



HAL
open science

Réflexions sur les difficultés du réseau international du Crédit lyonnais dans l'entre-deux-guerres

Roger Nougaret

► **To cite this version:**

Roger Nougaret. Réflexions sur les difficultés du réseau international du Crédit lyonnais dans l'entre-deux-guerres. Yu. A. Petrov; A.K. Sorokin. La Russie et le Monde. Recueil d'articles à la mémoire du Professeur Valery Ivanovitch Bovykin., Encyclopédie politique russe, pp.191-216, 2001, 5-8243-0265-0. hal-04421779

HAL Id: hal-04421779

<https://hal.science/hal-04421779>

Submitted on 31 Jan 2024

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.

REFLEXIONS SUR LES DIFFICULTES DU RESEAU INTERNATIONAL DU CREDIT LYONNAIS DANS L'ENTRE-DEUX-GUERRES

Roger Nougaret, Archives du Crédit lyonnais

En 1918, la France sort vainqueur de la première guerre mondiale aux cotés de ses Alliés, mais ce long conflit l'a épuisée, a ruiné sa monnaie et annonce des lendemains difficiles. Les établissements financiers français, florissants pour la plupart à la veille du conflit, sont loin de retrouver 4 ans après des conditions propices à leur expansion : ils ont subi une saignée dans leurs effectifs et travaillent avec une monnaie dévalorisée. Le Crédit lyonnais, premier d'entre eux, est particulièrement touché : il doit se résigner à la perte de l'importante source de revenu que représentaient l'émission et le placement des emprunts d'états étrangers, car la France n'a plus les moyens d'être « le banquier du monde » et la situation politique des états traditionnellement emprunteurs a été souvent bouleversée. La fin de la guerre amène aussi la perte des agences russes, éléments incontestables du prestige et de la force de la banque. Cet événement qui a traumatisé la banque est le signe avant coureur des difficultés qui toucheront le réseau international du Crédit lyonnais pendant l'entre-deux-guerres. Cette période de l'histoire du Crédit lyonnais n'a pas fait l'objet d'études approfondies de la part des historiens, notamment en ce qui concerne l'aspect international¹. Le déclin des agences étrangères de la banque est généralement imputé à l'environnement politique défavorable dans lequel elles ont évolué sans que l'analyse ait été poussée très loin.

Or, les archives de la banque conservent plusieurs rapports² rédigés par Edouard Escarra³, alors co-directeur général du Crédit lyonnais, à la suite de missions effectuées dans les années 1930 dans les agences étrangères. Ces documents offrent le grand intérêt de présenter les réflexions d'un dirigeant de très haut niveau, conscient de voir l'avenir international du Crédit lyonnais se jouer et soucieux de faire prendre au conseil d'administration les bonnes décisions. La proximité chronologique de ses missions à l'étranger lui donne également des éléments de comparaison et permet de brosser un tableau du réseau international. Nous avons souhaité donner un peu de profondeur chronologique à ce tableau et compléter les appréciations qualitatives portées par E. Escarra par quelques chiffres tirés des comptes de profits et pertes de la banque⁴.

Toutefois, en embrassant une période particulièrement nerveuse en matière de conjoncture monétaire et un espace géographique et politique extrêmement varié et étendu, nous avons bien

¹ Deux ouvrages généraux couvrent cette période pour le Crédit lyonnais : Mogenet (Maurice), *Un siècle d'économie française, 1863-1963*, Paris, 1963, 241 p. et Rivoire (Jean), *Le Crédit lyonnais, histoire d'une banque*, Paris, 1989, 239 p. Un mémoire de maîtrise a été consacré au Portugal : Moreira (Sophie), *Histoire d'une filiale du Crédit Lyonnais : Le Crédit Franco-Portugais et son agence de Lisbonne de 1893-1925*, Université de Paris X Nanterre, 1993, 115 p. et annexes ; par ailleurs, un mémoire de DEA a aussi traité l'agence de Londres : Gallice (François), *Une banque française dans la City : le Crédit lyonnais à Londres (1870-1918)*, Université de Paris X Nanterre, 1994, 83 p. François Gallice achève actuellement une thèse sur les banques françaises à Londres, travail qui apportera un éclairage neuf sur l'entre-deux-guerres.

² Les rapports sont conservés sous les cotes suivantes : DAE 8020/2, Espagne et Portugal, avril mai 1930 ; 98 AH 13 : Londres, janvier 1930, Constantinople, mars 1932, Espagne, avril mai 1936, Egypte, décembre 1938 ; un rapport sur les agences espagnoles de 1946, dû à Marcel Cazes, futur directeur général, est intéressant à titre rétrospectif d'autant plus qu'elle est annotée par E. Escarra, qui y retrouve confirmation de son diagnostic (cote 110 AH 64)

³ Edouard Escarra (1880 –1968), juriste de formation, est entré au Crédit lyonnais en 1908 aux Etudes financières, avant de devenir successivement chef de section aux Etudes en 1910, directeur de la Comptabilité, de la trésorerie et des Risques en 1920 secrétaire général en 1925 puis directeur général en 1926 et enfin président de 1949 à 1955.

⁴ Comptes de profits et pertes définitifs, 1919-1939, archives du Crédit lyonnais, 31 AH 55-57.

conscience du caractère provisoire et lacunaire de cette étude : elle se veut donc plus une exploration qu'une étude définitive.

Le réseau international du Crédit lyonnais à l'issue de la première guerre mondiale

Avant d'examiner en détail le fonctionnement et les problèmes des agences étrangères, il convient de rappeler brièvement la situation du réseau étranger du Crédit lyonnais à l'issue de la première guerre mondiale. Le dispositif international du Crédit lyonnais n'est pas homogène : Londres, première agence créée en 1870, est, selon les termes de Jean Bouvier⁵, une « agence de services » destinée à observer la place financière mondiale et à signaler les opportunités d'affaires, notamment en matière d'emprunts internationaux. Elle joue aussi un rôle important de correspondant pour les autres agences étrangères du Crédit lyonnais qui peuvent y avoir des comptes en livres et procéder de là à des transactions de change et de commerce international. Elle opère enfin comme une banque commerciale classique, dans les strictes limites des opérations que fait une banque de dépôts, selon la ligne de conduite tracée par Henri Germain, le président fondateur du Crédit lyonnais, ligne que respectent scrupuleusement ses successeurs depuis 1905 : tenue de comptes (notamment pour la colonie française de Londres) et conservation de titres pour les particuliers, avances sur titres et on call gagées sur des titres de qualité, achat et vente de papier financier endossé par les meilleures signatures, arbitrages en bourse, placements de titres. Comme le Crédit lyonnais en Métropole, les agences étrangères s'interdisent de prendre des participations dans des entreprises industrielles, activité jugée depuis longtemps incompatible avec la liquidité des emplois que doit avoir une banque de dépôts.

Après Londres, d'autres agences ont été établies avant la guerre de 1914-1918 dans des pays où la structure bancaire était peu développée et où, d'autre part, les gouvernements avaient de réguliers et pressants besoins d'argent : les agences, qualifiées d'« agences d'affaires » par Jean Bouvier⁶, étaient donc destinées à servir de relais d'information autant que de caisse aux gouvernants. Profitant des écarts de taux de rémunération de l'argent entre la France et les pays où elles étaient installées, elles permettaient de mieux rémunérer le capital mis à leur disposition. Elles opéraient en outre comme des banques commerciales, suivant le schéma indiqué plus haut pour Londres et, elles finançaient, selon la région, différentes opérations de commerce international. Du fait d'une concurrence internationale moins forte qu'ailleurs, ces agences avaient rapidement acquis une position très forte et un prestige à la mesure de celui du Crédit lyonnais d'alors. Après la première guerre mondiale, subsistaient le puissant groupe des agences égyptiennes (Alexandrie et Le Caire créées en 1875, Port Saïd, créée en 1877, Jérusalem en 1892)⁷, celui des agences espagnoles (Madrid, 1875, Barcelone, 1888, Valence, 1896, Séville, 1900) et celui des agences turques⁸ (Constantinople, 1875, Smyrne, 1888). Au Portugal, l'agence de Lisbonne, créée en 1893 avait, pour des raisons fiscales, été transformée en filiale de droit français, le Crédit franco-portugais ; en 1897, une agence supplémentaire fut installée à Porto.

