèsera plus alors qu'1/20^e de celui de la Banque de Mulhouse¹⁴.

C'est donc une banque nouvelle au capital de 12 MF (dont 3 sont versés immédiatement) qui est créée en novembre 1871¹⁵. Contrairement aux banques de dépôts françaises du Second Empire¹⁶, ses statuts ne posent aucune limite à ses opérations... et ne la définissent même pas comme banque : « Elle a pour but de faire toutes sortes d'opérations financières,

¹² Outre notre article cité *supra*, voir Hubert Bonin, *La Banque nationale de crédit. Histoire de la quatrième banque de dépôts française en 1913-1932*, Paris, PLAGÉ, 2002, p. 11-13.

¹³ D'après Paul Klein, *op. cit.*, p. 64-67.

¹⁴ 2,4 MF contre 47 MF. Voir les tableaux publiés en annexes par Paul Klein, *op. cit.*, p. 371 et suivantes ; Nicolas Stoskopf, « Une réussite méconnue... », *loc. cit.*

¹⁵ A noter que les archives de M^e Hickel ont été détruites dans un bombardement de 1944.

¹⁶ Voir notamment, Nicolas Stoskopf, « Les banques du groupe CIC et l'industrie : une approche différenciée (1859-1939) », in Ivan Kharaba et Philippe Mioche (dir.), *Banques et industries. Histoire d'une relation timorée du XIX^e siècle à nos jours*, Dijon, Editions universitaires de Dijon, 2013, p. 95-106 (en ligne sur HAL-SHS).

commerciales et industrielles¹⁷. » Elle prend la succession de la maison de banque A. Schlumberger-Ehinger dont elle rachète le fonds de commerce pour 100 000 F et les locaux du 19, rue Sainte-Claire, où elle s'installe, pour 167 500 F.

Elle est le produit d'une alliance entre des poids-lourds de l'industrie textile haut-rhinoise et des banquiers suisses comme le révèle son premier conseil d'administration, présidé par Édouard Mieg, gérant de Charles Mieg & Cie. À ses côtés, figurent Lazare Lantz (Lantz Frères), vice-président, Alfred Koechlin-Steinbach (Steinbach-Koechlin & Cie), remplacé après son décès en juillet 1872, par son cousin Édouard Koechlin, de Willer, Auguste Kullmann (Kullmann & Cie), Henri Spoerry-Mantz (Ed. Vaucher & Cie), Auguste Dollfus (Dollfus & Mantz), président de la Société industrielle de Mulhouse (SIM), Alfred Engel (Dollfus-Mieg & Cie), Henri Frey-Witz, de Guebwiller, et Georges Schmalzer-Koechlin, de Malmerspach. On observe que certaines entreprises sont représentées à la fois au conseil du CEM et de la Banque de Mulhouse.

Ces industriels sont épaulés par de véritables banquiers, Amédée Schlumberger-Ehinger (1833-1905) d'abord, qui décide de s'installer à Bâle où il devient l'associé de son beau-père dans la maison de banque Ehinger & Cie¹⁸, et six de ses confrères, installés à Bâle, Zurich, Winterthur et Genève. Par leur longévité au conseil et par leur rôle, les Bâlois jouent un rôle prépondérant. Ce sont Samuel Dreyfus-Neumann (1820-1905), Édouard Zahn-Rognon (1820-1887) et surtout Jean-Jacques Schuster-Burckhardt (1838-1901) qui présidera jusqu'à sa mort le comité de direction de la Banque. Fondateur également en 1872 du *Basler Bankverein*, qu'il présidera de 1881 à sa mort, cette sommité du milieu bancaire bâlois de la fin du XIX^e siècle est en réalité un authentique Strasbourgeois : né au 14, place Kléber le 9 novembre 1838, il est le fils de Jean-Jacques Schuster, brasseur « Au Romain », et de Marie-Salomé Rothenbach¹⁹. Orphelin de père en 1848, il fait à Strasbourg son apprentissage commercial avant de s'installer à Bâle en 1856. Employé de la banque privée von Speyr, il épouse en 1863 la fille de son patron, devient son associé puis directeur en 1867. Veuf, il se remarie avec Johanna Burckhardt, fille d'un fabricant de rubans de soie²⁰.

La Banque de Mulhouse n'est pas la seule à réaliser l'alliance des capitaux suisses et alsaciens. Il en est de même de la Banque d'Alsace et de Lorraine (BAL), fondée en décembre 1871, et du Crédit foncier et communal d'Alsace et de Lorraine, en mars 1872, au capital duquel participent également Édouard Zahn-Rognon et Jean-Jacques Schuster-Burckhardt²¹. Dans l'industrie, la Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM) se constitue le 1^{er} juillet 1872 en société anonyme avec l'apport d'un syndicat bancaire piloté par Oswald Frères et la *Basler Handelsbank*²². Quelques mois plus tard, en mai 1873, les banquiers bâlois rachètent la Brasserie de l'Espérance à Philippe Jacques Hatt et fondent une société anonyme, la Brasserie par actions Bâle-Strasbourg. Il n'est pas exclu que le fils de brasseur strasbourgeois, Jean-Jacques Schuster-Burckhardt, ait été à l'origine de la combinaison²³.

Le capital ayant été souscrit par 800 actionnaires et libéré d'un quart, la Banque de Mulhouse peut démarrer ses opérations le 2 janvier 1872 sous la houlette d'une direction bicéphale,

¹⁷ Statuts de 1911, AH HSBC FR 2010-0007-0001.

¹⁸ Nicolas Stoskopf, « Ce que la Suisse doit à Mulhouse », *Annuaire historique de Mulhouse*, t. 27, 2016, p. 99 (en ligne sur HAL-SHS)

¹⁹ État civil Strasbourg, Archives d'Alsace (base Adeloeh).

²⁰ Philip Sarasin, « Schuster, Johann Jakob », *Dictionnaire historique de la Suisse (DHS)*, version du 22.08.2011, traduit de l'allemand. Online: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/007891/2011-08-22/>, consulté le 27.01.2022.

²¹ Michel Siegel, *op. cit.*, p. 23-26 et 31-37.

²² Marie-Claire Vitoux (dir.), *SACM. Quelle belle histoire !*, Strasbourg, La Nuée Bleue, 2007, p. 37-39.

²³ Voir Nicolas Stoskopf, *Les Hatt, une dynastie de brasseurs strasbourgeois de 1664 aux années 1980*, Pontarlier, Éditions du Belvédère, 2018, p. 81-89 (en ligne sur HAL-SHS).

composée de Jules Turian et de Charles Brettauer, qui sont peut-être d'origine suisse. Lors de leur premier rapport à l'assemblée générale du 30 avril 1873, ils déclarent s'être consacrés surtout à des opérations de crédit portant sur des achats de coton et de laine, ils estiment nécessaire de créer rapidement une agence à Bâle et se plaignent des difficultés de recrutement du personnel, en raison du départ de nombreux jeunes gens connaissant les usages de la place, ce qui les oblige à chercher des candidats à l'étranger. Si le premier exercice laisse un bénéfice de 400 000 F permettant le versement d'un dividende de 8 %, la présentation du bilan annuel aurait eu de quoi inquiéter les actionnaires s'ils n'avaient été sollicités au dernier moment pour verser du 15 au 25 décembre le deuxième quart du capital : avant ce versement, le capital de 3 MF était complètement absorbé, et au-delà, par le portefeuille de valeurs (1,2 MF), les participations financières (1,1 MF), le rachat de la banque Schlumberger (près de 300 000 F) et des comptes courants débiteurs à hauteur d'1,3 MF !

Malgré le versement du deuxième quart du capital, la banque est dans une situation périlleuse pour affronter les conséquences des krachs boursiers de Vienne et de Berlin au printemps 1873 qui marquent l'entrée dans la Grande Dépression (1873-1896). Elle est engagée dans trois faillites en Suisse, en Allemagne et en France, elle enregistre de lourdes pertes (200 000 F) sur son portefeuille de valeurs et renonce à l'idée de créer une agence à Bâle.

Les directeurs sont interpellés lors de l'assemblée générale du 15 avril 1874, présidée par Lazare Lantz qui a remplacé Édouard Mieg, et donnent leur démission quelque temps après. Ils sont remplacés par un directeur, Alexandre Haas, assisté d'un sous-directeur, L. Muller, qui après une période de cohabitation de quatre mois avec les démissionnaires, sont seuls aux manettes à compter de septembre. Ils doivent encore affronter l'émotion d'une perquisition du fisc en octobre pour vérifier l'application d'une loi sur le timbre. Prise en défaut, la Banque argue de sa bonne foi, évite finalement une « amende considérable », mais doit payer un impôt... qui ampute le dividende annuel de 50 centimes... Cette dernière péripétie clôt cette période de démarrage pendant laquelle la pérennité de la banque semble avoir été en jeu.

II. La Banque de Mulhouse s'impose comme première banque d'Alsace-Lorraine

À partir du milieu des années 1870, la Banque de Mulhouse entame une belle croissance qui lui permet de prendre la première place parmi les banques régionales d'Alsace-Lorraine au début des années 1880. En effet, sa principale concurrente, la BAL à Strasbourg, voit son expansion stoppée après le krach de 1882²⁴ et ses activités régresser, en partie à cause de la concurrence que lui fait la Société générale alsacienne de banque (Sogénal) créée en 1881²⁵.

La stabilité de l'équipe dirigeante

Pendant une trentaine d'années, la Banque de Mulhouse bénéficie d'une grande stabilité de ses équipes dirigeantes. Lazare Lantz reste son président jusqu'à sa mort en 1909, à l'âge de 85 ans. Il dirige une maison de commission, Lantz Frères, dont les contours sont mal connus, mais dont les participations financières sont nombreuses, lui permettant de présider de nombreuses sociétés par actions (Frey & Cie, Schaeffer & Cie, Risler & Cie, etc.). Il préside également la Caisse d'épargne de Mulhouse. Conseiller municipal de 1860 à 1902, il est considéré comme le ministre des Finances de la ville. À l'époque où il accède à la présidence de la Banque de Mulhouse, il est auréolé par sa rencontre avec Bismarck à Versailles le 23

²⁴ Son bilan ne retrouve son niveau de 1882 (45 MF) qu'en 1899. Voir Paul Klein, *op. cit.*, p. 373.

²⁵ C'est par commodité qu'on emploiera la dénomination « Sogénal » en usage seulement après 1945.

février 1871 pour négocier le régime douanier transitoire accordé à l'Alsace-Lorraine, ce qui lui vaut la Légion d'honneur. Son fils, Jean, qui deviendra le président de la Banque en 1918, a opté pour la France en 1872 et sera expulsé pendant dix ans²⁶. Il est enfin un bienfaiteur de la communauté juive de Mulhouse, président du consistoire israélite de Haute-Alsace pendant quarante ans²⁷.

À ses côtés, il peut compter sur son vice-président, Auguste Kullmann, remplacé par Auguste Dollfus en 1885. Le conseil d'administration, qui se réunit une fois par mois, puis une fois par trimestre à partir de 1877, et qui devient conseil de surveillance en 1885, se renouvelle progressivement au fur et à mesure des décès ou des démissions. Il reste dominé par les industriels du textile : Auguste Lalance y fait son entrée en 1876, Eugène Favre en 1880, René Bian en 1885, etc. Mais il se diversifie quelque peu : si Louis Beugnot, ingénieur et directeur de la SACM, refuse sa nomination en 1875, son collègue Louis Knecht l'accepte en 1879 et sera rejoint par Alfred de Glehn en 1896. L'élection du Strasbourgeois Charles Eissen²⁸ en 1885 et de Paul de Bussierre en 1896 sont d'autres signes de (modeste) ouverture.

Le conseil délègue en réalité à un comité de direction de cinq à sept membres l'essentiel de ses attributions statutaires, notamment l'ouverture de crédits en compte courant. Assurant un suivi permanent des opérations, il se réunit une fois par semaine, puis une fois par quinzaine à partir de 1877. Sous la présidence de Jean-Jacques Schuster-Burckhardt, on y retrouve Lazare Lantz, Auguste Dollfus, Henri Spoerry-Mantz, Alfred Engel, Édouard Mieg (jusqu'en 1894), Eugène Favre...

Enfin, la direction assure la gestion au jour le jour. Jusqu'en 1895, elle est assurée par un directeur et un sous-directeur. Le premier est Alexandre Haas qui restera à son poste jusqu'à sa retraite en 1908. Né à Rixheim le 20 septembre 1837, fils de Meyer Haas, colporteur, et de Léa Bloch, il était comptable au moment de son mariage à Rixheim le 20 septembre 1869 avec Caroline Lévy²⁹. Quant au sous-directeur Muller, décédé en avril 1895, il est remplacé par deux sous-directeurs, Jean Schumacher et Charles Silbereisen.

