



HAL
open science

Dictionnaire historique des banques du groupe CIC

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. Dictionnaire historique des banques du groupe CIC. Éditions La Branche, 255 p., 2009. hal-00946841

HAL Id: hal-00946841

<https://hal.science/hal-00946841>

Submitted on 14 Feb 2014

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.



DICTIONNAIRE HISTORIQUE DES BANQUES DU GROUPE CIC

par

Nicolas Stoskopf

**Professeur à l'université de Haute-Alsace
CRESAT (EA 3436)**

Cet ouvrage a été publié en 2009 à l'occasion du 150^e anniversaire du Crédit industriel et commercial (CIC) qui souhaitait commémorer l'événement par une histoire d'entreprise en deux volumes. Le tome 1 est consacré à l'histoire du CIC proprement dit depuis sa fondation en 1859 à son 150^e anniversaire en 2009 (voir sur HAL-SHS *Histoire du Crédit industriel et commercial (1859-2009)*). Ce *Dictionnaire historique* correspond au tome 2 : il passe en revue les 27 banques, pour la plupart régionales, qui, à un moment ou un autre de leur histoire, ont fait partie du groupe CIC. Elles sont classées selon leur date d'entrée dans le groupe, de 1860 à 1983. Chaque banque fait l'objet d'une notice historique accompagnée de la chronologie de ses dénominations successives, d'encarts documentaires (présentations de dirigeants, publication de documents) et d'une bibliographie. En revanche cette version ne reprend pas la préface d'Étienne Pflimlin, la mise en page, les illustrations, l'index des noms d'entreprises et de personnes que l'on trouvera dans l'ouvrage commercialisé, publié sous le titre : Nicolas Stoskopf, *150 ans du CIC (1859-2009) : un album de famille*, t. 2, préface d'Étienne Pflimlin, Paris, Éditions La Branche, 2009, 255 p.

2009

SOMMAIRE

Introduction	p. 2
Sous-comptoir du commerce et de l'industrie	p. 4
Société anonyme de dépôts et de comptes courants	p. 6
Lyonnaise de banque	p. 8
Société marseillaise de crédit (SMC)	p. 23
Crédit du Nord	p. 28
Société stéphanoise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel	p. 31
Société bordelaise de crédit industriel et commercial	p. 33
Société nancéienne & Varin-Bernier (SNVB)	p. 41
Société belge de crédit industriel et commercial et de dépôts	p. 52
Banque Dupont	p. 55
Crédit industriel de Normandie (CIN)	p. 61
Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL)	p. 71
Banque Scalbert	p. 81
Crédit nantais	p. 87
Crédit industriel de l'Ouest (CIO)	p. 91
Banque régionale de l'Ouest (BRO)	p. 103
Union de banques régionales pour le crédit industriel (UBR)	p. 110
Banque régionale de l'Ain (BRA)	p. 113
Société toulousaine de crédit industriel et commercial	p. 119
Crédit fécampois	p. 121
Banque transatlantique	p. 123
Banque de Tunisie	p. 130
Banque commerciale du Maroc (BCM)	p. 134
Banque Journal	p. 137
Crédit sarrois	p. 139
Banque de l'Union européenne (BUE)	p. 140
Banque Bonnasse	p. 148
Sources	p. 151

Introduction

L'histoire du CIC ne se limite pas au CIC, ni même à la formation de son groupe. Elle ne peut s'écrire uniquement de Paris. Elle ne se résume pas à un banal phénomène de concentration dont l'entreprise d'aujourd'hui serait l'aboutissement : des rivières, petites, moyennes, grandes qui, par confluences successives, finissent par former un grand fleuve. Elle présente ceci de particulier, qu'elle fut aussi le théâtre de divergences, de séparations, parfois définitives, de vies parallèles, de rapprochements temporaires, puis d'éloignements, qu'elle fut le jeu de forces antagonistes, centrifuges à certains moments, centripètes à d'autres. En bref, à chacune (puisque'il s'agit de banques) sa vie, à chacune son histoire.