Signalons enfin le rôle particulier des agences de Genève (créée en 1876), Bruxelles (créée en 1889), et Luxembourg (créée en 1929), à mi chemin entre des agences traditionnelles et des agences de service : rattachées au réseau français, en raison de leur proximité et de l'Union monétaire latine, elles en sont considérées comme le prolongement ; elles jouent en outre un rôle d'observateur et de relais sur les places financières qui sont toutefois loin encore d'avoir l'importance qu'on leur

⁵ Jean Bouvier, *Le Crédit lyonnais de 1863 à 1882, les années de formation d'une banque de dépôts*, Paris, 1961, tome 2, p. 573.

⁶ *Ibidem*, p. 605.

⁷ Sur les agences du Crédit lyonnais en Egypte, voir Saul (Samir), *La France et l'Egypte, intérêts économiques et implications politiques, 1882-1914*, Paris, 1999, 787 p. (voir notamment les p.174-184).

⁸ Sur les agences du Crédit lyonnais dans l'Empire Ottoman, voir Thobie (Jacques), *Intérêts et impérialisme français dans l'Empire ottoman (1895-1914)*, Paris, 1977, 817 p.

connaît aujourd'hui. La sous agence de Saint-Sébastien en Espagne (créée en 1900) est aussi considérée comme une dépendance de celle de Bayonne.

L'ensemble de ce dispositif était dirigé depuis Paris par la Direction des agences étrangères. Celle-ci, créée en 1887, reste toutefois sous l'autorité d'un administrateur délégué issu du conseil d'administration. Etant donné la religion des risques qui avait cours au Crédit lyonnais, le contrôle des agences était très étroit, comme en témoignent à la fois l'abondante et tatillonne correspondance échangée avec Paris et les rapports d'inspection.

Les changements politiques ont-ils été systématiquement défavorables à la banque ?

La guerre de 1914-1918 a entraîné de profonds bouleversements politiques dans la plupart des pays où s'était implanté le Crédit lyonnais. A dire vrai, la banque avait jeté son dévolu sur des régions non dépourvues d'intérêt financier ou économique, mais qui portaient en germe des bouleversements politiques du fait des tensions sociales ou nationales déjà perceptibles. Certains de ces pays, comme la Russie ou le Portugal, avaient d'ailleurs connu des soubresauts dès avant la guerre. En Russie, après l'alerte de 1905, la guerre a précipité la chute des tsars et le régime instauré par Lénine en 1917 ne laissait aucune chance à des sociétés de type capitaliste : le Crédit lyonnais dut donc liquider ses agences dans la précipitation et non sans dommages pour lui même et ses clients⁹.

Au Portugal, le renversement de la monarchie lors de la révolution de 1910 avait été précédé par l'assassinat de Charles 1^{er} et du prince héritier. Le Portugal connut ensuite 16 coups d'Etat ou tentatives de coup d'Etat entre 1915 et 1926, jusqu'à l'élection du général Carmona et l'installation par ce dernier du professeur Salazar, dont le régime autoritaire s'établit durablement. Dans ce cas de figure, les troubles politiques ont plutôt joué en faveur du Crédit lyonnais qui, comme banque étrangère, était considéré comme une « banque refuge », selon les propres termes d'Edouard Escarra dans son rapport de 1930. Malgré le rétablissement économique opéré par Salazar, les problèmes rencontrés par le Crédit lyonnais provenaient du dirigisme et de l'isolationisme progressifs du régime, qui empêchaient tout véritable développement économique. L'autoritarisme du régime s'accompagnait d'un certain nationalisme probablement perceptible dans les décisions de la justice, puisqu'Escarra, juriste de formation, relevait qu'elle n'était « peut-être pas impartiale ».

En Espagne, après avoir touché les dividendes de la neutralité pendant la guerre, le pays s'enfonça dans une période de troubles marquée par d'importantes grèves et des attentats ; le directoire mis en place par le général Primo de Rivera à partir de 1923 amena une certaine stabilité jusqu'en 1930. Pourtant, Edouard Escarra, lors de sa première mission en 1930, reconnaît que « les bénéficiaires, assez satisfaisants à des époques troublées, ont surtout baissé sous le Directoire » ; là encore, comme au Portugal, le Crédit lyonnais, par sa « qualité de banque française et [son] crédit hors de pair » est perçu comme une banque refuge et voit affluer dépôts d'espèces et de titres lors des troubles. Tout différent est le ton du rapport rédigé en avril-mai 1936. Les violences qui suivent l'élection du *Frente popular* en février 1936 inquiètent le directeur général du Crédit lyonnais. Son rapport est en fait une longue interrogation sur les conséquences de « la venue d'un gouvernement extrémiste » ; le syndrome russe est très présent et Escarra se demande si la crise ne va pas aboutir à un profond bouleversement économique et social, de type soviétique, et si le Crédit lyonnais ne doit pas évacuer le pays tant qu'il est temps, pour éviter que ne se reproduise le scénario des agences russes. Il estime toutefois qu'il faut encore attendre, quitte à limiter les opérations au strict nécessaire, et ne pas quitter le pays pour des considérations d'ordre moral : prestige du Crédit lyonnais, rayonnement de la France à l'étranger. Sa conviction reste qu'avec « un peuple épris de liberté et naturellement

⁹ Rappelons que l'agence de Saint-Pétersbourg ferma le 20 décembre 1919, celle de Moscou le 2 juin 1920 et celle d'Odessa le 5 février 1920.

indiscipliné », ayant « un culte passionné de la famille [et un] amour très vif de la propriété privée », la probabilité d'instauration d'un régime de type soviétique est faible. Les événements donnèrent, dans une certaine mesure, raison à E. Escarra, puisque le général Franco instaura une dictature militaire à partir de 1939. Le Crédit lyonnais paya un lourd tribut aux événements puisque son directeur à Madrid, nommé par une ironie de l'histoire Rojo (Rouge), fut exécuté sommairement par des éléments républicains se retirant devant les troupes de Franco. Au total, seules les agences de Valence et Saint-Sébastien fermèrent respectivement en 1934 et 1930 avant même que ne commence la Guerre civile, pour des raisons de rentabilité.

Les conséquences de la Guerre de 1914-1918 dans l'Empire ottoman furent radicales : l'Empire fut démantelé et les sultans, discrédités, durent laisser la place au général nationaliste Mustapha Kémal en 1920. En 1923, l'instauration d'une république turque signifiait la fin de la tutelle étrangère sur le pays. Occidentalisation et nationalisme marchèrent de pair : Constantinople (devenue Istanbul) perdit son rôle de capitale au profit d'Ankara (alors dénommée Angora) et son port commença à décliner, la création de banques turques fut encouragée, une stricte réglementation des changes fut mise en place. La « turquisation » visible par de nombreux signes extérieurs, se traduisit dans le domaine bancaire par l'obligation de tenir les écritures en Turc. La situation est suffisamment dégradée en 1932 pour envisager la fermeture de l'agence d'Istanbul. La reprise de relations diplomatiques plus fermes entre la France et la Turquie fait hésiter Escarra, qui ne veut pas « affaiblir l'effort actuel de notre diplomatie » et qui considère que le Crédit lyonnais « par ses méthodes sages, par son attitude extrêmement correcte, par son crédit... est un drapeau sur une terre étrangère ». Toutefois, après avoir envisagé la fermeture du seul bureau de Péra, le directeur général conseille de fermer Istanbul, en différant seulement la date prévue de 6 mois pour ne pas gêner le gouvernement français.

Bien plus tôt, l'agence de Smyrne avait dû faire face à une situation dramatique : la ville, où les Grecs avaient débarqué et qu'ils contrôlaient depuis 1920, avait été ravagée et incendiée lors de combats qui permirent aux Turcs d'en reprendre le contrôle. La région ruinée, les communautés grecque et arménienne, qui animaient le commerce, chassées, il ne restait plus qu'à fermer l'agence ; celle-ci avait résisté à l'incendie, notamment grâce à Jean Morin, un de ses cadres¹⁰, mais devait faire face à des charges importantes que ne venaient plus équilibrer des recettes en déclin constant. La fermeture de l'agence fut effective en 1926.