La création d'un réseau

Malgré le niveau de l'activité économique locale, la Banque de Mulhouse n'entend pas s'y limiter et construit un réseau... à pas comptés : deux pas pour commencer, avec l'ouverture de succursales à Strasbourg et à Épinal. La première prend à compter du 1^{er} juillet 1877 la succession de la maison privée Les Fils de Louis Bloch, rue de la Gare, avec maintien à sa tête du même directeur, Achille Bloch. La seconde, qui démarre ses opérations le 15 septembre 1877, accompagne intelligemment la clientèle industrielle dans sa migration dans les Vosges. Elle emménage dans un nouveau local en 1891. Ces deux succursales contribuent sans doute à l'augmentation sensible des comptes de dépôts qui passent de 6 MF en 1876 à 14 MF en 1878. À Colmar, on utilise la même méthode qu'à Strasbourg : rachat en 1883 de la maison Ab. Sée & Fils et maintien en place des anciens gérants, Z. Gerst et J. Sée. Les déboires d'Achille Bloch à Strasbourg, obligé de démissionner le 30 juin 1884 à la suite de la défaillance d'un client qui laisse une perte de 85 000 F, ne découragent pas de confier la direction des succursales à des banquiers déjà établis sur la place : Édouard et Jules Ehrmann, gérants d'une maison de change de la rue du Noyer, prennent la succession d'Achille Bloch

²⁶ Dossier Jean Lantz, AN Base Léonore

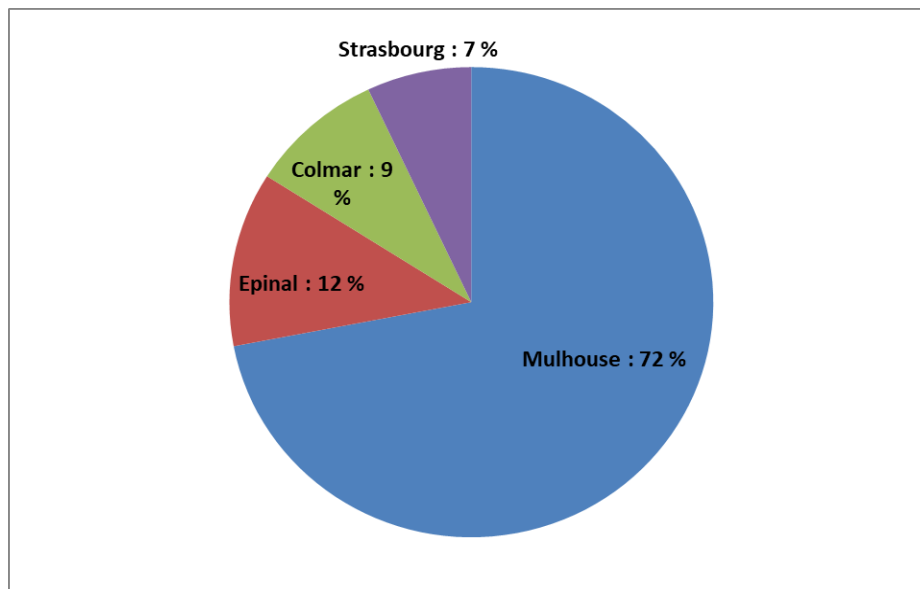
²⁷ Nicolas Stoskopf, *Les patrons du Second Empire, Alsace*, t. 4, Paris, Picard-Cénomane, p. 182-184.

²⁸ Président de la chambre de commerce de Strasbourg de 1911 à 1917.

²⁹ Etat civil Rixheim, Archives d'Alsace, en ligne ; AN, Base Léonore.

en apportant leur clientèle particulière³⁰.

Entre-temps, la maison-mère s'est dotée à Mulhouse d'un siège digne de son rang à l'angle de la rue de la Sinne et de la rue Lamartine sur un terrain acquis pour 110 000 F en novembre 1879 qui avait appartenu avant 1870 à la société Koechlin-Dollfus & Cie³¹. Elle peut y emménager à l'automne 1882 après avoir dépensé au total 534 000 F.



Part du siège et des succursales dans la formation du bénéfice net (moyenne des années 1885-1894³²)

Parmi les succursales, qui contribuent pour 28 % au bénéfice net de la société, celle d'Épinal se révèle la plus utile, confirmant la réputation de banque du coton et de la laine de l'établissement. C'est aussi une précieuse antenne en France : en 1894, les titres, mis en dépôt jusque-là au CIC à Paris, sont rapatriés à Épinal³³. Poursuivant dans cette voie, la Banque crée une nouvelle succursale à Belfort au printemps 1896, dont les débuts sont plutôt difficiles avec trois premières années de pertes³⁴. L'architecte Charles Mewès construit un imposant bâtiment, révélateur de la structure de la Banque, très déconcentrée, avec un petit nombre de succursales, probablement dotées du personnel nécessaire au fonctionnement d'un établissement autonome, ce qui permet de décharger d'autant le siège social à Mulhouse. Il faudra attendre 1909 avant de songer à une nouvelle extension du réseau.

³⁰ La succursale s'installera en 1904 dans l'hôtel de Marmoutier, 2, rue Brûlée. D'après *Livre d'or de l'industrie et du commerce du Bas-Rhin*, Chambre de commerce de Strasbourg, 1924, p. 200.

³¹ Actes notariés, 1870 et 1879, AH HSBC FR 2010-0007-0009.

³² Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

³³ D'après Michel Siegel qui s'appuie sur les réunions du comité de direction (1894-1896), *op. cit.*, p. 135-136.

³⁴ Comité de direction, 23 avril 1896, AH HSBC FR 2010-0007-0006. Voir les détails de la création de cette succursale in Michel Siegel, *op. cit.*, p. 136-138.



Ressources et emplois

La réussite de la Banque de Mulhouse repose sur les services rendus aux entreprises, mais aussi à une clientèle de particuliers qui se familiarisent au cours de cette période avec les comptes en banque, les chèques, la conservation des titres, etc. En une trentaine d'années, le nombre de compte de dépôts et comptes courants³⁵ passe de 522 en 1872 à 5 435 en 1900, avec une moyenne à cette date d'environ 10 000 F par compte, un montant total de dépôts de 52,6 MF et un mouvement annuel d'environ 1 milliard sur l'ensemble des comptes courants au crédit comme au débit³⁶. Entre-temps, la Banque de Mulhouse est donc devenue une véritable banque de dépôts.

Montant des dépôts	Exercice
Plus de 10 MF	1877
Plus de 20 MF	1882
Plus de 30 MF	1885
Plus de 40 MF	1892
Plus de 50 MF	1899

Progression des dépôts au cours des trente premiers exercices

La collecte est très rapide dans la première décennie et connaît encore une progression spectaculaire en 1885 lorsque sont introduits les comptes à terme, puis son rythme de

³⁵ Les bilans ne distinguent pas les comptes de dépôts (en principe de particuliers) et les comptes courants (en principe d'entreprises).

³⁶ Pas de distinction entre comptes courants créanciers et comptes de dépôts proprement dits.

progression se ralentit. En 1900, les dépôts constituent 65 % des ressources.

À cette date, la banque peut aussi s'appuyer sur un important matelas de fonds propres de 21,7 MF, soit 24 % de ses ressources, se décomposant en un capital entièrement versé de 16 MF, une réserve statutaire de 4,6 MF et un fonds de prévoyance d'1,1 MF. Pour faire face au développement des affaires, la seconde moitié du capital (6 MF) a été appelée en 1897-1898, puis le capital a été porté en septembre 1900 à 16 MF par émission de 3 200 actions de 1 000 marks (M) (1 250 F) au prix de 1 600 M. La prime de 60 % demandée aux nouveaux actionnaires et largement justifiée par le cours de l'ancienne action de 500 F qui se négocie aux alentours de 1 200 F en 1899, permet de doubler le montant de la réserve statutaire. Ces actionnaires font d'ailleurs une bonne affaire, puisque le cours de l'action ne descendra pas en dessous des 2 000 M dans les années suivantes³⁷.

Ces ressources sont utilisées pour escompter les effets de commerce et faire des avances sous forme de comptes courants débiteurs. L'escompte mobilise de façon permanente les employés de banque : au milieu des années 1890, la banque escompte chaque année environ 400 000 effets de commerce d'un montant moyen de 800 F et se charge à l'échéance de leur recouvrement auprès des débiteurs, ce qui engendre un mouvement au débit et au crédit de l'ordre de 300 MF. Au bilan de fin d'année, figure le montant du portefeuille commercial, c'est-à-dire du solde des effets escomptés en attente de recouvrement : sa part dans l'actif qui atteint 60 % en 1876, décline par la suite entre 40 et 50 % dans les années 1880, remonte un peu dans les années 1890, avant de reculer plus nettement de 1900 à 1914 en dessous de 30 % de l'actif. Or l'escompte, qui correspond à un crédit à court terme n'excédant pas en général trois mois, est l'activité par excellence de la banque de dépôts, offrant un emploi liquide à des dépôts qui le sont tout autant et peuvent être retirés du jour au lendemain en cas de perte de confiance de la clientèle.

Il n'en est pas de même des comptes courants débiteurs, représentatifs d'avances à découvert, à moyen terme, sans la contrepartie d'une hypothèque, d'un dépôt de titres ou d'une consignation de marchandises. En raison du risque pris par la Banque, les demandes d'un certain niveau sont étudiées de près par le comité de direction qui exige des garanties, limite le montant en fonction du profil de l'emprunteur ou les refuse. Quelques exemples glanés dans les procès-verbaux du comité de direction illustrent cette façon de faire qui paraît peu contraignante : « Ne pas marchander le crédit à nos clients industriels, tout en ne nous départissant pas de nos règles de prudence habituelles », dira-t-on en 1912³⁸. Tout repose sur la confiance qu'inspire une maison ou le nom d'un de ses garants ainsi que sur la parfaite connaissance des milieux d'affaires de la part des membres du comité de direction qui en sont issus et des directeurs de succursales. Il importe aussi que la Banque trouve des emplois rémunérateurs à ses ressources alors que la matière escomptable n'est pas extensible à l'infini. En 1900, environ 2 000 comptes débiteurs doivent 51,7 MF, soit une moyenne de 26 000 F par compte.

Extraits des procès-verbaux du comité de direction³⁹

– 22 janvier 1885 : M. Gerst⁴⁰ propose aussi d'élever à 20 000 F le crédit de M. Richert, meunier, avec la garantie de M. Simonin ; il propose de plus un crédit de 15 000 F en faveur de M. Jacques Lévy, marchand de farine à Turckheim. Le comité approuve ces deux crédits, tout en faisant la

³⁷ Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

³⁸ Assemblée générale, 28 février 1912, rapports sur l'exercice 1911, p. 4.

³⁹ PV des comités de direction, AH HSBC FR 2010-0007-0005 et 0006.

⁴⁰ Directeur de la succursale de Colmar.

recommandation à M. Gerst de suivre de près les crédits accordés aux marchands de blé et de farine en général.

– 1^{er} juillet 1886 : Le directeur soumet la demande de la société Filature et Tissage de Soultzmatt pour une ouverture de crédit de 300 000 F pour un an avec la garantie de M. Mantz Fils. Après l'expiration de ce délai, et si la Banque y trouve convenance, cette avance pourra être convertie, soit contre une inscription, soit contre obligation hypothécaire. Le comité autorise l'avance sous la garantie de M. Mantz et il se réserve de délibérer en son temps, s'il y a lieu de charger la Banque ou de l'inscription hypothécaire ou de l'émission d'obligations.

– 2 juillet 1887 : Communication d'une demande de crédit de 20 000 F faite par M. A. Witz (?), fabricant de pâtes alimentaires à Mulhouse. Sur la proposition du directeur, le comité est d'accord à lui offrir un crédit de 6 à 8 000 F et d'exiger des garanties pour un crédit plus élevé.

– 1^{er} février 1889 : M. Ehrmann⁴¹ assiste à une partie de la séance. Il donne des détails circonstanciés sur la faillite Pettiti-Klotz dans laquelle la succursale de Strasbourg se trouve compromise pour une somme de 170 000 M. Cette maison a toujours passé pour bonne et les circonstances qui l'ont forcée à déposer son bilan ne sont pas encore bien établies, mais ne tarderont pas à être éclaircies. En attendant, le conseil s'est mis d'accord avec M. Ehrmann sur ce que les résultats de la succursale sont à porter à un compte de réserve Pettiti-Klotz. Les résultats sont très beaux heureusement, ils couvriront sans doute les pertes que la succursale aura à subir dans cette faillite.

– 14 mars 1896 : Est également accordé la demande d'un crédit à découvert de 200 000 F faites par M. Max Dollfus qui annonce son projet de fonder un tissage à Héricourt.

– 26 août 1897 : Nous avons consenti pour deux mois de fin août à fin octobre une avance de 2 MM à 4^{1/4} % l'an à M. J. Dreyfus & Cie à Berlin contre un dépôt de titres à notre nom au *Bankverein* suisse.