Lorsqu'on évoque le groupe CIC, la métaphore familiale vient facilement à l'esprit : des filiales regroupées autour de leur maison-mère. On en atteint d'emblée les limites lorsqu'il faut commencer à expliquer que le couple fondateur est formé de deux banques « sœurs », le CIC et la Société de dépôts et de comptes courants, dont la parenté génétique est révélée par la similitude des statuts. De leur coopération naquirent deux générations successives de banques « filles ». Après la disparition de la Société de dépôts, le CIC continua, seul, à être fécond en Belgique, en Alsace, à Toulouse, etc. Il y eut aussi des adoptions, des mariages, des décès, des brouilles, des retrouvailles, des rancœurs, des jalousies. Des histoires de famille ! Encore faut-il, pour échapper là aussi à une triste banalité, que les différents acteurs soient intéressants. On se gardera de distribuer ici des bons ou des mauvais points, y compris aux disparues ! Mais on est prêt à soutenir que chacune de ces banques a un caractère bien typé, une personnalité affirmée, une identité, une histoire particulière. Comment pourrait-il en être autrement, compte tenu des différences de générations, de lieux de naissance, de cadres de vie ou encore de destinées ? La famille est évidemment riche de cette diversité et son histoire méritait d'être racontée selon cette perspective.

Cet ouvrage se présente donc comme un album de famille, une galerie de portraits, une collection de biographies d'entreprises, dont l'appartenance au groupe CIC, à un moment ou à un autre de leur existence, est avérée. Beaucoup d'entre elles ont disparu, soit qu'elles aient été liquidées, soit qu'elles aient fusionné, parfois très récemment, comme à la suite des regroupements régionaux de 2006-2007. Mais, si l'on met à part celles qui ont pris leurs distances, la plupart constituent la substance même du groupe CIC tel qu'il existe aujourd'hui.

Ces banques sont classées selon leur date d'entrée dans le groupe, et non pas de leur fondation ; elles ne sont pas toujours désignées par leur premier nom, ni par leur plus récent, mais par celui qui permet de les reconnaître avec le plus de commodité (la chronologie des différentes raisons sociales est rappelée, le cas échéant, au début des notices). Certaines ont été regroupées, comme les diverses composantes à l'origine du Crédit industriel de Normandie. Les filiales spécialisées du CIC ou des banques régionales, leurs participations récentes dans des banques étrangères, n'ont pas été traitées.

Finalement, vingt-sept banques ont été retenues. Leur histoire a parfois été défrichée par l'une ou l'autre publication, mais la documentation qui les concerne est très dispersée : des investigations plus poussées permettraient toujours d'en savoir plus et de combler certaines lacunes mais l'heure tourne, le 7 mai 2009 approche, les cent-cinquante ans du CIC n'attendent pas...

1860

Sous-comptoir du commerce et de l'industrie

Fondé en 1848 et d'abord adossé au Comptoir national d'escompte de Paris, le Sous-comptoir des métaux fut transformé en novembre 1860 par la volonté du gouvernement en Sous-comptoir du commerce et de l'industrie, au capital de 20 millions de francs, et rattaché au CIC. L'expérience ne fut pas heureuse et prit fin en décembre 1868.

Deux idées présidèrent à la transformation de 1860 : étendre à toutes les branches du commerce et de l'industrie les facilités qui étaient accordées jusque-là à une seule catégorie de marchandises ; inclure le CIC dans la hiérarchie des établissements semi-publics pratiquant l'escompte. Concrètement, un billet à ordre, créé par un emprunteur et appuyé sur un gage dont la valeur était soigneusement contrôlée, était escompté par le Sous-Comptoir, puis était négocié par lui « à un autre établissement de crédit soumis également à la surveillance de l'Etat », en l'occurrence le CIC.

Ce dernier délégua au conseil d'administration cinq de ses propres administrateurs (La Bouillierie, Dehaynin, Hochet, Rey de Foresta et Rostand) qui y côtoyèrent des proches d'Armand Donon (Edouard Dalloz, le comte Daru, Edouard Gros-Hartmann), également bien représentés, parmi les plus gros actionnaires, par le marquis de Salamanca (9,2 % du capital), Gustave Delahante (8,7 %) ou le comte de Morny (6,25 %). Au conseil figuraient en outre le banquier James Blount, l'entrepreneur Léon Talabot et le négociant en métaux Jules Laveissière. Au premier directeur, Alphonse Gauchier, nommé avec approbation du ministre des Finances, succéda rapidement Adolphe Izoard, ancien inspecteur des finances, qui démissionna en 1866.