L'Égypte, quoique faisant nominalement partie de l'Empire ottoman, était sous tutelle anglaise depuis 1883. L'entrée en guerre des Anglais contre l'Empire Ottoman leur permit même d'établir officiellement un protectorat en décembre 1914. Le mouvement nationaliste égyptien parvint cependant, en invoquant les principes de Wilson à la fin de la Guerre, à obtenir l'indépendance pour l'Égypte en 1922. En 1936, le mouvement nationaliste Wafd réussit à obtenir l'évacuation du pays, Suez excepté, par les troupes britanniques. Ce ne sont donc pas tant les troubles que la nationalisation progressive de l'économie que craint le Crédit lyonnais. Edouard Escarra, qui effectua sa visite seulement en 1938, souligne la bonne santé des agences égyptiennes et l'excellente réputation qu'elles continuent d'avoir auprès des autorités égyptiennes : son inquiétude (« l'avenir de ce beau groupe n'est pas sans nuages ») se porte surtout sur les pertes de ressources à attendre du fait de la disparition annoncée ou du passage en des mains égyptiennes d'institutions importantes comme la Caisse de la Dette où les Eaux du Caire. Selon Escarra, le chômage intellectuel peut aussi pousser à l'embauche plus ou moins forcée de jeunes égyptiens musulmans diplômés de préférence aux autres éléments de la population, alors que le Crédit lyonnais a « un noyau important de bon personnel encore assez jeune », souvent d'origine grecque ou syrienne, et à ce titre considéré comme non égyptien par les nationalistes. L'inquiétude d'E. Escarra reste mesurée et il faudra en effet attendre 1956 pour que les agences soient mises sous séquestre, quelques années après l'arrivée du Colonel Nasser au pouvoir.

¹⁰ Voir Jean Morin, *Souvenirs d'un banquier français*, Paris, 1984, p. 257-282.

Deux problèmes de plus en plus aigus et liés : les ressources des agences et la concurrence

En s'installant dans des pays où la concurrence bancaire n'avait pas l'âpreté de pays fortement bancarisés comme le Royaume-Uni, l'Italie ou l'Allemagne, le Crédit lyonnais estimait, à juste titre, que sa réputation de solidité lui permettrait d'attirer des dépôts aux meilleures conditions, c'est-à-dire rémunérés faiblement. La banque pouvait ainsi affecter ces ressources à des emplois très sûrs, très liquides, à des taux plus rémunérateurs qu'en Métropole. Même en cas d'emplois faiblement rémunérateurs, dès lors que le taux de rémunération des ressources était faible, la marge était préservée et permettait d'enregistrer des bénéfices. En conservant ainsi une grande liquidité à ses emplois, le Crédit lyonnais entretenait sa réputation de banque sérieuse et solide et créait un cercle vertueux qui lui permettait d'obtenir des ressources à bon marché. Il semble que cette mécanique se soit progressivement grippée dans l'entre-deux-guerres, selon les constatations d'Edouard Escarra.

En Espagne, on constate en 1930 une diminution des ressources de 16 % par rapport à l'avant guerre, le nombre des comptes diminuant lui de 24 %. Le rapport de Marcel Cazes en 1946 reconnaîtra un recul considérable de la position du Crédit lyonnais. Ce recul est alors attribué au bas taux d'intérêt servi par rapport à une concurrence plus agressive. De fait, dès la Première guerre mondiale, les banques espagnoles fortifièrent leurs positions : Escarra note qu'il y en a une dizaine d'importance, parmi lesquelles celles que l'on appellera les Big Six : Banco Hispano Americano, Banco de Bilbao, Banco Español de Crédito (Banesto), Banco de Vizcaya, Banco Urquijo, Banco Central. Son rapport précise que, de 64 sièges en 1913, les banques espagnoles sont passées à 874 en 1929. Ces observations sont confirmées par les historiens, qui notent le renforcement de l'emprise des banques espagnoles, travaillant comme des banques mixtes, sur l'économie espagnole, avec l'appui de la banque centrale et d'une réglementation dissuasive pour les banques étrangères¹¹. La Midland bank, qui avait dépêché un représentant à Madrid en 1917 prit rapidement la décision de ne pas s'implanter¹². En 1919, notent Gabriel Tortella et Jordi Palafox, les 5 plus grandes banques (sur 73) possédaient 93 agences, soit 48 % du réseau espagnol ; en 1926, ces banques possédaient 490 agences représentant 57,6 % de l'ensemble des agences espagnoles. En 1923, les Big Six détenaient 50 % des dépôts¹³.

Cette concurrence « s'exerce de façon déraisonnable », ce qui, en langage Crédit lyonnais, signifie que les concurrents offrent des taux de rémunération des dépôts trop élevés, pratique possible en raison d'une audace supérieure et d'emplois plus rémunérateurs d'une banque mixte. Escarra impute aussi ces pratiques à la surbancarisation ; il n'est pas jusqu'à la location de coffres qui fasse l'objet de surenchère : la concurrence, peu présente avant 1914, propose après guerre une offre abondante et prend à sa charge l'impôt sur la location. Par ailleurs, même la concurrence des banques étrangères¹⁴ n'est pas jugée négligeable, surtout que certaines d'entre elles disposent, contrairement au Crédit lyonnais, d'agences ou de sièges en Amérique du Sud ou du Nord, débouchés fréquents de l'Espagne.

L'examen de la concurrence portugaise permet de constater la place grandissante prise par la Caisse des dépôts locale. Escarra déplore comme en Espagne que les banques locales « gâchent les conditions » en consentant des rémunérations trop élevées des dépôts. Il souligne la concurrence

¹¹ « During these years [1923-1930], the great Madrid banks and – to a lesser extent – the Bilbao banks became national in two senses : they increasingly operated throughout the whole country, and foreign banks were institutionally prevented from operating » selon J. Muñoz, cité par Gabriel Tortella et Jordi Palafox dans « Banking and industry in Spain, 1918-1936 » in *The journal of european economic history*, vol. 13, N° 2, 1984, p. 91.

¹² Geoffrey Jones, « Lombard Street on the Riviera : The British Clearing Banks and Europe, 1900-1960 », in *Business History*, vol I. XXIV (2), 1982, p. 190.

¹³ Tortella, Palafox, *ibidem*.

¹⁴ Les banques citées sont le Banco Anglo-Sud Americano, le Banco Español del Rio de la Plata, le Banco Aleman Transatlantico, le Banco Germanico de la America del Sur, l'International Banking corp, Lazard, le Banco di Roma, la Royal Bank of Canada, la Société Générale de banque pour l'étranger et les colonies.

très forte de la Bank of London and South America¹⁵ et, de manière générale, des établissements qui ont des prolongements au Brésil. Il convient de noter, toutefois, que la possibilité pour des banques étrangères de s'installer au Portugal fut freinée à partir de la nomination de Salazar, et que cet état de fait dura jusqu'à la fin du régime autoritaire. Il y avait donc une prime pour les établissements déjà installés, comme le Crédit lyonnais¹⁶. Escarra note de surcroît que la filiale du Crédit lyonnais ne cherche pas à développer de manière trop importante ses dépôts car les emplois sur les places de Lisbonne et de Porto n'offrent pas toute la sécurité attendue traditionnellement par la banque. En Turquie, la question des ressources prit un tour particulier avec l'abandon de l'usage coranique de ne pas rémunérer les dépôts : le coût des dépôts se trouva renchéri. Par ailleurs, la clientèle locale traditionnelle du Crédit lyonnais était ruinée ou disparaissait : ainsi en alla-t-il des commerçants grecs et arméniens, et de tous ceux que le nouveau régime désignait du nom de Levantins. De même, de nombreux princes et princesses d'ancien régime, ruinés par la déchéance du sultanat et chassés du pays en 1924, cessèrent d'utiliser les services de l'agence d'Istanbul¹⁷. On a vu plus haut les mesures nationalistes prise par Mustapha Kemal : les banques étrangères durent composer avec les nouvelles banques turques qui créèrent une nouvelle concurrence ; lisons Jean Morin, directeur de l'agence d'Istanbul : « nous crûmes tous alors à Constantinople que la Turquie allait s'effondrer et nous regardions avec scepticisme et ironie les Turcs prendre la place des étrangers, créer des banques, des sucreries [...]. Tout cela évidemment ne fut pas parfait au début, mais cela marcha, se perfectionna et il n'y eut aucun cataclysme. [...] Comme toutes les banques turques étaient des banques d'Etat, elles étaient dispensées comme telles de l'impôt, de sorte que celui-ci ne s'appliquait en définitive qu'aux banques étrangères. Le gouvernement n'avait plus alors à se gêner ». Face à la concurrence des banques étrangères, le Crédit lyonnais se trouvait isolé car il ne semble pas avoir bénéficié d'un fonds de clientèle française suffisamment important ; ne pratiquant pas d'opérations de banque d'affaires, il ne pouvait en retour espérer les dépôts ou opérations des entreprises concernées, comme le faisait la Banque Ottomane ; Escarra mentionne aussi l'American Express qui s'était assuré la clientèle d'entreprises américaines d'importance, comme la Standard Oil. Quant aux banques italiennes et allemandes, elles étaient réputées servir d'outils politiques à leurs gouvernements.