– 13 janvier 1898 : M. Haas rend compte d'une démarche de M. Paul Kullmann au sujet d'un crédit de 400 000 à 500 000 F pour la maison Kullmann & Cie à Épinal garanti intégralement par M. Gustave Dollfus et Jules Scheurer et d'un autre crédit pour la société anonyme Filatures et Tissages Kullmann & Cie à Mulhouse de 1,2 MF garanti contre pertes éventuelles jusqu'à concurrence de 1 MF par MM. Gustave Dollfus, Jules Scheurer et Isaac Koechlin. Après en avoir délibéré, le comité décide, sur la proposition de M. Schuster, que tout crédit pour la maison d'Épinal doit être écarté pour le moment et que, quant à celui pour la maison de Mulhouse, on offrira jusqu'à concurrence de 1,25 MF ou 1 MM en capital, intérêts et accessoires, avec la garantie personnelle solidaire de MM. Gustave Dollfus, Jules Scheurer et Isaac Koechlin, faculté de dénonciation réciproque de trois mois après un an.

– 17 février 1898 : L'une de ces lettres (de la succursale de Strasbourg) annonce que les crédits sont dépassés pour certaines maisons, entre autres pour MM. Gruber & Cie, brasseurs, actuellement débiteurs d'environ 600 000 F tandis que le crédit fixé n'est que de 250 à 300 000 F et exprime la crainte qu'une demande de réduction provoquerait de leur part un remboursement total à bref délai et par suite amènerait la perte d'un bon client. Le comité est d'accord pour ce supplément de crédit si la direction de la succursale considère toujours comme premier crédit cette maison sur laquelle elle devra fournir des renseignements détaillés quant à la composition de la société ainsi que les noms des associés responsables.

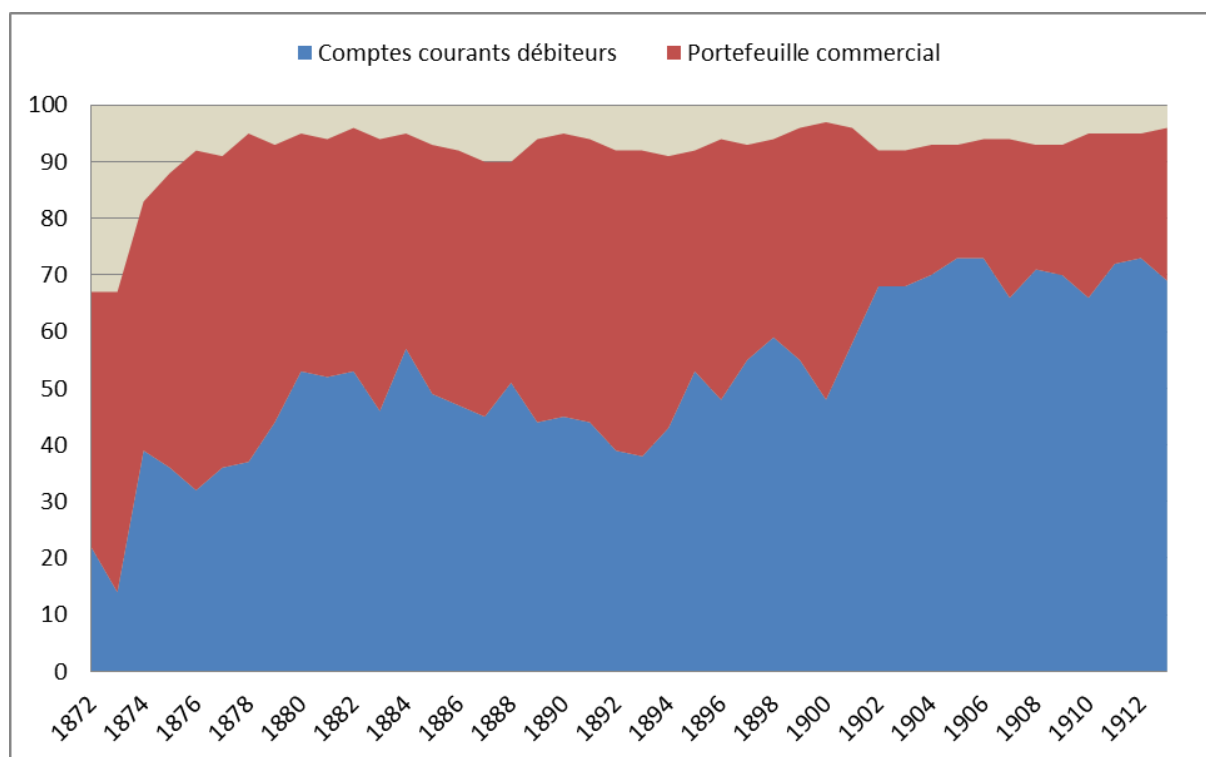
– 28 février 1901 : MM. Kullmann & Cie se proposant de prendre l'exploitation des Filatures de coton de Mulhouse, ci-devant Naegely Frères, désirent rentrer en rapports suivis avec la Banque et font demander par l'intermédiaire de M. Eugène Favre, membre du conseil de la société Naegely à ce qu'il leur soit accordé un crédit d'1 MF. M. Haas trouve ce chiffre trop élevé et propose d'accorder la

⁴¹ Directeur de la succursale de Strasbourg.

moitié, soit 500 000 F, à condition qu'ils nous remettent de leurs affaires courantes pour pareille somme par trimestre⁴². Après un échange d'idées, le comité décide de leur offrir 500 000 M.

– 16 octobre 1902 : M. Haas annonce qu'il a eu la visite de M. Léon Sahler d'Audincourt, administrateur de la Société des Automobiles Peugeot, siège social à Paris, au capital de 5 MF, au sujet d'un crédit de 800 000 F à ouvrir à la dite société avec la garantie personnelle et solidaire des membres du conseil d'administration et qu'il a offert de consentir ce crédits contre billets à trois mois endossés par un des membres de ce conseil, ce que le comité ratifie.

La part respective des ressources consacrées à l'escompte, c'est-à-dire au crédit à court terme, et à des avances en compte courant plus durables est un bon indicateur de la contribution de la banque au développement des entreprises et au soutien de l'économie. La question est de savoir si l'établissement se limite à un métier de banque de dépôts, proportionnant la liquidité de ses emplois à l'actif à celle de ses ressources au passif ou si son profil est plutôt celui d'une banque mixte, « à l'allemande », pratiquant « le culte alsacien du découvert⁴³ », à mi-chemin entre banque de dépôts et banque d'affaires. Non contrainte par ses statuts quant à l'emploi de ses ressources, la Banque de Mulhouse consacre d'emblée une part importante de son actif aux comptes courants débiteurs. Celle-ci dépasse 50 % en 1880, a tendance à reculer pendant une décennie de 1883 à 1893, avant d'augmenter fortement et d'atteindre couramment 70 % dans la décennie qui précède la guerre.



Répartition de l'actif (1872-1913)⁴⁴

⁴² C'est-à-dire qu'ils escomptent leurs effets de commerce à la Banque de Mulhouse.

⁴³ Selon l'expression d'Hubert Bonin, *Les banques françaises de l'entre-deux-guerres*, t. II, *Les banques et les entreprises (1919-1935)*, Paris, PLAGE, p. 20.

⁴⁴ Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

L'évolution du ratio portefeuille commercial/comptes courants débiteurs⁴⁵ confirme ce positionnement de la Banque de Mulhouse et illustre les différences de pratique bancaire entre les grandes banques de dépôt parisiennes⁴⁶, comme le CIC, et les banques régionales sans que la frontière franco-allemande joue ici un rôle déterminant. Si l'on compare aux deux banques françaises de grandes régions industrielles, le Crédit du Nord et la Société nancéienne de crédit industriel, on constate que la Banque de Mulhouse se situe à mi-chemin, plus engagée vis-à-vis des entreprises que la première, mais moins que la seconde, « modèle le plus complet de la banque de crédit industriel⁴⁷ », très active dans le développement de la sidérurgie lorraine comme des petites et moyennes entreprises.

	CIC	Crédit du Nord	CEM	Banque de Mulhouse	BAL	Société nancéienne
1880-1889	2,37	1,02		0,86	0,65	0,78
1890-1899	1,94	1,01	0,70	0,95	0,51	0,47
1900-1909	1,87	1,10	0,87	0,41	0,63	0,12
1910-1913	1,68	0,63	0,98	0,36	0,37	0,11

Evolution du ratio portefeuille commercial/ comptes courants créditeurs⁴⁸

En revanche, échaudée sans doute par ses premières années d'activité et par les krachs successifs qui jalonnent les débuts de la Grande Dépression, la Banque de Mulhouse ne consacre qu'une part marginale de son actif à son portefeuille de valeurs et à des participations financières. Toujours inférieur à 10 % de l'actif après 1874, ce poste ne remonte que de façon occasionnelle, à 7,3 % en 1887 ou à 5,3 % en 1894 lorsque « nos industries travaillent avec des ressources plutôt supérieures à leurs besoins » et que « le marché de l'argent a témoigné d'un avilissement successif portant le plus grand préjudice aux affaires de banque courante⁴⁹ », en 1887, ou à cause de « la baisse graduelle du taux d'intérêt et l'abondance anormale des capitaux disponibles⁵⁰ », en 1894. Au bilan de 1890, apparaît à part et sans commentaire lors de l'assemblée générale, une commandite de 500 000 F à Francfort-sur-le-Main. Il s'agit d'une participation à la banque J. Dreyfus & Fils fondée en 1878 par un neveu de Samuel Dreyfus-Neumann, membre du conseil de surveillance. Elle prend fin en 1898 après la fusion de J. Dreyfus & Fils avec la Commerz & Diskonto Bank de Hambourg⁵¹.

Peu encline à investir pour son propre compte, la Banque de Mulhouse rend par ailleurs à sa clientèle les services attendus en matière de conservation des titres, de détachement de

⁴⁵ Voir Michel Lescure, « Banques régionales et croissance économique au XIXe siècle. L'exemple de la Société marseillaise de crédit, in Michel Lescure et Alain Plessis, *Banques locales et banques régionales en France au XIXe siècle*, Paris, Albin Michel, 1999, p. 307

⁴⁶ 1,38 dans les trois grands établissements parisiens (Crédit lyonnais, Société générale, CNEP) entre 1910 et 1938, *ibid.*, p. 306-307.

⁴⁷ P. Jacquemard, *Les Banques lorraines*, thèse de droit, 1911, p. 91.

⁴⁸ Données en partie reprises de Nicolas Stoskopf, « Les banques du groupe CIC... », *op. cit.*, p. 102 ; pour la BAL et la Banque de Mulhouse, Paul Klein, *op. cit.*, p. 372 et 378.

⁴⁹ Assemblée générale, 21 mars 1888, rapports sur l'exercice 1887, p. 3.

⁵⁰ Assemblée générale, 6 mars 1895, rapports sur l'exercice 1894, p. 4.

⁵¹ Comité de direction, 30 décembre 1897, AH HSBC FR 2010-0007-0006.

coupon, de souscription à des émissions de valeurs, etc⁵². Le développement de ces activités, la gestion du portefeuille et des comptes alourdissent évidemment les frais généraux qui coûtent environ le tiers du bénéfice brut, mais l'affaire reste très rentable. Les actionnaires perçoivent un dividende de 8 % du capital versé à partir de 1880, 9 % à partir de 1889, 10 % en 1895 et 1896 avant l'appel du capital non encore versé. Parallèlement, les réserves se remplissent et le cours de l'action, régulièrement ascendant, atteint 1 000 F (800 M) en 1890, puis 1 000 M (1 250 F) à son plus haut cours en 1896 pour un nominal de 500 F⁵³.

Au terme de ses trente premières années d'existence, la Banque de Mulhouse peut se targuer, après les quelques errements du démarrage, d'un parcours sans faute

III. Un nouvel élan

La Belle Époque (1896-1914) offre pourtant l'occasion d'un nouvel élan, sensible dans la croissance du total de bilan, soutenue à partir de 1899, malgré une pause en 1901, et qui s'accélère dans les années 1909-1913. Elle est le fait d'une équipe vieillissante, mais très expérimentée, remplacée progressivement par une nouvelle génération. Alexandre Haas, nommé chevalier de la Légion d'honneur en 1906⁵⁴, prend sa retraite à la fin de 1908, se retire à Paris où vivent ses enfants et entre au conseil de surveillance où il préside le comité de direction. Il est remplacé par Charles Silbereisen, assisté de deux nouveaux sous-directeurs⁵⁵, Frédéric A. Thyss et Jules Gugenheim, « attaché à notre établissement depuis trente-trois ans ». Dès 1909, Thyss forme un binôme de directeurs avec Silbereisen qui démissionne pour raisons de santé dans le courant de 1911. Il est remplacé par Gugenheim.