Le démarrage de l'affaire donna pleinement satisfaction : le rythme mensuel des avances atteignit 10,5 millions de francs lors des trois premiers mois de 1862, un véritable réseau national d'agences et de correspondants se mit en place. Mais les sinistres ne tardèrent pas à s'accumuler : en 1862, la faillite de Deluy Frères et la disparition des lingots de cuivre déposés en gage dans les magasins de Marseille entraînent une perte officielle de 148 000 francs, qui se serait montée en réalité à 1,1 million. Ce type de scénario se reproduisit et la société constitua des provisions insuffisantes. A l'assemblée générale de 1867, le conseil reconnut une perte de près de 2 millions de francs, couverte à 85 % par les réserves. L'exercice suivant se traduisit à nouveau par 2,5 millions de pertes. Le tumulte à l'assemblée générale fut indescriptible et dura plusieurs heures, si bien que le conseil fit couper le gaz et que l'assemblée se sépara sans avoir procédé au renouvellement des administrateurs. Le CIC se résolut à dénoncer en décembre 1868 la convention qui le liait au Sous-comptoir. La dissolution de la société fut prononcée quelques jours plus tard, le 11 janvier 1869.

Deux cent cinquante actionnaires, porteurs de 12 000 titres, intentèrent une action en

justice contre les administrateurs auxquels ils imputèrent leur perte. Le tribunal civil leur donna raison en première instance en août 1872, mais ils perdirent en appel en juillet 1873. Un nouveau Sous-comptoir du commerce et de l'industrie, au capital de 3 millions de francs, fut créé en août 1874 par Charles Boursier qui apportait des droits d'actionnaires dans la liquidation de l'ancienne société. Le CIC resta évidemment à l'écart de cette nouvelle expérience.

1863

Société de dépôts et de comptes courants

Conçue par Armand Donon sur le modèle du CIC, fondée le même jour que le Crédit lyonnais, la Société de dépôts et de comptes courants fait partie de ces établissements de crédit représentatifs de la révolution bancaire du Second Empire. En partenariat avec le CIC, elle fut à l'origine de plusieurs banques régionales. Mais les imprudences d'Armand Donon la conduisirent à sa perte dès 1891.

Promoteur du CIC, Armand Donon ne s'y sentit pas libre de ses mouvements. C'est pourquoi, il prit l'initiative en 1862 de créer une nouvelle banque de dépôt dont les statuts étaient calqués sur ceux du CIC à l'exception de ses règles de gouvernance. Le décret du Conseil d'Etat tomba le 6 juillet 1863 : la Société anonyme de dépôts et de comptes courants, au capital de 60 millions de francs libérés d'un quart, démarra ses opérations 3, rue Ménars, dans le II^e arrondissement, avant de s'installer place Vendôme. A son conseil d'administration, présidé par Armand Donon, figuraient William Galdstone, administrateur du CIC, Maurice Aubry et André de La Bouillerie, frères d'administrateurs du CIC, ainsi qu'un certain nombre de personnalités du monde des affaires, Gustave Delahante, Edouard Gros-Hartmann, le baron de Bonnemains, ancien inspecteur des finances, Sébastien de Neufville, etc.

On sait comment la Société de dépôts s'entendit dès octobre 1863 pour collaborer avec le CIC et fonder la Banque fédérale de Berne, puis des banques « filles » en province à Marseille, Lyon et Lille. Mais pour Donon et la Société de dépôts, ces initiatives ne constituèrent qu'une partie d'une intense activité de création de sociétés financières. Ainsi la Société de dépôts patronna encore trois sociétés immobilières (1863-1869) et, en 1869, une banque d'affaires, la Société financière (« de Paris », à partir de 1872), au capital de 15 millions. Avec la banque privé Donon, Aubry, Gautier & Cie, cet ensemble constituait à la fin du Second Empire un groupe d'affaires considérable dont les éléments étaient liés entre eux, sinon par des participations croisées, au moins par des actionnaires et administrateurs communs et, probablement aussi, par des dépôts ou des crédits. En septembre 1869, la Société de dépôts emménagea dans son siège social du 2, place de l'Opéra construit par l'architecte Henri Blondel. A la veille de la guerre, avec 51 millions de dépôts contre 38 au CIC, elle avait déjà largement pris l'avantage sur son aînée.