La question de la concurrence sur la place de Londres est à peine évoquée par Escarra dans son rapport de 1930, tant elle paraît évidente : si l'on s'y attarde donc tant dans les autres rapports, c'est qu'il s'agit bien d'une nouvelle donnée, qui contrarie la stratégie d'implantation dans des pays peu bancarisés, stratégie adoptée à l'origine par le Crédit lyonnais. A Londres, la question des ressources est néanmoins posée pour l'avenir. En effet, après la stabilisation du franc réalisée en 1926 par le gouvernement Poincaré, les autorités économiques et monétaires françaises s'employèrent à éviter une spéculation à la hausse sur le franc. Pour cela, une partie des devises acquises en France étaient placées en reports sur les marchés étrangers, et notamment sur la place de Londres. Le Crédit lyonnais, comme d'autres banques françaises, reçut d'importants dépôts en livres de la Banque de France et du Trésor. Le rapport d'Edouard Escarra indique que le solde créancier de l'agence avait atteint 15 millions de livres au second semestre 1928, mais qu'il s'agit bien là d'une situation temporaire. L'agence bénéficie aussi des dépôts des autres agences et du siège du Crédit lyonnais. Cela n'empêche pas Edouard Escarra de suggérer d'avoir des emplois plus rémunérateurs, de manière à attirer les dépôts en offrant de meilleurs taux.

¹⁵ La Bank of London and South America avait succédé à l'ancienne London and Brazilian Bank en 1923 ; la puissance de cette banque était déjà signalée dans le rapport préliminaire à l'installation du Crédit lyonnais au Portugal (voir Roger Nougaret, *Le Crédit lyonnais au Portugal, 1893-1993*, Paris, 1993, p. 8 et Archives du Crédit lyonnais, DAE 8186-1).

¹⁶ C'est ce que Geoffrey Jones appelle the advantages of incumbancy, d'après Peter Hertner, « European banking and globalisation », in *European Banking overseas, 19th-20th century*, colloquium of Amsterdam, 1999, à paraître.

¹⁷ Jean Morin, *op. cit.*, p. 293.

Plus encore que Londres, le groupe des agences d’Egypte échappe aux inquiétudes des autres agences. Certes, depuis le passage sous mandat britannique de la Palestine en 1920, la petite sous-agence de Jérusalem végétait et dut fermer en 1927¹⁸. Mais la situation des agences du Caire et d’Alexandrie demeura excellente jusqu’à la fin de l’entre-deux-guerres. Le rapport tardif d’Escarra (1938) fait plutôt état d’inquiétude pour l’avenir des ressources de l’agence, dans la mesure où on prévoyait la fermeture de la Caisse de la Dette et le passage sous contrôle égyptien des Eaux du Caire, deux des plus importants établissements dépositaires qui constituent le tiers des dépôts et comptes créanciers¹⁹. Or, les agences d’Egypte ont d’énormes besoins de ressources et de trésorerie pour faire leurs lucratives avances aux exportateurs de coton. En matière de concurrence, le directeur général indique « que le temps est déjà lointain où nous étions seuls en Egypte et où notre directeur d’Alexandrie pouvait imposer à tous sa volonté ». Les banques égyptiennes (Misr), britanniques (Barclay’s, National Bank), françaises (Banque ottomane, Comptoir d’escompte), allemandes et italiennes disputent désormais les dépôts et obligent le Crédit lyonnais « à travailler à des conditions insuffisamment rémunératrices » ; on reproche même localement au Comptoir d’escompte de faire des démarches à domicile, ce qui, en Egypte, « paraît tout à fait contraire à la dignité d’une grande banque qui doit attirer les clients par son standing, par les relations de ses dirigeants ».

L’examen des comptes de profits et pertes, qui consignent le nombre de comptes, permet de mieux appréhender la question des ressources dans son évolution. Le graphique 1 montre un décrochage du nombre total de comptes gérés, sensible dès 1921 pour les agences les plus exposées : Madrid, Séville, Constantinople et Londres, même si cette dernière n’a pas pour fonction principale d’ouvrir des comptes. L’étude des ressources en volume, à partir des comptes de profits et pertes, est plus délicate car les soldes moyens sont exprimés en francs et reflètent les variations de taux de change des monnaies locales contre franc ; on ne peut jamais assurer que la baisse des ressources d’une agence n’est pas imputable à la hausse du franc contre la devise locale et, inversement, qu’une augmentation des ressources ne provient pas de l’appréciation de la devise contre franc. Une étude plus approfondie devrait donc être complétée par une analyse des bilans en monnaie locale. Les solutions proposées pour redynamiser les ressources sont évidentes : il faut aller chercher l’argent par des démarches, visiter la clientèle, au besoin en s’équipant d’une automobile (suggéré pour Valence en Espagne et pour le Portugal). Dans les pays où le Crédit lyonnais compte rester, Escarra conseille aussi d’adopter de nouvelles méthodes, comme celles qu’il a lui-même appliquées en France : ouvrir de multiples sièges très sommaires, à frais réduits, plutôt que « de grandes structures où on attend la venue du public ». Dans le cas particulier de l’Egypte, où le démarchage n’est pas habituel, c’est de métropole qu’il est suggéré de rapatrier des livres, pour que les agences ne soient pas amenées à refuser des opérations intéressantes à leurs clients. A Alexandrie, le directeur Jean Morin, sur le conseil de la Direction des agences étrangères, a créé une conférence des banques, dont il a pris la tête, et dont l’un des principaux objectifs est d’arriver à des accords sur les conditions de banque offertes aux clients ; c’est un usage pratiqué entre banques en France, mais dont l’application est encore modeste et partielle en Egypte puisqu’elle ne porte que sur l’escompte. La recommandation qui revient le plus souvent sous la plume du directeur général est de s’engager dans une politique d’emplois plus hardie et donc plus rémunératrice, qui permettra en retour de servir de meilleurs taux à la clientèle et d’attirer les dépôts. C’était là toutefois une rupture fondamentale avec la ligne de conduite du Crédit lyonnais depuis les années 1880.

¹⁸ Le compte intérêts dépendait surtout d’un gros dépôt à échéance constitué par la fondation pieuse de l’empereur Ménélik II d’Ethiopie, dépôt dont une partie des intérêts étaient servis au couvent abyssin de Jérusalem. La liquidation de ce compte valut des déboires à la sous-agence. Comme à Istanbul, le directeur de l’agence d’Alexandrie constate à Jérusalem le dynamisme de la banque allemande, soutenue par son gouvernement (Archives du Crédit lyonnais, 13 AH 18, souvenirs du directeur Pierre Epaulard).

¹⁹ La suppression de la Caisse de la Dette avait déjà été annoncée, y compris dans le discours du Trône de novembre 1938 (soit un mois avant la visite de E. Escarra) ; elle fut effective en 1940. Voir Jean Ducruet, *Les capitaux européens au Proche-Orient*, Paris, 1964, p. 58.

La question des emplois

Une fois tarie, ou presque, la source que constituaient les avances à des gouvernements impécunieux et le financement des dettes flottantes, il restait, pour produire des recettes, les opérations de banque classique que s'autorisait le Crédit lyonnais, avec une volonté de réduire au maximum le risque. Chaque catégorie d'emplois portait toutefois la marque du marché local, ce qui fait qu'il est difficile de distinguer une ligne Crédit Lyonnais.

Le compte « intérêts » pouvait, comme à Londres et Jérusalem, être très dépendant de quelques dépôts, et donc varier fortement dans la durée (voir graphique 2 pour Londres). En 1928, les recettes du comptes intérêts de Londres formaient les $\frac{3}{4}$ du résultat, grâce aux dépôts du Trésor français et de la Banque de France. Sur l'ensemble de la période, les agences bénéficiaires ont été celles où prédominait le compte intérêts (voir graphiques 2 à 5).