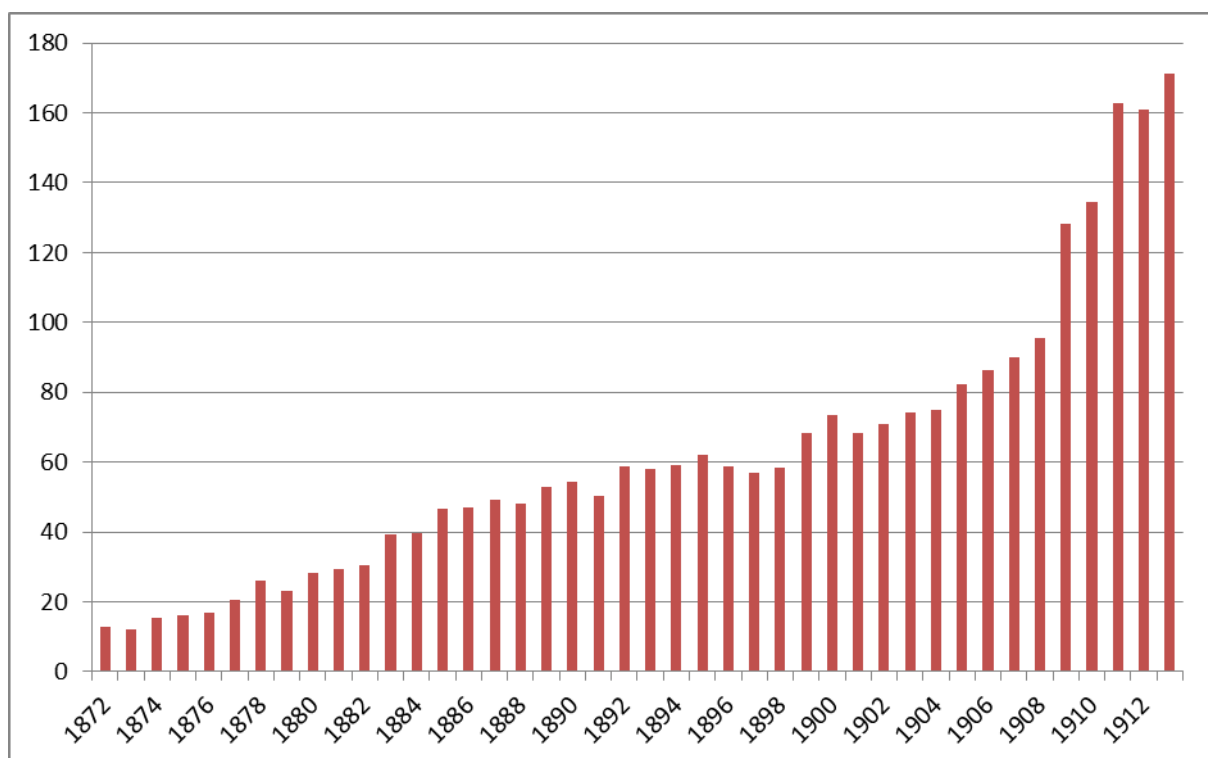
Au conseil de surveillance, les derniers fondateurs disparaissent, Lazare Lantz en 1909, Auguste Dollfus en 1911, Alfred Engel en 1912. C'est Eugène Favre (1841-1918), par ailleurs président de la manufacture d'impression Koechlin, Baumgartner & Cie à Lörrach, qui prend la succession de Lazare Lantz à la présidence du conseil. Il se trouve que son frère aîné Gustave (1838-1918) préside depuis 1892 l'autre grande banque de Mulhouse, le CEM... Or les deux établissements, qui n'étaient pas vraiment concurrents en raison de l'extension très française du réseau du CEM, le deviennent à la veille de la guerre. Le conseil de la banque de Mulhouse est toujours composé de sommités du patronat local et de la banque bâloise : Jean Lantz, Jean Vaucher, Léon Mieg, Hans Schuster, Jules Dreyfus-Brodsky, Charles Zahn ont remplacé leurs pères après avoir hérité de leurs actions qui leur donnent une position dominante. Ils sont rejoints par Théodore Schlumberger, Auguste Scheurer-Lauth, René Laederich, Eugène Jaquet, etc.

⁵² Les rapports d'assemblée générale sont muets sur ces activités.

⁵³ Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

⁵⁴ AN, base Léonore.

⁵⁵ Jean Schumacher, employé à la Banque depuis 1874, a pris sa retraite au 1^{er} janvier 1907.



Total du bilan de la Banque de Mulhouse de 1872 à 1913 (en millions de marks)⁵⁶

Porté par une conjoncture favorable, la Banque amplifie ses opérations en donnant plus d'importance à ses avances en compte courant, mais constate qu'à Mulhouse comme dans son ancien rayon d'action, elle « atteint un maximum qui ne peut être dépassé⁵⁷ ». Or ses dirigeants peuvent observer la croissance fulgurante depuis 1896 du CEM qui passe par la construction d'un réseau d'agences très dense en France, dans les Vosges, en Bourgogne et dans le Sud de la Champagne : son total de bilan, qui ne représentait encore qu'un cinquième de celui de la Banque de Mulhouse en 1900, en est à 83 % en 1910. Or le CEM ouvre une agence au Havre en mai 1907, qui dégage 100 000 F de bénéfice dans les sept premiers mois de son existence et une autre à Paris en octobre 1909 avant de s'implanter à Lyon et Marseille en 1910, Rouen et Zurich en 1911⁵⁸.

Dès cette implantation au Havre, la Banque de Mulhouse sent probablement passer le vent du boulet qui risque de compromettre ses relations avec les industriels textiles importateurs de coton *via* Le Havre et doit réagir, ce qu'elle fait en 1909 : trois nouvelles succursales sont ouvertes à Montbéliard le 1^{er} janvier 1909, au Havre le 17 août et à Paris, 4, rue la Paix, à la mi-novembre, quelques jours donc après celle du CEM. Complément logique de ces investissements, le capital est porté à 19,2 MM (24 MF) en fin d'année 1909, puis à 28,8 MM (36 MF) en 1911. Enfin, une petite agence, qui prend la succession de la maison André Wetzels, est également ouverte à Munster en 1911.

Ces décisions se traduisent par une forte progression de l'activité bancaire : le total de bilan progresse de 80 % entre 1908 et 1913, le bénéfice net de 120 %, ce qui permet de maintenir le rendement du capital versé au-dessus de 10 % et de continuer à verser aux actionnaires un dividende de 8 %. Les évolutions les plus remarquables sont, au passif, l'augmentation des

⁵⁶ Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

⁵⁷ Assemblée générale, 4 mars 1910, rapports sur l'exercice 1909, p. 4

⁵⁸ Nicolas Stoskopf, « Une réussite méconnue... », *loc. cit.*, p. 198-203.

acceptations à payer dont le montant passe d'environ 5 MM à près de 45 MM en 1912. La direction prend le soin d'expliquer aux actionnaires qu'il s'agit de la contrevaieur d'importations de coton, via Le Havre, dont le règlement intervient à échéance de 60 ou 90 jours et que leur poids dans le bilan annuel est lié à la saisonnalité du marché du coton, très actif en fin d'année. Par ailleurs, on note déjà dans les années qui précèdent la guerre un déséquilibre entre les succursales alsaciennes qui drainent 60 % des dépôts et les françaises qui pèsent pour 60 % des comptes courants débiteurs⁵⁹.

Malgré cet effort, la Banque de Mulhouse perd son premier rang régional en 1912 avec un total de bilan de 161 MM contre 176 MM pour le CEM. Mais elle le retrouve dès 1913, lorsque la partie française du réseau du CEM est apporté à la nouvelle Banque nationale de crédit (BNC) et que son bilan retombe à 72 MM. Avec un total de bilan de 171,4 MM (214 MF) en 1913, la Banque de Mulhouse devance largement ses autres concurrentes régionales, la BAL de 30 %, la Sogénal de 54 %⁶⁰. Si on la compare aux grandes banques régionales françaises, elle se placerait derrière la Société nancéienne de crédit (279 MF), mais devant le Crédit du Nord (200 MF) ou la Société marseillaise de crédit (près de 200 MF).

IV. Une banque coupée en deux par la Grande Guerre

Le rapport d'assemblée générale du 11 juillet 1919 au cours duquel la direction a fait le récit de la guerre manque dans les diverses collections conservées⁶¹... L'histoire de cette période ne peut donc s'écrire qu'en pointillés.

Dès août 1914, la Banque de Mulhouse est coupée en deux. À la différence du CEM, elle n'a, semble-t-il, pas été sollicitée par le gouvernement pour créer une société française en 1913. La partie restée allemande ne doit pas seulement germaniser son enseigne, son papier à tête, ses rapports, etc., mais aussi sa raison sociale qui n'existait pas encore dans ses statuts en traduction allemande.... C'est donc à la suite de l'assemblée générale extraordinaire du 16 février 1915 qu'elle devient *Bank von Mülhausen*⁶². À cette date, elle a déjà perdu l'un de ses directeurs, Frédéric Thyss : « Emmené en captivité, raconte Paul Klein, durement traité et relâché presque agonisant⁶³ », il est mort à Zurich le 19 janvier 1915, victime d'un mal « sournois⁶⁴ ». En revanche, Jules Gugenheim reste à son poste pendant toute la guerre : il lui sera reconnu le mérite d'avoir distrait de l'encaisse 360 000 M en pièces d'or, remis à la Banque de France après l'armistice⁶⁵.

Les administrateurs partis en France créent une direction centrale à Paris qui est reconnue par le Tribunal de commerce⁶⁶. Bien que n'étant pas encore administrateur en 1913, Daniel Mieg semble s'imposer rapidement au sein de cette direction. Il est par ailleurs, dans le domaine économique, l'homme de l'Alsace française à Paris, fondateur et vice-président du Comité

⁵⁹ Décomposition des comptes courants débiteurs et créanciers, bilan général au 31 décembre 1912, AH HSBC FR 2010-0007-0024. Les ordres de grandeur restent les mêmes jusqu'au bilan du 30 juin 1914 (*ibid.*)

⁶⁰ Paul Klein, *op. cit.*, p. 371 et suivantes.

⁶¹ Signalé à l'assemblée générale du 19 mars 1920, rapports sur les exercices 1914-1918. Il n'a peut-être pas été imprimé.

⁶² AH HSBC FR 2010-0007-0002

⁶³ Paul Klein, *op. cit.*, p. 152.

⁶⁴ AH HSBC FR 2010-0007-0002. Gustave Alfred Frédéric Thyss est né à Mulhouse le 23 janvier 1857, fils de Charles Emille Thyss, metteur sur bois (un métier lié à l'impression des indiennes, et d'Amélie Frédérique Dietz (état civil en ligne, Archives d'Alsace, site de Colmar). Son frère aîné, Charles Thyss (1847-1919), était chef de service au Crédit lyonnais (d'après le site Geni.com).

⁶⁵ Dossier de Légion d'honneur, AN, Base Léonore.

⁶⁶ Paul Klein, *op. cit.*, p. 152-153. Elle apparaît en tant qu'entité distincte de la succursale de Paris dans les bilans de 1917, mais pas avant. AH HSBC FR 2010-0007-0024.

Siegfried et membre de la Conférence d'Alsace-Lorraine⁶⁷.

À l'instar de nombreuses banques de dépôts françaises⁶⁸, la Banque de Mulhouse voit ses activités se développer pendant la guerre. La progression du bilan est de 155 % de 1913 à 1917, plus rapide que l'inflation et la dépréciation de la monnaie. Mais le rythme n'est pas le même de chaque côté du front : le siège mulhousien et les succursales allemandes progressent de 85 % de 1914 à 1917, alors que le bilan des succursales françaises est multiplié par 2,7⁶⁹. Il en résulte qu'au 31 décembre 1917, la partie française pèse désormais davantage que l'allemande⁷⁰, confirmant une tendance entre-aperçue après la création des succursales de Paris et du Havre. Le fait nouveau par rapport à l'avant-guerre, c'est que 63 % du « passif à vue » sont désormais détenus par les succursales françaises. Ainsi les comptes de dépôts à Paris (44,4 MF) dépassent ceux de Mulhouse (44 MF) et ceux d'Épinal (32,5 MF), Belfort (26,8 MF) et Le Havre (22,9 MF) dépassent ceux de Strasbourg (17,6 MF) et Colmar (15,8 MF)⁷¹. On ne peut tout à fait exclure que des transferts de fonds via la Suisse aient été organisés par les entreprises, dont beaucoup sont présentes de chaque côté du front. En revanche, les dépôts à terme sont restés du côté allemand à 90 %. Si le compte « passif à terme » n'est pas déséquilibré dans les mêmes proportions, c'est à cause du montant des acceptations à payer de l'agence du Havre (56,8 MF) et des avances du siège aux succursales françaises (39,2 MF)⁷².

Du côté de l'actif, les comptes courants débiteurs penchent un peu plus du côté français qu'avant la guerre : 72 % de leur encours figure au bilan des succursales françaises. L'actif à terme est en partie rééquilibré du côté allemand par les avances aux succursales françaises qui figurent au compte du siège.

⁶⁷ Nécrologie par Émile Dollfus, *Bulletin de la Société industrielle de Mulhouse*, t. IC, n° 4, avril 1933, p. 222-223.