Après la guerre, la Société de dépôts se retrouva aux côtés du CIC pour promouvoir en 1872 le clearing house parisien. Donon, surnommé par la presse « l'homme chèque » se fit l'ardent propagandiste des méthodes anglaises de paiement. Il continua à prendre des initiatives et à enrichir son groupe de nouvelles activités, fondant par exemple en 1880 la Caisse centrale populaire, dont l'objectif était de favoriser le développement de sociétés

coopératives de crédit, de production et de consommation, et la Grande compagnie d'assurances. Dans ces années 1879-1881, la Société de dépôts renoua des liens étroits avec le CIC pour fonder de nouvelles banques « filles » à Saint-Etienne, Bordeaux, Nancy et Rouen.

Le krach boursier de 1882 et la dépression qui s'ensuivit accumulèrent les nuages sur le groupe Donon : la Société financière de Paris dut être liquidée en 1884, la banque Donon, Aubry, Gautier & Cie fut mise en liquidation judiciaire en 1887, des procès se terminèrent en 1889 et 1890 par de lourdes condamnations de la Société de dépôts. Ces mauvaises nouvelles ébranlèrent la confiance du public : les dépôts diminuèrent de 110 millions au 1^{er} janvier 1888 à 60 millions en 1891. Tout cela tombait d'autant plus mal que la société arrivait au terme d'une autorisation trentenaire et qu'elle négociait une reprise par d'autres établissements : le CIC fut certainement approché à cette occasion, mais c'est avec la Banque d'escompte et la Société marseillaise de crédit que les pourparlers s'engagèrent. L'annonce de leur échec provoqua une ruée des clients aux guichets le 11 mars 1891. Ne pouvant faire face, la banque fut sauvée par une avance du Crédit foncier, puis à la demande du ministre des Finances, Maurice Rouvier, par l'intervention de la Banque de France et d'un consortium d'établissements de crédit parmi lesquels le CIC. Le conseil d'administration démissionna le 13 mars, la société fut dissoute le 7 avril. Les clients n'en souffrirent pas, mais les actionnaires et les administrateurs supportèrent 25 à 30 millions de pertes. Donon fut condamné en 1893 à quatre ans de prison pour escroquerie et distribution de dividende fictif. En appel, l'escroquerie fut écartée et la peine ramenée à six mois. Arrêté à son domicile le 2 février 1894, Donon purgea sa peine à la prison de la Santé.

La banque poursuivit ses activités et la question de sa reprise se posa. Le CIC élaborait un plan dans les premiers mois de 1892, puis y renonça. C'est finalement le CNEP qui l'absorba en mai 1892.

Bibliographie

Nicolas Stoskopf, *Les Patrons du Second Empire, 7, Banquiers et financiers parisiens*, Paris, Picard – Cénomane, 2002, p. 142-149.

1865 Lyonnaise de banque

1865 : Fondation de la Société lyonnaise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel.

1931 : Société lyonnaise de dépôts et de crédit industriel.

1982 : Société lyonnaise de banque.

1988 : Lyonnaise de banque.

2004 : CIC Lyonnaise de banque.

La société lyonnaise fut créée malgré les Lyonnais qui n'en voulaient plus, mais qui s'aperçurent peu à peu, au fur et à mesure que le Crédit lyonnais prenait une dimension nationale, des avantages que présentait un établissement local de crédit. Dès lors, les Lyonnais se l'approprièrent, prirent leur autonomie, mais restèrent fidèles, avec un peu d'inconstance tout de même, à leur alliance avec le CIC, contrairement aux deux autres banques datant également du Second Empire, la Société marseillaise de crédit et le Crédit du Nord. Longtemps très centrée sur la capitale des Gaules, la Lyonnaise de banque est devenue, sous l'impulsion du CIC et par ses propres initiatives, un pôle bancaire qui rayonne dans l'ensemble du Sud-est.

Enracinement lyonnais

Non seulement il fallut s'y reprendre à deux fois pour créer la Société lyonnaise, recomposer un groupe de capitalistes après la défection des fondateurs du Crédit lyonnais, mais encore essuyer un échec cinglant lors de la souscription publique du capital en janvier 1865 aux guichets du CIC et de son partenaire, la Société de dépôts et de comptes courants. Les administrateurs du CIC furent personnellement sollicités, ce qui permit de clore les opérations le 22 février. La répartition du capital, 20 millions de francs en 40 000 actions libérées d'un quart, en disait long sur la désaffection des Lyonnais qui ne s'engagèrent que pour 2 millions, soit 10 % du capital, et un versement de... 500 000 francs ; Paris souscrivit 35 % du capital, le reste de la province 53,5 %, l'étranger 1,5 %.