L'escompte d'effets commerciaux et la négociation de papier financier n'offraient pas partout la même sécurité : Escarra note que l'escompte était limité en Espagne et en Turquie, notamment, dans ce dernier pays, du fait de protêts nombreux et de faillites. En revanche, il souhaitait développer son usage à Londres, où la place financière fournissait suffisamment de bonnes signatures bancaires.

Les avances sur titres dépendaient de la qualité du portefeuille mis en garantie : très pratiquées en Egypte (titres égyptiens) et à Londres (bons du Trésor anglais), on leur reconnaissait la vertu d'amener d'autres affaires, et notamment la gestion des titres (conservation, détachement des coupons) ; l'instabilité de l'Espagne amenait au contraire les agences d'Espagne à éviter de se charger en titres espagnols et limitait cette activité. En Turquie, ce type d'opérations n'était quasiment plus possible dès les années 1920, notamment en raison de la disparition de la clientèle « capitaliste » (Smyrne)

Lors de son passage en Egypte en 1938, E. Escarra suggéra de développer les avances sur marchés du gouvernement : depuis l'indépendance, le gouvernement avait lancé une politique de travaux (notamment de casernes) qui offrait des opportunités de d'opérations financières sûres.

Le Crédit Lyonnais, notamment avant la guerre de 1914-18, avait toujours considéré avec beaucoup de circonspection les avances sur marchandises car elles représentaient un risque certain en cas de détérioration des marchandises mises en gage. Cependant, les agences situées sur des places commerciales importantes tiraient un réel bénéfice de cette activité : cela avait été le cas d'Odessa jusqu'en 1920, cela continuait, avec plus ou moins de bonheur, pour Alexandrie, Constantinople et Smyrne. Dans chacune de ces places, le Crédit lyonnais possédait de vastes magasins où il entreposait les marchandises mises en garantie, et tremblait de les voir partir en fumée lors de troubles sociaux ou politiques. A Smyrne, les avances avaient fini par « laisser tous les risques aux banquiers » et se limitaient au minimum, jusqu'à ce que l'incendie de la ville en 1922 détruise également les entrepôts. A Constantinople, on écarte les tabacs et les oeufs, marchandises jugées trop périssables. La grande affaire reste, en Egypte, les avances aux exportateurs de coton, marchandise que l'on conserve dans les chounahs (entrepôts) du Crédit lyonnais. Comme toutes les avances sur marchandises, cette activité est cyclique mais très importante. L'activité est suffisamment rémunératrice pour qu'on accepte ces immobilisations importantes.

Les opérations de change, très pratiquées par les agences étrangères avant la guerre de 1914-18, ont connu un certain déclin ; elles étaient faites soit pour la clientèle (commissions), soit pour compte propre des agences (arbitrages). Leur diminution est notée en Espagne et à Lisbonne où elles sont « bridées » par une réglementation rigoureuse ; à Londres, place de change par excellence, Escarra note une sévère chute des bénéfices de change (90000 £ en 1919, 15000 £ en 1928), du fait du changement des conditions monétaires. L'agence londonienne de la Société générale semble au

contraire avoir profité, au moins en chiffre d'affaires, du volume d'opérations de change déclenché par la spéculation et les turbulences monétaires des années 1930²⁰.

Le placement de titres, activité fort importante des agences en France, est réduit à la portion congrue à l'étranger, comme le montrent les graphiques 2 à 5 ; ces recettes ne sont significatives que lorsque les autres activités d'une agence sont déficitaires . A Londres, la peur de la « colle »²¹ a amené l'agence à limiter les placements de titres, au point que l'on ne lui propose quasiment plus de participer à des syndicats de placement. Seules, les agences de Bruxelles et Genève se distinguent dans ce domaine²².

Parmi les autres types d'opérations, les rapports d'Edouard Escarra signalent l'exportation d'or et le placement d'or en pension en France, mais c'est pour déplorer la disparition de cette activité en Turquie.

Pour développer les recettes, Escarra encourage les démarches et voyages, dans le pays d'implantation et à l'étranger, afin d'augmenter les emplois avec les correspondants et de faire, par exemple, davantage de crédit documentaire. Ceci est particulièrement vrai à Londres, où il signale l'exemple du Comptoir national d'escompte de Paris²³. Le choix de développer le *correspondent banking* plutôt qu'un réseau d'agences étrangères avait d'ailleurs bien réussi dans l'entre-deux-guerres à la Midland Bank²⁴.

Une organisation trop lourde

En raison de sa taille et sa déjà longue expérience (la banque avait célébré son cinquantenaire à la veille de la première guerre mondiale), le Crédit lyonnais avait acquis un savoir-faire reconnu dans l'organisation bancaire. A l'étranger, l'un des signes de reconnaissance de cette compétence se manifestait par le fait que de nombreux établissements concurrents recrutaient du personnel formé au Crédit lyonnais. Cela était vrai dans les pays où la structure bancaire était moins forte (Russie, Egypte, Espagne, Portugal, Turquie) mais aussi à Londres, où la place financière considérait aussi la banque comme une pépinière ; faute de salaires et surtout de promotions suffisamment rapides, le Crédit lyonnais regrettait de ne pouvoir ainsi retenir tous les bons éléments, même s'il admettait que le phénomène avait « quelque chose de flatteur ».

Si les rapports d'Escarra sont en général élogieux pour la qualité des hommes, du sommet à la base des agences, notamment en Egypte et à Londres, il met cependant à jour une forme d'inadaptation des agences à la nouvelle conjoncture internationale. Les frais généraux ont explosé et mettent en péril le résultat final. L'examen du graphique 6 montre que le coefficient d'exploitation des agences²⁵ dépasse fréquemment les 100 % à partir des années 1921-1923, ce qui signifie que l'exploitation est déficitaire. La hausse considérable des frais généraux trouve en partie sa source

²⁰ Hubert Bonin, *La Société générale en Grande-Bretagne*, Paris, 1996, p. 29.

²¹ Dans le jargon bancaire français, la colle désigne le reliquat de titres que doit conserver un établissement financier lorsqu'il n'a pas pu placer tout le lot qui lui était imparti.

²² Genève : les souscriptions représentent 37 % des bénéfices en 1913, 11 % en 1919, 45 % en 1929, 34% en 1937. A Bruxelles, 6 % des bénéfices en 1913, 6 % en 1919, 6 % en 1929, mais 47% en 1933 et 17% en 1939.

²³ Il faut cependant considérer que le CNEP avait alors un réseau bien connecté avec Londres, dans des places financières qui entretenaient des liens étroits avec le Royaume-Uni (Indes, Australie, New York).

²⁴ Lucy Newton, « English banking Concentration and Internationalisation : Contemporary Debate, 1880-1920 » in *International Banking in the Age of Transition*, edited by Sarah Kinsey and Lucy Newton, London, 1998, p. 83.

²⁵ Le coefficient d'exploitation a été constitué ici par le rapport entre les recettes ordinaires (hors placement des titres) sur les frais généraux. Dans nos comptes de profits et pertes, on ne donne que le bénéfice (et non le chiffre d'affaires) des placements (ou souscriptions de titres) ce qui nous a amené à écarter cette rubrique, à vrai dire d'un faible montant.

dans des causes extérieures, le renchérissement du coût de la vie, la création d'impôts²⁶ ou la hausse des salaires due à des législations sociales plus sévères pour les employeurs. Sur l'ensemble des agences considérées dans l'échantillon, on note toutefois que le coefficient d'exploitation moyen se tient entre 85 et 90 %, c'est-à-dire que l'ensemble reste rentable, mais cela est dû au poids des agences d'Alexandrie et de Londres, toujours bénéficiaires.

La générosité des locaux est stigmatisée en Espagne et en Turquie et partout, l'organisation est trouvée trop forte, voire compliquée ou lourde. Le rapport de 1936 sur Madrid indique ainsi que l'organisation a été « conçue largement à une époque de vie bon marché et profits faciles ». A Londres, « on peut se demander si l'on n'a pas poussé un peu trop loin le souci de la perfection, si l'organisation n'est pas trop coûteuse, si l'application des principes de bonne organisation n'est pas trop rigide ».