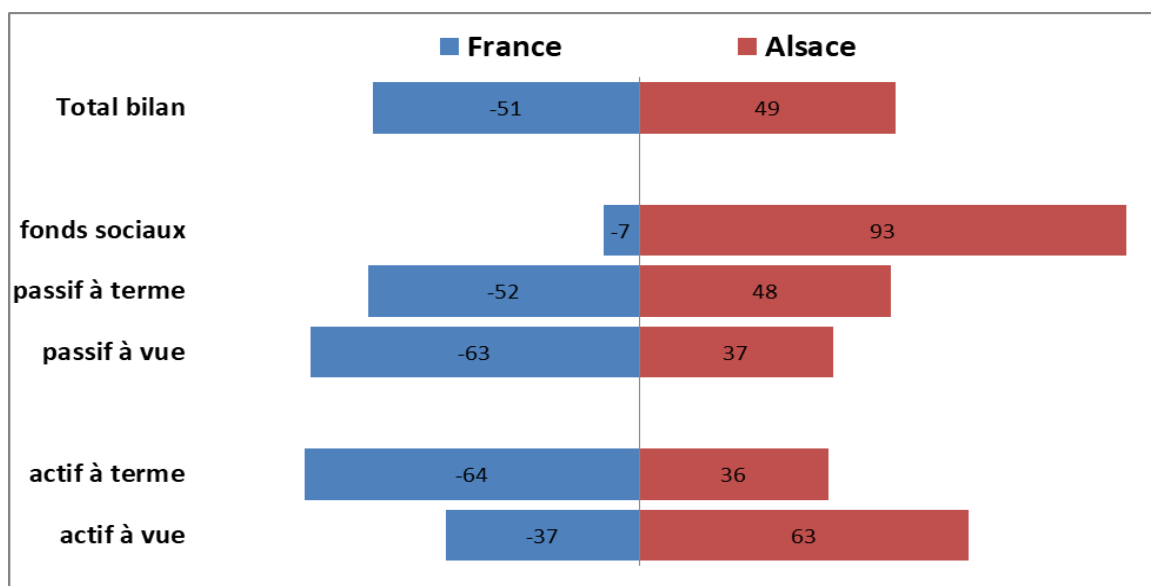
⁶⁸ André Théry, *Les grands établissements de crédit français, avant, pendant et après la guerre*, Paris, E. Sagot, 1921, p. 198.

⁶⁹ Comparaison rendue possible par la présentation du bilan par succursales à partir de la déclaration de la guerre, AH HSBC FR 2010-0007-0024.

⁷⁰ Bilan général au 31 décembre 1917, *in* Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

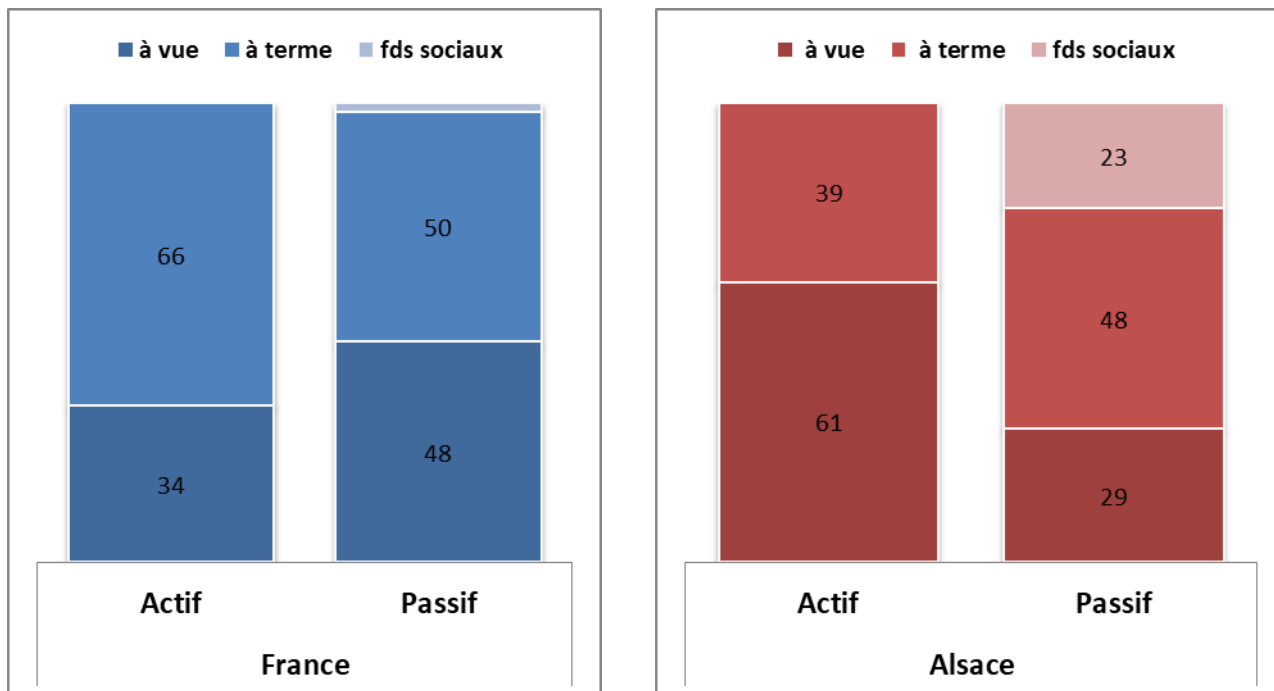
⁷¹ Les dépôts et comptes courants ont été multipliés par 2,3 depuis 1913.

⁷² Rubrique « siège social » du passif des succursales françaises dont la contrepartie se trouve à l'actif du siège sur la ligne « comptes courants succursales ».



Répartition en pourcentage du bilan au 31 décembre 1917 de chaque côté du front⁷³

En conséquence, les structures de bilan sont très différentes de chaque côté du front. Très liquide, du côté alsacien, avec des ressources durables, mais des emplois à court terme prédominants (155 MF en effets de commerce et bons à court terme, 32 MF en dépôts chez des correspondants). Beaucoup moins du côté français avec un déséquilibre marqué des emplois durables par rapport aux ressources liquides.



Structures de bilan de chaque côté du front au 31 décembre 1917⁷⁴

⁷³ Bilan général, situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

⁷⁴ *Ibid.*

Enfin, du côté des profits, la balance ne penche pas du tout du côté français : sur les 14 MF de bénéfice net dégagé par les quatre premiers exercices de la guerre, 70 % proviennent du siège. Les succursales du Havre, Belfort et Épinal dans cet ordre apportent la quasi-totalité des 30 % restant. Paris qui compte pourtant pour 20 % du bilan total de la Banque ne lui apporte que 1,3 % de ses profits pendant cette période de guerre... sans que l'on puisse l'expliquer.

Au lendemain de la guerre, la fenêtre et les volets se referment sur ces différents comptes de succursales ramenés désormais à un bilan unique. La guerre s'est traduite par un triplement du total de bilan⁷⁵. Au passif, les dépôts ont été multipliés par 5,4⁷⁶. On peut invoquer les bénéfices de guerre, l'épargne forcée et la sous-consommation, l'inflation... Toutes les banques alsaciennes connaissent une progression de leurs dépôts, mais pas dans les mêmes proportions. À l'échelle nationale, c'est loin d'être une généralité : le CIC par exemple, banque parisienne par excellence, voit ses dépôts stagner sur la même période⁷⁷. Du côté des emplois, comme les comptes courants débiteurs ne progressent pas, c'est le portefeuille commercial, lesté de bons du Trésor, et les dépôts dans d'autres banques (près de 15 % du bilan) qui assurent un débouché, très liquide donc et peu rémunérateur.

La guerre est sans aucun doute un tournant pour la Banque de Mulhouse, coupée comme un aucun autre établissement du même type par le front, devenue plus française que mulhousienne, avec une croissance remarquable. Il est assurément étrange qu'aucun discours n'accompagne cette mutation...

V. L'après 1918 : une banque alsacienne ou parisienne ?

La Banque de Mulhouse ne poursuit pas sur sa lancée dans les années d'après-guerre : si son bilan continue à progresser au rythme de l'inflation jusqu'en 1920, la crise de 1920-1921 est un coup d'arrêt brutal dont la Banque se remet mal⁷⁸. La reprise de 1925 ne se confirme pas l'année suivante qui se solde par un net recul. Le constat est encore plus négatif si on raisonne en francs constants (ce qui n'est pas dans les habitudes de l'époque) : le total de bilan de 1925 ne représente plus que la moitié (53 %) de celui de 1919. En 1929, elle est la première enseigne alsacienne à disparaître, absorbée par le CCF. Entre-temps, elle a perdu son premier rang en Alsace, dépassée en 1926 par la Sogénal, qui réalise une « percée irrésistible⁷⁹ » et par la BAL. Comment expliquer ce déclin relatif ?

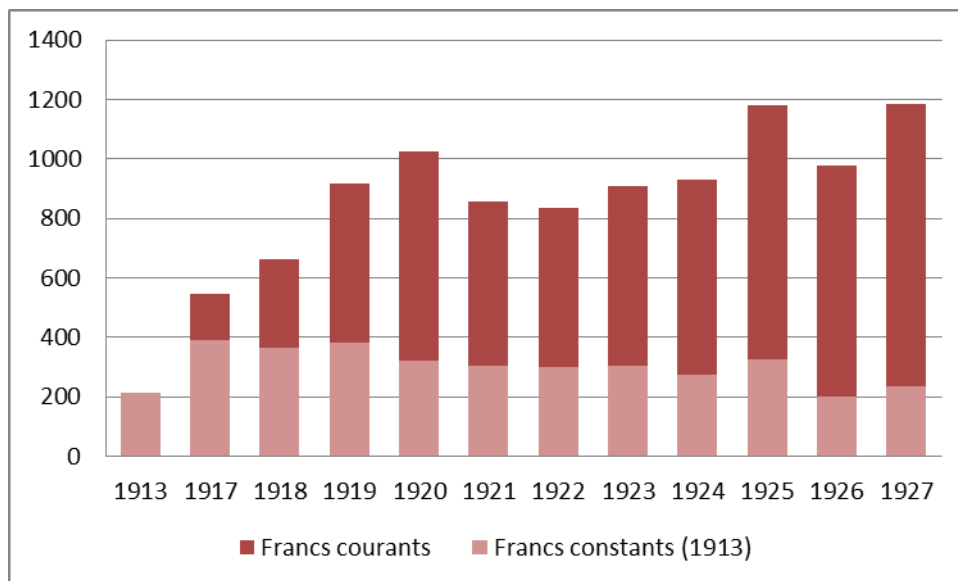
⁷⁵ D'après le bilan au 31 décembre 1918.

⁷⁶ De 84 MF à 452 MF.

⁷⁷ Voir Nicolas Stoskopf, « Le CIC et ses relais provinciaux : des évolutions contrastées, in Fabien Cardoni, *Les banques françaises et la Grande Guerre*, Paris, IGPDE – CHEFF, 2016, p. 122-123.

⁷⁸ Voir sur cette crise qui touche toutes les banques alsaciennes et s'accompagne d'une « campagne de dénigrement », Paul Klein, *op. cit.*, p. 339.

⁷⁹ Hubert Bonin, *Les banques françaises...*, t. II, p. 503-505.



**Évolution du total de bilan de 1917 à 1927
(en millions de francs courants et constants)⁸⁰**

L'état-major de la Banque reste par sa composition conforme aux fondamentaux. Plus que jamais, le conseil de surveillance s'identifie à l'aréopage des milieux d'affaires mulhousiens : à la suite du décès d'Eugène Favre en janvier 1918, Jean Lantz, fils de Lazare Lantz, devient président de la société à l'âge de soixante-cinq ans. Il préside depuis 1909 la société Dreyfus-Lantz & Cie et deviendra également le président des Forges de Strasbourg⁸¹. Daniel Mieg, président de la SIM, qui aurait sans doute pu prétendre à exercer la présidence de la Banque, se contente d'un fauteuil de vice-président. À leurs côtés, au comité de direction, figurent également René Laederich, régent de la Banque de France, Émile Dollfus, André Jaquet et Paul Schlumberger, président du Syndicat industriel alsacien (ces deux derniers remplaçant après-guerre Eugène Jaquet et Jean Vaucher). Parmi tous ces grands patrons de l'industrie textile, Émile Dollfus est l'intrus, directeur de la SACM⁸², mais aussi président de la chambre de commerce de Mulhouse. Au conseil, siègent encore d'autres patrons des grandes entreprises textiles de la région, DMC, la SAIC (ci-devant Vaucher), Scheurer-Lauth à Thann, Nicolas Schlumberger à Guebwiller. Seul manque, et ce n'est peut-être pas anodin, Alfred Wallach, promoteur du développement des marchés ultramarins dans les années 1920. On n'y trouve que deux banquiers, Lucien Haas, fils d'Alexandre Haas, directeur de la succursale de Paris de la Banque de Mulhouse avant la guerre, désormais administrateur des coffres forts Fichet, et Jules Dreyfus-Brodsky (1859-1942), dernier représentant de la banque bâloise, en l'occurrence de la maison Les fils Dreyfus & Cie⁸³. Enfin, le seul Strasbourgeois est Robert Mathis, directeur général de la compagnie d'assurances Rhin & Moselle.

En revanche, contrairement à l'usage jusque-là en vigueur, Jules Gugenheim, directeur général, exerce seul cette responsabilité, du moins jusqu'à la nomination en octobre 1927 d'un directeur général adjoint à Paris, Jean Brun. Chevalier de la Légion d'honneur en avril 1923,

⁸⁰ D'après les bilans annuels publiés dans les rapports d'assemblée générale. Francs constants de 1913 calculés par le convertisseur INSEE en ligne.