La Société lyonnaise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel fut enfin autorisée à débiter ses opérations par décret du 8 juillet 1865. Elle installa ses bureaux au rez-de-chaussée du palais Saint-Pierre, rue de l'Impératrice. Son premier président, Emilien Teissier (1784-1866), directeur de la succursale de la Banque de France et membre du consistoire protestant, mourut peu de temps après sa nomination et fut remplacé en 1866 par le baron Laurent Le Febvre, ancien receveur général du Rhône. La fabrique de soieries lyonnaise était représentée par d'importants fabricants comme Amédée Monterrad (1805-1875) ou Just-Antoine Montessuy (1817-1880), par des commissionnaires en soieries comme

Arthur Brölemann (1826-1904), vice-président, mais on notera l'abstention des marchands-banquiers et importateurs de soie, c'est-à-dire de la partie amont de la fabrique. Les sociétés parisiennes avaient délégué quatre administrateurs, Hector Bouruet-Aubertot et Gérard West pour le CIC, le duc de Valmy et Gustave de Bussierre pour la Société de dépôts, qui formaient le comité de Paris, chargé de représenter les intérêts des actionnaires de la capitale.

Les débuts furent assez prometteurs puisque les dépôts atteignirent 29 millions pour 5 000 comptes environ à la veille de la guerre de 1870. Mais dès 1868, on prit conscience, comme à Lille et à Marseille, du caractère restrictif des statuts qui bloquaient le développement des opérations. Le Conseil d'Etat refusa la révision tout en invitant la société à se mettre sous le régime de la loi de juillet 1867 sur les sociétés anonymes. La guerre interrompit ces velléités. Les titres furent mis à l'abri dans les coffres de la Banque de Winterthur, mais la Lyonnaise dut faire face au retrait de près des deux tiers des dépôts. A la fin de l'année 1870, elle émit pour le compte de la Ville de Lyon un emprunt patriotique de 10 millions et souscrivit pour son compte personnel 100 000 francs, ce qui était contraire aux statuts. L'année suivante, la société prêta son concours à la fondation de l'Ecole de commerce de Lyon.

A l'assemblée générale de 1872, on constata que 90 % du capital étaient passés dans des portefeuilles lyonnais... Du coup, West renonça à prolonger son mandat d'administrateur, anticipant de peu la dissolution du comité de Paris. Néanmoins, le conseil tint à conserver en son sein deux représentants des établissements parisiens, Henri Durrieu et Edouard Gautier, « compte tenu des rapports journaliers (...) et du concours précieux qu'ils prêtent dans toutes les affaires qui se traitent à Paris ». Arthur Brölemann occupa brièvement la présidence en 1872, mais céda son fauteuil en décembre, lorsqu'il fut nommé président du tribunal de commerce, à Just-Antoine Montessuy, un fabricant de crêpes de soie qui employait 1 500 salariés dans ses usines et était également connu pour ses opinions anti-républicaines : elles lui coûtèrent une nomination dans la Légion d'honneur.

Les affaires reprurent leurs cours : les dépôts doublèrent entre 1873 et 1877 pour atteindre près de 45 millions de francs ; à l'actif, un portefeuille commercial de 40 millions et des comptes courants débiteurs de près de 11 millions constituaient les principaux postes. Cette montée en puissance incita la Société lyonnaise à doubler son capital et à modifier ses statuts : ses actionnaires souscrivirent en février 1879 la quasi-totalité des 40 000 actions émises avec une prime de 125 francs, n'en laissant que 810 au syndicat de garantie formé par les deux banques parisiennes. Les nouveaux statuts, adoptés en décembre 1878, placèrent la société sous le régime de la loi de 1867, supprimèrent certaines limitations gênantes, mais conservèrent certaines règles de prudence : ainsi les opérations en valeurs, les avances sur nantissement et en comptes courants ne devaient pas dépasser le montant des fonds propres, à savoir la coquette somme de 17,5 millions de francs à la suite de l'augmentation de capital.

L'usage et les égards

Malgré la révision des statuts entreprise en 1878, « la dénomination reste la même ; fallait-il préférer le titre plus court que donne le public et s'appeler Société lyonnaise de dépôts ? Les égards dus aux établissements de crédit qui ont concouru à notre formation, et qui, dans les circonstances présentes, nous maintiennent leur puissant patronage, l'attachement à notre passé, nous ont fait conserver le nom que nous avons reçu à l'origine. » (Rapport de la commission de révision des statuts, assemblée générale extraordinaire, 23.12.1878)

Une vive agitation...