Malgré les compressions d'effectifs (voir graphique 7), les frais généraux restent trop élevés : cela tient à ce que certaines agences pratiquent des opérations qui exigent beaucoup de main d'œuvre tout en étant peu rentables. A Madrid, les opérations sur titres (conservation, encaissement des coupons), qui génèrent peu de commissions, demandent beaucoup d'écritures ; les comptes de dépôts apportent un « détail qui surcharge sans profit les services de l'agence ». Le rapport est aussi sévère pour Londres, où le nombre de démarcheurs et d'encaisseurs ne paraît pas justifié, car la clientèle anglaise a l'habitude de faire ses affaires par lettre ou par téléphone. On suggère de centraliser la comptabilité du bureau de quartier de West End à l'agence principale ; on reconnaît toutefois que les opérations pour la clientèle de France entraînent des formalités qui alourdissent le travail. L'agence de Londres emploie en 1930 près de 300 personnes : Escarra suggère d'y employer davantage de femmes (probablement parce qu'elles étaient moins payées pour le même travail) mais semble douter d'en avoir convaincu sa direction. A une échelle un peu inférieure, les mêmes problèmes d'effectifs se posaient alors à la Société générale²⁷.

Si l'ancienneté de l'installation dans un pays est un atout pour la banque, elle n'est pas sans inconvénients : avec le vieillissement du personnel, les agences voient leurs frais généraux s'alourdir quand la législation sociale se met en place, notamment en Espagne et au Portugal, et implique un réajustement des salaires à l'ancienneté ou des provisions pour les retraites ; les banques plus récentes, employant un personnel plus jeune, disposent alors d'un avantage concurrentiel.

L'adoption des nouvelles techniques (la mécanisation) suscite des commentaires divergents selon les agences : à Alexandrie, la mécanographie contribue à l'excellente organisation de l'agence ; à Londres, l'effort de mécanisation a été également réalisé en 1930. Toute différente est la situation en Espagne : le constat dressé par Marcel Cazes en 1946 est accablant : il constate que l'immobilisme a gagné les agences depuis 1920 et que « tout s'est passé comme si ces agences, figées dans on ne sait quelle position d'attente, avaient été tenues à l'écart de l'économie espagnole en même temps que de tout progrès d'organisation technique ».

Conclusion

Le Crédit lyonnais a connu pendant l'entre-deux-guerres un déclin relatif mais certain de son réseau étranger. Ce recul n'est pas une particularité française, les clearing banks anglaises ont aussi fermé

²⁶ Sur les impôts nouveaux créés en Turquie, on peut se référer au témoignage savoureux de Jean Morin : « Les Turcs avaient découvert le droit de timbre, mode facile de percevoir l'impôt qui leur allait comme un gant. Rien n'échappait plus aux timbres. Sur la croûte dorée de la miche de pain que vous achetiez, le boulanger appliquait un timbre en l'humectant de sa salive. La cuisinière revenait du marché avec des choux et des salades timbrées. Au bain public, on vous ornait la fesse d'une vignette », (Jean Morin, *op. cit.*, p. 292).

²⁷ En 1922, la SG employait 131 personnes à Londres (contre 314 au CL en 1921), en 1935 elle n'en comptait plus que 93 (contre 218 au CL) ; Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 43 et 54.

beaucoup d'agences à partir des années 1920²⁸ ; le même déclin a frappé les banques allemandes après la défaite de leur pays en 1918²⁹. L'intérêt est de chercher les causes de déclin. C'est en ce sens que les enseignements des rapports de visite d'Edouard Escarra sont précieux :

- après la première guerre mondiale, le Crédit lyonnais a rencontré dans les pays les moins développés et en voie de mutation profonde une manifestation à peu près générale d'anti-impérialisme, nourri de nationalisme ; cette réaction a pu s'exprimer en douceur et institutionnellement, comme en Espagne et au Portugal, ou plus énergiquement comme en Turquie. La Russie avait donné violemment le ton en tout début de période et, en fin de période, l'Égypte laisse deviner les tensions qui aboutiront aux séquestres de 1956. Néanmoins, ces troubles politiques ne justifient pas à eux seuls le recul du Crédit lyonnais qui, comme banque étrangère, a pu aussi bénéficier d'un effet refuge dans ces pays
- les affaires sur les dettes d'Etat se raréfiant ou étant supprimées, le Crédit lyonnais a éprouvé de grandes difficultés à lutter contre la concurrence des banques locales ou étrangères et à maintenir le système d'exploitation bancaire hérité d'Henri Germain, système qui reposait, pour les affaires ordinaires, sur une collecte de ressources peu rémunérées et sur des emplois liquides et sûrs
- face à des concurrents plus jeunes, l'organisation même du Crédit lyonnais, qui faisait sa fierté, est devenue un poids car elle était lourde à modifier et reposait en partie sur un personnel relativement nombreux dont la rémunération a posé problème dans les conditions de l'entre-deux-guerres
- globalement, ce déclin doit être relativisé car deux agences prospères – Alexandrie et, dans une moindre mesure, Londres - assuraient l'essentiel des bénéfices des agences étrangères.

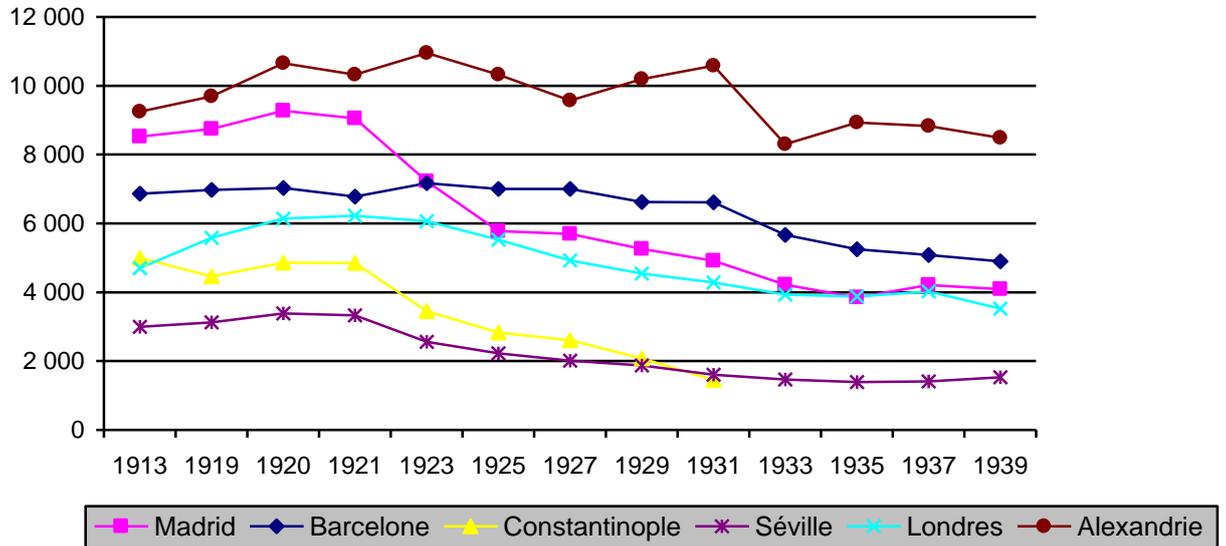
Dans un court papier écrit en 1962³⁰, alors qu'il était retiré des affaires, Edouard Escarra est revenu sur ce qu'il appelait les « points faibles » du Crédit lyonnais : parmi ceux-ci, le recul de l'expansion à l'étranger entre les deux guerres, qu'il regrettait de n'avoir pas enrayé. Il est difficile de savoir si ce recul aurait pu être empêché. Trouver de nouveaux débouchés ou de nouvelles façons de faire la banque n'était pas aisé : quand le Crédit lyonnais prit conscience au début des années 1930 qu'il fallait se retirer de certains pays ou places bancaires, il était tard car la crise allait frapper l'ensemble des économies et le Crédit lyonnais devrait lui-même lutter en France contre la crise. Avec le nouveau décrochage du franc et l'approche de la guerre, il ne pouvait plus être question de se redéployer à l'étranger. La question, remise à plus tard, sera bien évidemment gelée avec la seconde guerre mondiale. Le renouveau du réseau étranger put avoir lieu après 1945, à partir du constat que Marcel Cazes, un des nouveaux dirigeants du secteur international, faisait sur les agences espagnoles : « Une révision d'ensemble s'imposait, très difficile car elle devait commencer par la mise en doute de tous les principes qui avaient fait des preuves éclatantes ». C'est avec des hommes nouveaux que le Crédit lyonnais partit vers nouvelles terres : l'Amérique du Sud (Brésil, Pérou et Venezuela) fut le premier théâtre de la revitalisation du réseau étranger à partir de 1947.