⁸¹ Chevalier de la Légion d'honneur en 1925 (AN, Base Léonore).

⁸² Toujours représentée également par Alfred de Glehn.

⁸³ Fondée en 1813, cette maison de banque de Bâle est gérée en 2022 par la sixième génération de la famille et fait partie des Hénokiens, association regroupant des entreprises familiales bicentennaires.

ce fils naturel de Fany Gugenheim, né le 19 janvier 1859 à Hagental-le-Bas dans la maison du cordonnier Meÿer Jean, entré à la Banque à dix-sept ans en janvier 1876, est alors à l'apogée de sa carrière⁸⁴.

Les ambitions de la Banque au lendemain de la guerre peuvent se mesurer aux initiatives prises pour augmenter le capital et pour étendre le réseau de succursales et d'agences. Sur le premier point, la Banque de Mulhouse décide le doublement de son capital en juin 1920, de 36 à 72 MF, par émission de 24 000 actions de 1 500 F cédées au prix de 1 800 F. Nécessaire pour compenser l'inflation, cet effort des actionnaires est néanmoins insuffisant pour reconstituer les fonds propres qui ne représentent plus que 9 % du bilan en 1920. De ce point de vue la Sogénal fait mieux en augmentant en deux fois son capital de 25 MF en 1918 à 100 MF en 1920⁸⁵.

Mais c'est surtout en matière de réseau bancaire que la Banque de Mulhouse fait nettement moins que la plupart de ses concurrents, ou du moins adopte une politique très différente : alors que le CEM, réduit à l'Alsace-Lorraine depuis 1913, reconstitue à marche forcée un réseau qui compte 57 agences en 1930, que la Sogénal exploite en 1929 15 agences et 9 bureaux auxiliaires en Alsace⁸⁶, que de nouveaux concurrents, la SACIC (futur CIAL) et la Banque du Rhin se déploient dans la région, que la BAL s'implante dans tout le Nord-Est, multipliant par trois le nombre de ses guichets dans les années 1920⁸⁷, la Banque de Mulhouse paraît à l'arrêt, ne s'intéressant qu'à une seule cible, Paris : elle achète en 1921 les immeubles des 21, 21bis et 23, boulevard Malesherbes, y transfère son siège parisien⁸⁸ et ouvre deux nouvelles agences (ou « bureaux de quartier ») boulevard Voltaire et boulevard de Sébastopol, à proximité du Sentier. À l'exception d'une agence à Delle en 1923, il faut attendre 1927 pour que soient ouvertes trois nouvelles agences à Paris (rue du Faubourg-Saint-Honoré, rue du Bac et boulevard Magenta) et huit bureaux auxiliaires dans le Haut-Rhin (4), le Doubs (2), la Haute-Saône et le Bas-Rhin (1 chacun)⁸⁹.

Cette stratégie presque exclusivement parisienne n'est jamais expliquée aux actionnaires réunis en assemblée générale, peut-être parce qu'elle ne fait que confirmer une tendance perceptible depuis les années 1910, le déplacement du centre de gravité de la Banque de Mulhouse vers Paris. Une des conséquences de cette politique peu conquérante est la stagnation des dépôts qui représentent 85 % des ressources (834 MF en 1926 contre 830 MF en 1820). Alors qu'ils étaient légèrement supérieurs à ceux de la Sogénal en 1920, ils n'en représentent plus que 62 % en 1927⁹⁰. Par le nombre de ses guichets, la Banque de Mulhouse n'arrive plus qu'en 31^e position des banques régionales et au 9^e rang pour la collecte des dépôts⁹¹. Ce n'est visiblement pas une priorité de la Banque.

Un document exceptionnel rassemble sur un tableau le « Mouvement général comparé » du siège et des succursales en 1925 et 1926⁹². Curieusement, il est construit comme si les Vosges restaient une limite pertinente, la colonne « Paris » s'intercalant entre les trois sites alsaciens

⁸⁴ État civil d'Hagental-le-Bas, Archives d'Alsace, site de Colmar ; AN, base Léonore. Il meurt à Mulhouse en 1940 (d'après l'information transmise par son petit-fils, Raphaël Satter).

⁸⁵ Paul Klein, *op. cit.*, p. 231.

⁸⁶ Voir les cartes de ces réseaux in Odile Kammerer (dir.), *Atlas historique d'Alsace*, en ligne.

⁸⁷ Voir Paul Klein, *op. cit.*, p. 197-232.

⁸⁸ Tout en conservant l'agence de la rue de la Paix, en location.

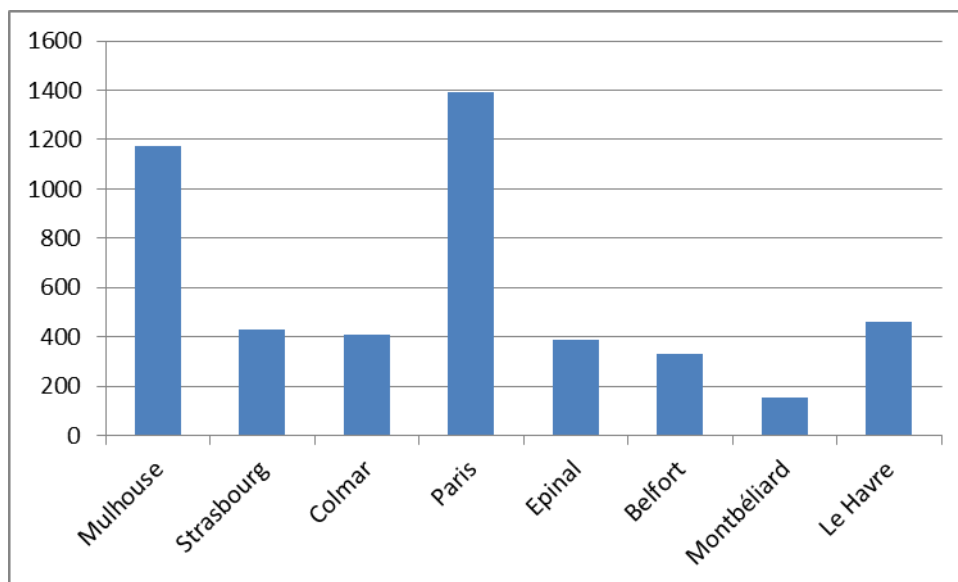
⁸⁹ Trois de ces bureaux (Lapoutroie, Hérimoncourt et Feschel-le-Châtel) remonteraient en réalité à 1923-1924. D'après Hubert Bonin, *Les banques françaises de l'entre-deux-guerres*, t. I, *L'apogée de l'économie libérale bancaire française (1919-1935)*, Paris, PLAGE, 2000, p. 335.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 391.

⁹¹ *Ibid.*, p. 348 et 422. L'auteur distingue les banques régionales (9) des banques pluridépartementales parmi lesquelles la Banque de Mulhouse se classe au 23^e rang.

⁹² Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

et tous les autres. De fait, la « France de l'intérieur » compte pour 60 % du montant des effets de commerce présentés à l'escompte et pour 75 % du débit sur les comptes courants, les agences parisiennes traitant à elles seules 55 % des mouvements de débit de la Banque. La direction se félicite lors du conseil du 21 septembre 1925 que « l'extension de notre champ d'affaires dans la capitale devient de jour en jour plus intéressant⁹³ ». De fait, à partir de 1925, c'est la succursale de Paris qui vient en tête pour sa contribution au bénéfice brut, dont il faut encore déduire 70 % de frais généraux, le double de ce que coûte la succursale de Mulhouse⁹⁴. En 1927, le bénéfice net réalisé à Paris fait jeu égal avec celui de Mulhouse⁹⁵



Montant des effets de commerce entrés en portefeuille en 1925 (en millions de francs)⁹⁶

Malgré tout, la Banque conserve son caractère de banque de l'industrie textile : c'est la succursale du Havre qui traite les plus gros effets en moyenne (28 600 F) suivie de Mulhouse (7 600 F), Épinal (7 000 F), Colmar (3 700 F). Les agences parisiennes reçoivent les plus grand nombre d'effets (399 000 en 1925, 641 000 en 1926), mais pour des montants moyens plus faibles (3 500 F en 1925, 4 100 F en 1926). Comme avant la guerre, l'escompte ou le crédit à court terme n'est qu'une partie de l'activité de la Banque qui consent toujours des avances en compte courant débiteur. Hubert Bonin confirme qu'en 1921-1922, 52 % de ces avances sont destinés à l'industrie textile, 17 % à la métallurgie : quatorze maisons textiles bénéficient de découverts égaux ou supérieurs à 3 MF (soit 33 % de ces avances). Logiquement, les mieux servies sont celles du président (8 à 10 MF pour Lantz Frères) et du vice-président (8 MF pour Charles Mieg & Cie)⁹⁷.

Mulhouse reste encore pour quelques années le siège social de l'entreprise. Celui-ci fait l'objet en 1924 de travaux d'agrandissement, confiés à l'architecte Paul Marozeau, déjà sollicité pour la construction de la succursale du Havre : ils consistent à allonger et à surélever l'aile gauche du côté de la rue Lamartine. Les plans produits à cette occasion permettent d'en

⁹³ Conseil de surveillance, 21 septembre 1925, AH HSBC FR 2015-0008-0004.

⁹⁴ Bénéfice brut, frais généraux, bénéfice net des succursales en 1924 et 1925, conseil de surveillance, 11 mars 1926, *ibid.*

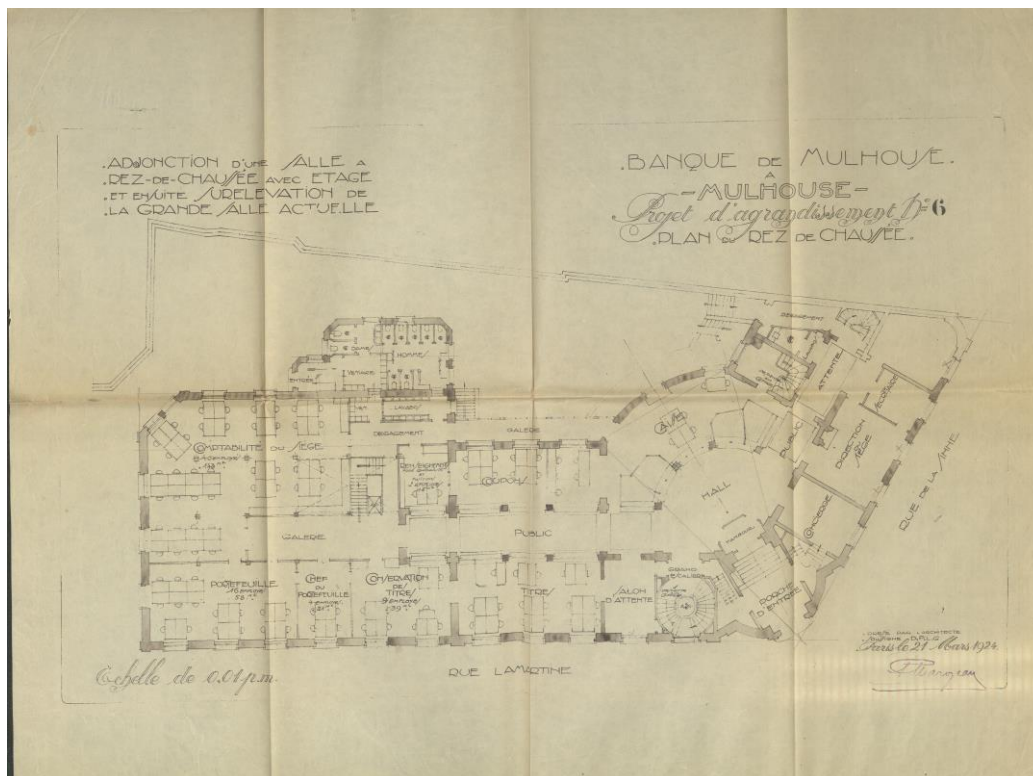
⁹⁵ Conseil de surveillance, 30 septembre 1927, *ibid.*

⁹⁶ Situations comparatives depuis la création de la banque, AH HSBC FR 2010-0007-0022.

⁹⁷ Hubert Bonin, *Les banques françaises...*, t. II, *op. cit.*, p. 462-463 (graphique).

comprendre l'organisation⁹⁸ : le public accueilli dans le hall a devant lui les caisses, à gauche, deux salles réservées aux coupons et aux titres, à droite le bureau du directeur du siège, son secrétariat et une salle d'attente. Il peut aussi accéder aux coffres situés au sous-sol. Les employés sont regroupés dans plusieurs salles de l'aile gauche, dont la plus grande, avec quarante postes de travail, est dédiée à la comptabilité « du siège », c'est-à-dire de l'établissement mulhousien, pas de la Banque dans son ensemble. Cette formulation, comme la faiblesse des effectifs (114 employés en 1923), confirme la structure déconcentrée de l'entreprise avec un siège social sous-dimensionné et une société sous-administrée.