²⁸ Philip Cottrel « The Domestic Commercial Banks and the City of London, 1870-1939 », in Youssef Cassis (ed.), *Finance and Financiers in European History, 1880-1960*, Cambridge, 1992, p. 52.

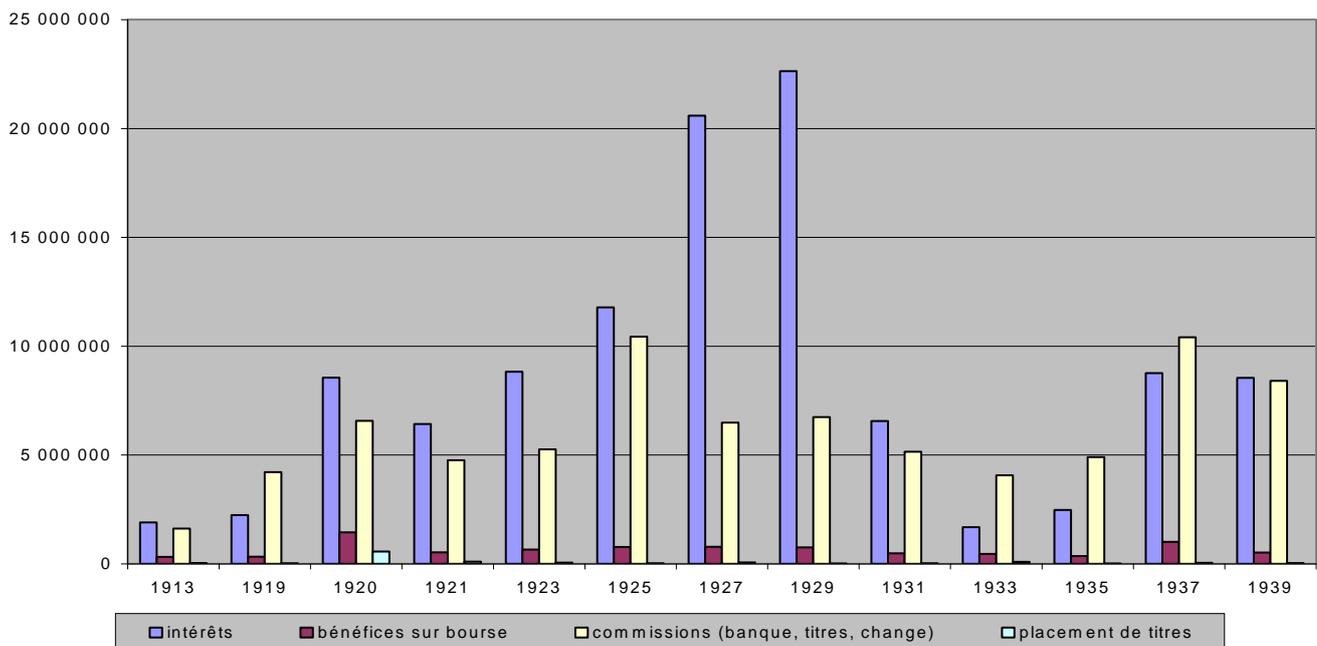
²⁹ Peter Hertner, *op. cit.*

³⁰ Document reproduit dans Jean Rivoire, *op. cit.*, p. 228.

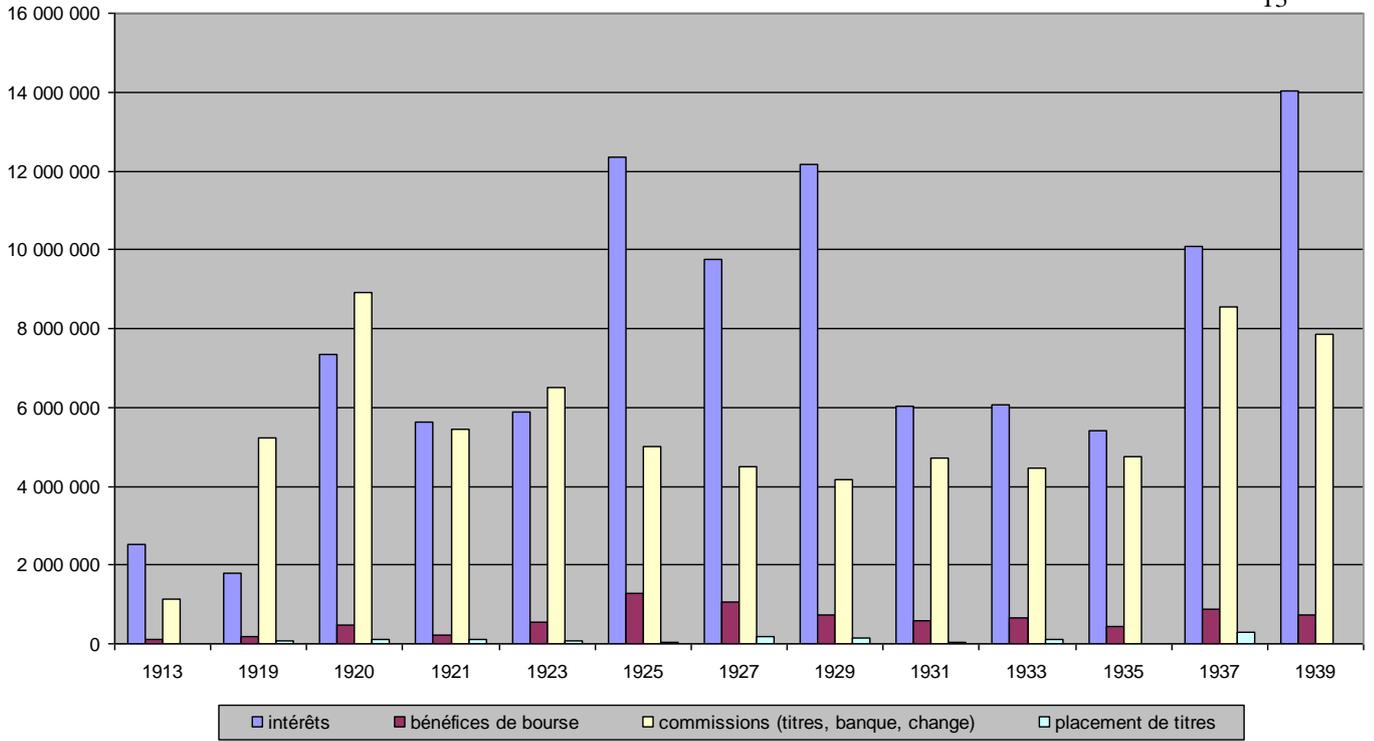
graphique 1 : Evolution du nombre de comptes (toutes catégories) des agences étrangères