Autre détail significatif, les employés masculins ont l'usage de douze lavabos, de sept WC et d'urinoirs alors que les femmes ne disposent que de trois lavabos et deux WC... La profession est encore très peu féminisée à Mulhouse au lendemain de la guerre. Le retard est impressionnant par rapport à ce qu'on peut observer dans certaines banques parisiennes : à la veille de la guerre, le CIC employait déjà à son siège parisien plus de femmes que d'hommes⁹⁹. La grille des salaires est très hiérarchisée en fonction de l'ancienneté et du genre¹⁰⁰ : en 1922, les chefs de service gagnent 1 000 F par mois¹⁰¹, les apprentis 100 à 150 F auxquels s'ajoutent une prime de vie chère de 50 F et une gratification annuelle de 150 F, équivalent d'un treizième mois. Entre les deux, les salaires mensuels pour les hommes s'échelonnent de 400 à 800 F, les gratifications annuelles de 500 à 2 700 F. Sans surprise, les femmes sont au bas de l'échelle : à la conservation des titres, Alice***, 33 ans, gagne 325 F par mois, une prime de vie chère de 100 F et une gratification annuelle de 500 F.



Projet d'extension du siège de la rue de la Sinne par l'architecte Paul Marozeau (plan du rez-de-chaussée, mars 1924)

⁹⁸ AH HSBC FR 2010-0007-0012.

⁹⁹ Nicolas Stoskopf, « le CIC et ses relais... », *op. cit.*, p. 214.

¹⁰⁰ D'après le livre de paye des employés, AH HSBC FR 2010-0007-0119.

¹⁰¹ La gratification n'est pas précisée.

Les fonctions supérieures, celles de la société dans son ensemble, sont regroupées au premier étage : le bureau du directeur général occupe la rotonde au-dessus de l'entrée ; à droite, le bureau du président, la salle de réunion du conseil d'administration ; à l'arrière, les bureaux des inspecteurs ; à gauche, ceux des cadres chargés de la comptabilité générale, c'est-à-dire de la compilation des comptabilités réalisées dans chaque succursale, et des changes.

Services	Hommes	Femmes	H. < 21 ans	F. < 21 ans	Total
Comptabilité	24		6		30
Positions	5				5
Caisse	3		3		6
Coupons	3	1	4		8
Titres	5		3	2	10
Conservation titres	3	3			6
Portefeuille	4		8		12
Correspondance	6		2	3	11
Change	6	2			8
Autres	11	2	5		18
Total	70	8	31	5	114

Effectifs du siège en 1923¹⁰²

Pendant toute cette période des années 1920, la direction est très préoccupée par la question de la valorisation des avoirs encore détenus en marks qui traîne jusqu'en 1926, par les variations du change du franc et du mark et par la hausse des frais généraux. Elle ne l'est nullement, du moins dans ce que laissent percevoir les documents d'archives, par des interrogations sur un déclin relatif face à la concurrence bancaire en Alsace. Ses actionnaires peuvent être satisfaits d'un dividende qui progresse de 9 % du capital à 12 % au cours des deux derniers exercices. Aucun signe d'inquiétude n'est perceptible dans les rapports d'inspection des succursales de la Banque de France¹⁰³. À Mulhouse même, l'inspecteur note en mars-avril 1927 que « la Banque jouit d'une situation de premier plan et se partage avec le Comptoir d'escompte de Mulhouse la plus grande partie de la clientèle ». Et il ajoute : « 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 intact¹⁰⁴. »

Des aventures, la Banque de Mulhouse en connaît quelques-unes : en 1925, une « escroquerie sans nom » sur les viandes à Mulhouse et Strasbourg lui coûte un million ; l'année suivante, le 16 février, le directeur de la succursale du Havre, en poste depuis dix-sept ans et réputé comme « l'as des directeurs de banque du Havre » met fin à ses jours « en se logeant une balle de revolver dans la tête » à la suite de la faillite Pfister & Cie causée par une spéculation malheureuse sur le café dont le coût pour la Banque est évalué à 7 à 8 MF¹⁰⁵.

Ce que les inspecteurs des succursales considèrent finalement comme des incidents de parcours, n'est pas perçu de la même façon au niveau central par la Banque de France : lors du comité de direction du 30 octobre 1926, René Laederich, administrateur, mais aussi régent

¹⁰² D'après le livre de paye des employés, AH HSBC FR 2010-0007-0119.

¹⁰³ D'après les rapports d'inspection des succursales de la Banque de France de Mulhouse, Strasbourg, Belfort, Épinal, Le Havre. Patrimoine et archives historiques de la Banque de France, en ligne.

¹⁰⁴ Rapport d'inspection, Mulhouse, mars-avril 1927, *ibid.*

¹⁰⁵ Conseils de surveillance, 21 septembre 1925 et 11 mars 1926, AH HSBC FR 2015-0008-0004.

de la Banque de France, informe ses collègues de l'entretien qu'il a eu avec M. Mollie, directeur général de l'escompte à la Banque de France¹⁰⁶ : par ses engagements auprès de cette dernière, qui ont atteint 231 MF au 1^{er} août, la Banque de Mulhouse ne vient pas seulement en tête des banques alsaciennes, mais de toutes les banques françaises ! « Il demande avec insistance que dans un délai très bref, les engagements soient diminués sensiblement. En outre, il fait observer que parmi les effets remis à l'escompte, il y a beaucoup de papier de mobilisation qui est renouvelé périodiquement. Il s'agit là dit-il de crédits qui sont en réalité des commandites et le rôle de la Banque de France est selon lui d'escompter du papier commercial, non pas de fournir aux banques les fonds nécessaires pour commanditer leurs clients ». Et il ajoute que « des crédits de cette nature doivent être pris sur les fonds propres des banques ». En d'autres termes, il reproche à la Banque de Mulhouse de présenter à l'escompte du papier dont l'échéance est renouvelé de trois en trois mois, représentatif d'avances à moyen terme et non pas de transactions commerciales dont le règlement doit intervenir dans les trois mois.

Daniel Mieg proteste et reproche à la Banque de France d'appliquer « une doctrine contraire aux intérêts du pays » en entravant la production industrielle et l'essor commercial. Les autres membres du comité en conviennent, mais sont convaincus que rien ne pourra ébranler cette doctrine d'autant plus qu'elle est dans la tradition de la Banque de France. Les désirs de cette dernière « étant à considérer comme des ordres, il est nécessaire de modifier la politique suivie par la Banque de Mulhouse ». Il est décidé de ramener les engagements à un maximum de 150 MF et de supprimer le papier de mobilisation qui se renouvelle pendant des périodes d'un an ou plus au risque de froisser certains clients et donc de les perdre. Par ailleurs, le comité fait le constat que le capital et les réserves de la Banque n'ont pas augmenté dans les mêmes proportions que ceux des sociétés industrielles avec lesquelles elle est en relation et que « la situation d'avant-guerre ne pourra être rétablie que le jour où les circonstances permettront à la Banque d'augmenter son capital ».

Dans l'immédiat, ce changement de politique entraîne le recul du bilan constaté en 1926. À moyen terme, il n'est peut-être pas sans conséquences sur les décisions qui seront prises moins de deux ans plus tard. Au début de 1927 d'ailleurs des pourparlers sont engagés avec la Sogénal « pour trouver un accord plus étroit », mais ils achoppent sur le choix du siège, Mulhouse ou Strasbourg, d'une « société nouvelle » : « L'accord n'a pu se faire sur ce point capital. » Au même moment des conversations sont engagées pour une éventuelle fusion avec le CEM, mais le conseil juge que « le moment d'une fusion n'est pas très favorable¹⁰⁷ »...

VI. La fusion-absorption avec le Crédit commercial de France (1928-1929)

Lors de l'assemblée générale du 9 mars 1921, portant sur l'exercice de 1919, la direction informe les actionnaires de la fondation à Sarrebruck en août 1919, de concert avec la BAL et la Banque de Strasbourg (Ch. Staehling, L. Valentin & Cie), de la Banque de la Sarre et des Pays rhénans au capital de 6 MM, porté en janvier 1920 à 20 MM, dont le quart est versé. La Banque de Mulhouse détient 27 % du capital, converti en 1923 en francs et ramené à 10 MF. Destinée à faciliter les relations « avec les pays de la rive gauche du Rhin », cet établissement a ouvert une agence à Ludwigshaffen. Il est assez curieux de constater que ces trois banques régionales se mettent ensemble à chasser sur un terrain rhénan, pratiqué jusque-là seulement

¹⁰⁶ Comité de direction, 30 octobre 1926, AH HSBC FR 2015-0008-0007.

¹⁰⁷ Conseil de surveillance, 9 mars 1927, AH HSBC FR 2015-0008-0004.

par la Sogénal¹⁰⁸. C'est cette même Banque de la Sarre et des Pays rhénans qui serait responsable en 1928-1929 de la disparition de la Banque de Mulhouse.

Le déroulement des faits (été 1927 – décembre 1928)

La crise commence par la défection de la BAL, obligée au cours de l'été 1927 de rapatrier « ses avoirs à l'étranger, notamment une quarantaine de millions laissés à la disposition de la Banque de la Sarre¹⁰⁹ ». Cette dernière, sous l'impulsion de son directeur, Isenberg, s'était engagée dans des opérations spéculatives qui ont été ruinées par la stabilisation du franc¹¹⁰. La Banque de Mulhouse commet l'imprudenc de se substituer à la BAL en prêtant à la Banque de la Sarre 87 MF auxquels s'ajoute une caution de 17 MF donnée au gouvernement sarrois, ce qui compte tenu de 25 M de garanties hypothécaires, laisse un découvert de 79 MF¹¹¹. Or la situation de l'établissement à l'été 1928 est « désespérée ». Jules Gugenheim, qui en est également président de son conseil de surveillance, n'informe le comité de direction de la Banque de Mulhouse que le 25 août 1928. Face au risque d'un retrait massif de dépôts, des dispositions sont immédiatement prises pour renforcer les disponibilités, des tractations sont engagées avec la Sogénal et la BNC, la Banque de France est informée¹¹². « Ceci est le fait brutal, déclare Jules Gugenheim. Avec toute mon âme, avec tout mon désespoir, je viens vous dire que ce malheur qui s'abat sur la Banque de Mulhouse, c'est moi seul qui en suis l'auteur. J'ai eu confiance en M. Isenberg et j'ai accordé ledit crédit qui est hors de toutes les proportions permises, sans consulter le comité de direction¹¹³. » Jean Lantz déclare alors que « M. Gugenheim a commis une très lourde faute ». Après que Jean Brun eut expliqué que l'on pouvait compter sur 340 MF de disponibilités, le président estime que la Banque pourra parer à un à-coup. Le conseil décide enfin de ne plus soutenir la Banque de la Sarre et de la laisser tomber en faillite.

Il se réunit à nouveau le 5 septembre : Jean Brun, nommé à l'occasion directeur général, aux côtés de Gugenheim, expose les conditions d'un soutien de la part de la Société générale et de la Sogénal et la proposition de fusion-absorption de la BNC. Ernest Thierry-Mieg, qui côtoie au conseil de DMC Albert Rossier, directeur général du CCF, propose une entente avec le CCF. Le 7, le conseil doit choisir entre les propositions de la BNC et du CCF qui désirent « recevoir une réponse définitive le jour même ». Compte tenu des cours de Bourse, la proposition du CCF, plus avantageuse, est retenue. MM. Lantz, Mieg, Thierry-Mieg et Jaquet sortent pour négocier certains points avec Henri Gunthert, administrateur-délégué du CCF, et Albert Rossier, présents dans une salle à côté. Les propositions du CCF sont finalement adoptées à l'unanimité¹¹⁴.

Le 12 septembre, Jules Gugenheim est pris à partie devant le comité de direction pour des « crédits extrêmement élevés » accordés par la succursale de Colmar sans que le comité en ait été informé. Il est contraint à donner sa démission¹¹⁵ qui est entérinée par le conseil de surveillance du 13.

¹⁰⁸ Voir notre carte « Deux stratégies d'expansion bancaire : Comptoir d'escompte de Mulhouse et Société générale alsacienne de banque, 1913 », in Odile Kammerer (dir.), *Atlas historique du Rhin supérieur*, Strasbourg, PUS, 2019, p. 197.

¹⁰⁹ Paul Klein, *op. cit.*, p. 285.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 295-296.

¹¹¹ *Ibid.*, *op. cit.*, p. 297-298. Voir également *infra*, notes 100 et 101.

¹¹² Comité de direction, 25 août 1928, AH HSBC FR 2015-0008-0008.

¹¹³ Conseil de surveillance, 30 août 1928, AH HSBC FR 2015-0008-0004.

¹¹⁴ Seul René Laederich n'est pas présent.

¹¹⁵ AH HSBC FR 2015-0008-0008.

En Bourse, l'action Banque de Mulhouse décroche de 20 %, de 1 160 à 905 F. Les retraits de dépôts portent sur 80 MF en trois semaines, dont 40 à Paris et 15 de la part de la Samaritaine, ce qui représente au total 9 % des dépôts confiés à la Banque¹¹⁶. Malgré « une répulsion bien naturelle » à « accorder une allocation à certains organes », le conseil de la Banque vote à l'unanimité le 2 novembre un crédit de 200 000 F destiné à éviter dans la presse « les commentaires malveillants ou les attaques qui pourraient être très nuisibles¹¹⁷ ».

La fusion-absorption est signalée dès le 14 septembre par le *Journal des Finances* qui précise que l'échange d'actions se fera sur la base de cinq actions Banque de Mulhouse contre deux actions CCF qui cotent alors 2 355 F. Ce dernier émettra 57 600 actions (de 500 F) nécessitant une augmentation de capital de 28,4 MF¹¹⁸. Le 7 novembre 1928, les deux conseils se mettent officiellement d'accord sur ces conditions en prévoyant en sus un versement aux actionnaires de la Banque de Mulhouse de 20 F en guise de dividende annuel, certes amoindri, mais pas annulé. Il est également décidé de maintenir à Mulhouse un conseil régional composé d'industriels. Le même jour, une assemblée générale extraordinaire transforme la société de droit local en société anonyme de droit français avec conseil d'administration. Le siège social est transféré à Paris. Une première assemblée générale convoquée le 16 novembre, ayant été annulée faute de quorum, une nouvelle assemblée est réunie le 20 décembre 1928 : 1 916 actionnaires présents ou représentés votent la dissolution anticipée de la société à l'unanimité moins cinq voix. Mais tant que les actionnaires du CCF ne se sont pas prononcés, la Banque de Mulhouse poursuit son existence et son conseil continue à se réunir jusqu'à sa dernière séance du 31 janvier 1929¹¹⁹. Le même jour, les actionnaires du CCF ratifient enfin l'absorption et décident d'augmenter le capital de 126 à 210 MF¹²⁰. Jean Lantz, Daniel Mieg et Ernest Thierry-Mieg entrent au conseil du CCF¹²¹.

Comment les interpréter ?

Faut-il conclure, comme le fait le *Journal des Finances* du 11 novembre 1928 que « se sentant glisser au précipice, la Banque de Mulhouse n'a plus eu d'autre souci que de saisir et de se cramponner à la première branche qu'elle trouverait sur son passage. (...) Il est des heures, évidemment, où on n'a pas le choix des moyens¹²² » ? En réalité, le journaliste relativise lui-même en reconnaissant quelques lignes plus loin que « le CCF de son côté ne doit pas être indifférent de recueillir le crédit dont la Banque de Mulhouse jouissait auprès de sa clientèle et que les derniers événements n'avaient point entamé ». Il n'est pas si éloigné des réactions de la presse locale dans laquelle « on se demanda pourquoi ce puissant établissement n'avait pas osé se sauver par ses propres moyens et l'on reprocha à ses dirigeants de manquer de l'énergie qu'avaient déployée leurs pères lors de la fondation de cette maison¹²³ ». D'ailleurs, la Banque de Strasbourg, engagée pour 17 MF dans l'affaire de la Banque de la Sarre a pu amortir cette somme sans entamer ses réserves, récupérer une partie des fonds dans la

¹¹⁶ Conseil de surveillance, 27 septembre 1928, AH HSBC FR 2015-0008-0004.

¹¹⁷ Conseil de surveillance, 2 novembre 1928, AH HSBC FR 2015-0008-0004.

¹¹⁸ *Journal des Finances*, 14 septembre 1928, p. 875. L'opération est également mentionnée par *Le Figaro*, 15 septembre 1928 (en ligne sur Gallica.bnf.fr).

¹¹⁹ Conseil d'administration, 31 janvier 1929, AH HSBC FR 2015-0008-0005.

¹²⁰ Paul Klein, *op. cit.*, p. 300.

¹²¹ Jean-Pierre Daviet et Michel Germain, *Crédit commercial de France, une banque dans le siècle*, CCF, 1994, p. 63.

¹²² *Journal des Finances*, 11 novembre 1928, p. 273.

¹²³ Paul Klein, qui cite *La République* du 18 septembre et *Le Nouveau Journal de Strasbourg* du 19 septembre, *op. cit.*, p. 301.

liquidation et enregistrer finalement une perte relativement bénigne¹²⁴. Et la Banque de la Sarre n'a finalement pas fait faillite...

La fusion-absorption avec le CCF tient-elle d'un sauvetage miraculeux ou d'une opération cousue de fil blanc ? La vérité se situe sans doute quelque part entre les deux. Tout le problème est de savoir où placer le curseur...

« Qui se ressemble, s'assemble » dit le proverbe... À l'origine du CCF¹²⁵, se trouve la Banque suisse et française (BSF), fondée à Paris en juin 1894 par le Strasbourgeois Ernest Méja et le Suisse Benjamin Rossier, qui fait entrer au conseil d'administration ses beaux-frères Maurice Koechlin, puis, en 1903, René Koechlin¹²⁶... Ses premiers actionnaires sont suisses et alsaciens. À son conseil, siège également, de 1898 à 1909, Jules Dreyfus-Brodsky, administrateur de la Banque de Mulhouse, artisan en 1906 d'une prise de participation de 20 % du capital de la BSF par un consortium bâlois conduit par la Société de banque suisse (ci-devant *Basler Bankverein*). La BSF apporte son appui aux entreprises d'électricité parisiennes fondées et dirigées par le Mulhousien Auguste Lalance¹²⁷ et, dès avant 1914, à la SACM. L'élargissement du champ d'activité de la banque et son soutien à la cause française poussent Benjamin Rossier à changer de raison sociale en janvier 1917 : après avoir songé à « Paris-Province » et à « Alliance de banques », il opte pour « Crédit commercial de France ». En 1924, Maurice Koechlin devient président du CCF avant de céder son fauteuil à un autre Mulhousien d'origine, Georges Siegfried (1874-1940), fils de Jacques Siegfried. Comme le reconnaît Paul Klein, « le caractère du CCF, mi-banque d'affaires, mi-banque de dépôts, mi-française, mi-suisse, s'apparentait particulièrement bien avec celui de la banque alsacienne¹²⁸ ».

Dès le comité de direction du 25 août, c'est-à-dire au premier jour de la crise, l'idée est avancée « de pressentir le CCF qui, désireux de prendre pied en Alsace, a déjà fait précédemment des tentatives de rapprochement avec la Banque de Mulhouse¹²⁹ ». Toutes difficultés du moment mises à part, la fusion avec une banque nationale ne serait-elle pas une évolution logique pour une banque qui n'a plus de réelles perspectives de développement sous sa bannière mulhousienne et qui est devenue depuis une vingtaine d'années plus parisienne que provinciale ? S'il y a deux hommes qui ont pu être les acteurs d'un tel rapprochement, ce sont Daniel Mieg et René Koechlin¹³⁰. On sait que le premier a joué un rôle de premier plan dans l'administration des succursales françaises de la Banque pendant la Grande Guerre. Fondateur avec René Koechlin en 1910 de la société des Forces motrices du Rhin (Formo) dont le capital a déjà été réuni par l'entremise de la Banque de Mulhouse et de la BSF¹³¹, il accompagne ce dernier dans son projet d'aménagement hydro-électrique du Rhin et du Grand Canal d'Alsace. À l'échelle des banques, ce partenariat n'exclut pas les accrochages comme en 1924 où le CCF reproche à la Banque de Mulhouse de lui accorder la portion congrue dans une augmentation de capital de Formo¹³². Mais à l'automne 1927, les deux banques

¹²⁴ *Ibid.*, p. 306.

¹²⁵ On se réfère ici à l'ouvrage de Jean-Pierre Daviet et Michel Germain, *op. cit.*

¹²⁶ Elle prend la succession de la succursale parisienne (depuis 1890) de la Banque fédérale SA, fondée en 1863, dont le siège est à Zurich.

¹²⁷ Société d'éclairage du secteur de la place de Clichy, Le Triphasé, Nord-Lumière. Voir Nicolas Stoskopf, « Auguste Lalance », in Patrick Cabanel et André Encrevé, *Dictionnaire biographique des protestants français de 1787 à nos jours*, t. III, Paris, Les Éditions de Paris Max Chaleil, 2022.

¹²⁸ Paul Klein, *op. cit.*, p. 302.

¹²⁹ AH HSBC FR 2015-0008-0008.

¹³⁰ Voir nos notices dans le *Dictionnaire biographique...*, *op. cit.*, t. III (Koechlin) et t. IV à paraître (Mieg).

¹³¹ Hubert Bonin, *Les banques françaises...*, t. III, *Les métiers financiers des banques (1919-1935)*, Paris, PLAGÉ, 2000, p. 279.

¹³² *Id.*, *op. cit.*, t. I, p. 250.

collaborent étroitement pour lever la moitié du capital de 125 MF de la société Énergie électrique du Rhin, fondée par Daniel Mieg et René Koechlin pour construire la centrale de Kembs. Elles dirigent conjointement le syndicat bancaire, formé de dix établissements, chargé de l'émission publique¹³³. Selon Hubert Bonin, c'est pour le CCF « l'événement financier de l'année¹³⁴ ».

Cousines, CCF et Banque de Mulhouse se connaissent bien, pratiquent la banque de façon assez semblable en entretenant toutes les deux des liens étroits avec des entreprises industrielles et en travaillent ensemble dans le financement de l'aménagement hydro-électrique du Rhin. Mais l'une est nationale, l'autre est régionale... Si l'on peut s'interroger sur l'absolue nécessité d'une fusion, il est avéré que la Banque de Mulhouse a eu le choix de la branche à laquelle se raccrocher. On peut penser que les incidents de la Banque de la Sarre ont accéléré un mariage envisagé depuis un certain temps pour réunir des forces engagées dans le soutien à l'industrie à Paris et en province, poursuivre un métier que la Banque de Mulhouse estimait ne plus pouvoir exercer seule et former par concentration un pôle bancaire de taille significative. Par ses dépôts, le CCF se classe désormais, en décembre 1929, au septième rang des banques françaises¹³⁵. Quant à sa succursale de Mulhouse, « elle conserve toute la clientèle de la Banque de Mulhouse et garde le premier rang sur la place¹³⁶ ».

Conclusion

Comme le CEM est absorbé en mai 1930 par son ex-filiale, la BNC, Mulhouse perd en quelques mois sa fonction de place bancaire régionale. Cette concentration provoque une vive émotion dans l'opinion publique locale et dans la presse : on est stupéfait de constater que « des banques alsaciennes anciennes, paraissant des mieux assises, et jouissant du standing le plus élevé, puissent être transformées, du jour au lendemain, en simples agences d'établissements parisiens¹³⁷ ». Mais cette réaction épidermique, qui survient d'ailleurs en pleine crise autonomiste, est-elle fondée d'un point de vue économique et financier ? En réalité, la Banque de Mulhouse a parfaitement joué son rôle à l'époque du *Reichsland*. Les industriels du textile ont créé cet outil avec des banquiers bâlois pour conserver leur autonomie vis-à-vis des banques allemandes. Ils en ont fait la première banque alsacienne. S'ils regardaient au dehors, c'était outre-Vosges et non pas outre-Rhin, contrairement à la Sogénal. La Grande Guerre fait basculer définitivement le centre de gravité de la Banque du côté français, à Paris plutôt qu'à Mulhouse. Après-guerre, ses dirigeants, c'est-à-dire les grands patrons de l'industrie haut-rhinoise, ne sont pas du tout intéressés par la course aux guichets pratiquée par les autres banques régionales, en Alsace et ailleurs. Dans le cadre français des années 1920, le régionalisme bancaire devient un frein, voire un handicap, et la concentration est à l'ordre du jour, comme le montre à la même époque la structuration du groupe CIC¹³⁸. La fusion-absorption avec le CCF, porté depuis sa fondation par une

¹³³ Formo souscrit le moitié du capital, les dix banques (BAL, Banque pour entreprises électriques à Zurich, Banque de Mulhouse, BNC, CEM, CNEP, CCF, Crédit lyonnais, Sogénal, Société générale) étant chargées chacune d'émettre 12 500 actions pour 6,25 MF). D'après Comité de direction, AH HSBC FR 2015-0008-0007.

¹³⁴ *Id.*, *op. cit.*, t. III, p. 170-171.

¹³⁵ Derrière les cinq grandes banques de dépôts nationales (CL, SG, CNEP, BNC, CIC) et Paribas. *Id.*, *op. cit.*, t. I, p. 418.

¹³⁶ Rapport d'inspection de la Banque de France, juin-juillet 1930, Patrimoine et archives historiques de la Banque de France, en ligne.

¹³⁷ Paul Klein, *op. cit.*, p. 311. Voir aussi son analyse approfondie des « causes de la disparition des banques alsaciennes », p. 312-328.

¹³⁸ Voir Nicolas Stoskopf, *150 ans du CIC (1859-2000)*, Paris, Éditions La Branche, p. 126-132 (en ligne sur HAL-SHS).

dynamique nationale qui a précisément manqué à la Banque de Mulhouse, est l'aboutissement d'une mutation entamée dès avant 1914 et une contribution majeure à la consolidation d'une grande banque industrielle nationale.

Nicolas Stoskopf

CRESAT (EA 3436)/Université de Haute-Alsace