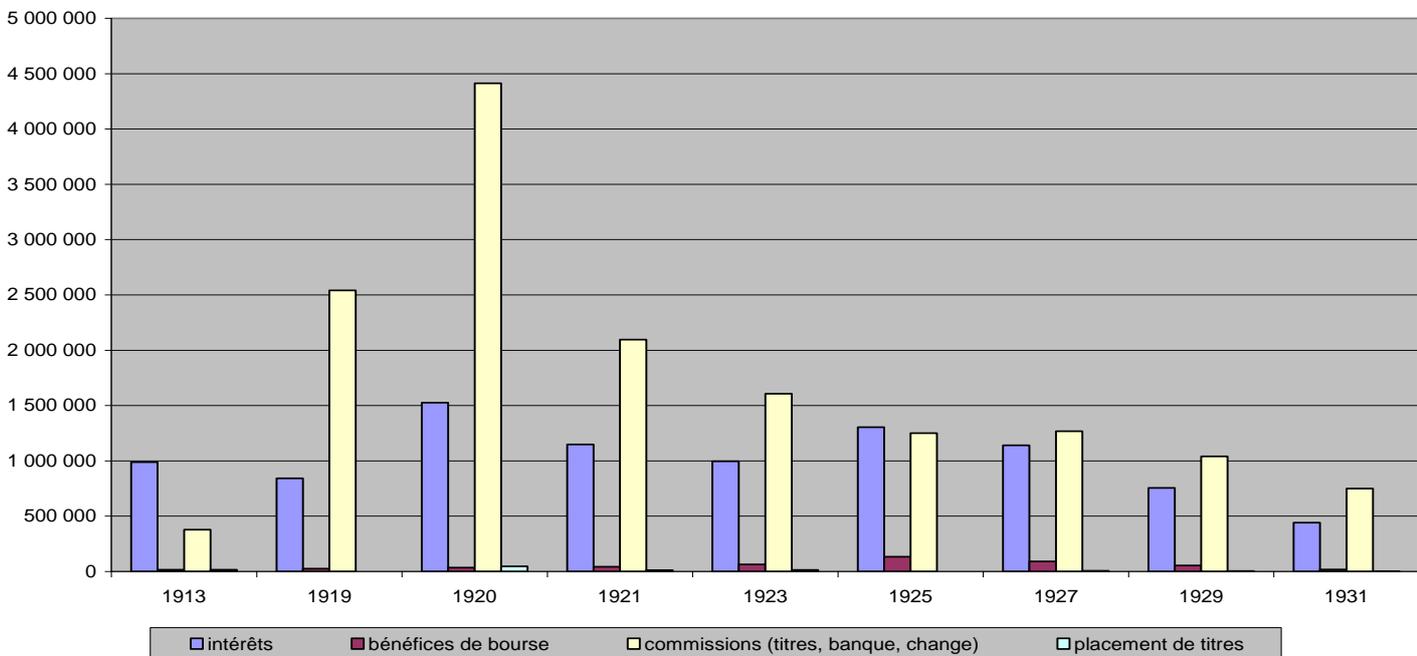
Graphique 2 : Composition des recettes de l'agence de Londres (francs courants)

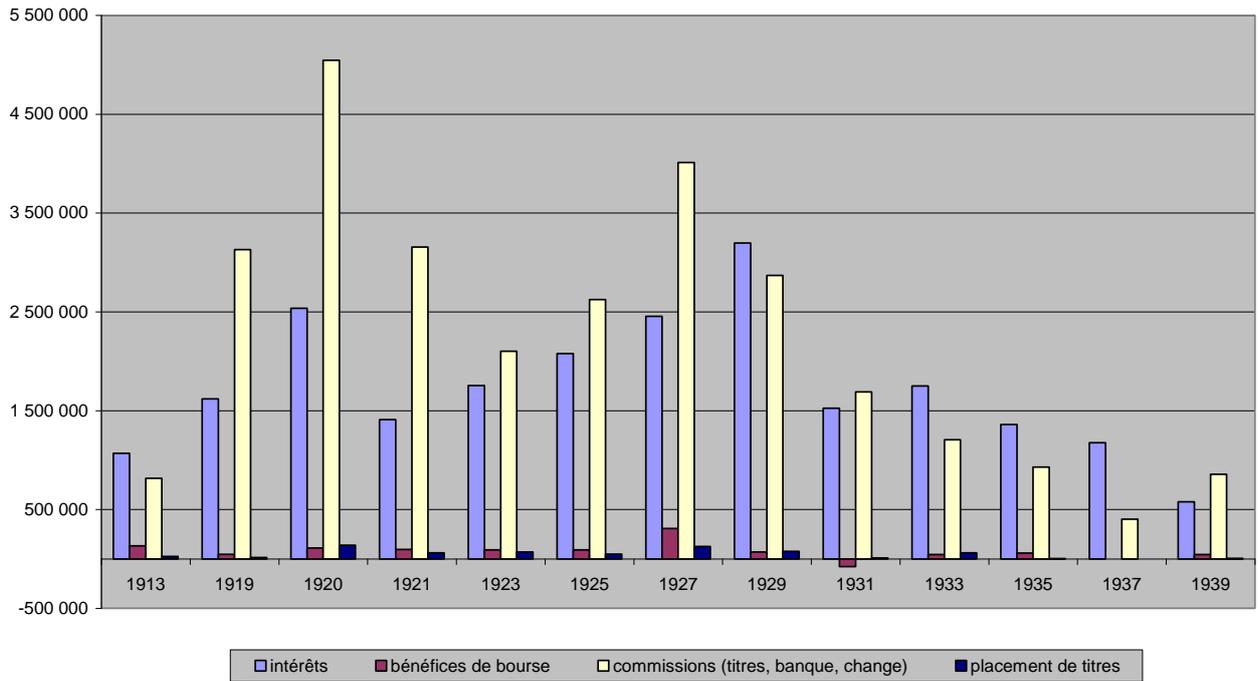


graphique 3 : Composition des recettes de l'agence d'Alexandrie (francs courants)

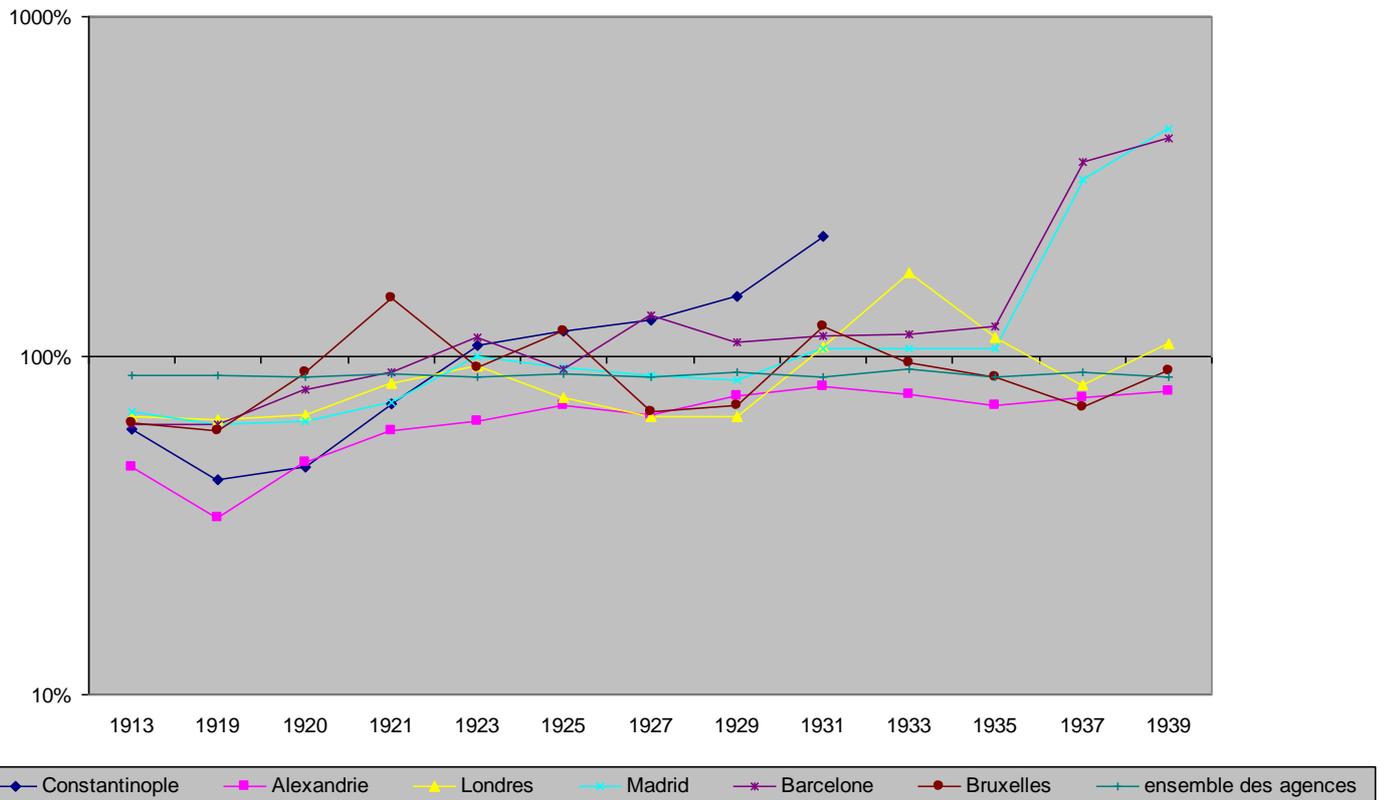


Graphique 4 : Composition des recettes de l'agence de Constantinople (francs courants)





Graphique 6 : Evolution du coefficient d'exploitation des agences étrangères (rapport frais généraux sur recettes)



graphique 7 : évolution du nombre d'employés des agences