Dans le grand boom spéculatif qui précéda le krach de 1882, la Société lyonnaise se lança dans des opérations ambitieuses, comme la fondation en juillet 1879 de la Compagnie des omnibus et tramways de Lyon : elle souscrivit 17,5 % du capital et son vice-président, Gustave Gros, en devint le premier président. En octobre 1879, elle patronna, avec le concours actif du CIC et de la Société de dépôts, la création de la Société stéphanoise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel, au conseil de laquelle elle envoya trois représentants. Toujours fidèle à ses alliances, elle participa également au capital de la Société bordelaise en 1880.

Ces succès manifestes attirèrent l'attention de certains milieux lyonnais qui avaient jusque-là plutôt donné leur préférence au Crédit lyonnais ou s'étaient montrés réservés vis-à-vis de la Lyonnaise. En février 1881, alors que Gustave Gros avait pris la succession de Montessuy depuis mai 1880, la Lyonnaise fut en effet approchée par un « faisceau composé des hommes les plus honorablement connus dans la banque et dans le commerce de Lyon ». Il comprenait les principaux banquiers privés de la place, Edouard Aynard, Henri Morin-Pons, Jules Cambefort, de la maison Galline, François Jacquier, et quelques autres hommes d'affaires de premier rang, l'entrepreneur de navigation Jean-Marie Bonnardel, le constructeur de chemins de fer Félix Mangini, le commissionnaire en soies Salomon Lilienthal, etc. L'alternative proposée était très claire : soit ils fondaient un établissement concurrent, soit ils entraient dans la société avec des ambitions. En réalité, une première coopération entre ce groupe et la Lyonnaise s'était produite en 1879 à l'occasion d'une opération de conversion des dettes de la Ville de Lyon, mais elle avait été peu fructueuse. Le conseil d'administration réfléchit, puis donna son accord pour entamer les négociations. Immédiatement, les actions de la Lyonnaise s'apprécièrent sensiblement. L'assemblée générale du 14 avril 1881 entérina l'accord : les nouveaux actionniers apportèrent 10 millions de francs au capital, s'élevant désormais à 50 millions ; le conseil s'ouvrait à dix nouveaux administrateurs et comptait désormais vingt-huit membres ; les banques représentées au conseil étaient admises à participer à toutes les opérations de la société ; enfin Edouard Aynard accéda à la présidence. La Lyonnaise était prise d'assaut...

Trou d'air...

Au moment même où la Lyonnaise était courtisée, elle traversa un trou d'air du plus mauvais effet : on découvrit le 13 octobre 1880 un déficit considérable de la caisse, imputable aux agissements malhonnêtes de son chef de service, qui entraîna une perte de 1,8 million. La sanction du public fut immédiate, se traduisant par un solde négatif des dépôts de 5 millions en octobre et de 2 millions en novembre. Un nouveau mouvement de retrait se produisit en mars 1881 portant sur 6,5 millions. En avril, le compte de dépôts accusait un recul de 21 % sur la situation présentée le 31 décembre 1879.

Edouard Aynard (1837-1913)

Né à Lyon le 1^{er} janvier 1837, fils de Francisque Aynard, marchand de draps et banquier depuis 1857, Edouard Aynard entra en 1861 dans la banque familiale, Aynard & Rüffer, et épousa l'année suivante Rose de Montgolfier, petite-fille de Marc Seguin. Vice président de la chambre de commerce, membre dirigeant de plusieurs sociétés savantes ou philanthropiques, il obtint une sorte de consécration en étant élu député en 1889 et régent de la Banque de France en janvier 1891. Il conserva ces mandats jusqu'à sa mort, le 25 juin 1913.

Edouard Aynard entreprit une refonte complète de l'administration : il nomma à la direction John Kimmerling, un transfuge de la banque Aynard, qui resta en fonction jusqu'en 1900 ; à la suite des incidents de caisse, les contrôles furent renforcés et la comptabilité remaniée ; du personnel fut embauché et sa rémunération, jugée « trop faible », fut améliorée ; enfin les premières succursales furent ouvertes en octobre 1881 à Vaise et la Guillotière. Le climat des affaires et l'effervescence boursière qui l'accompagnait, se prêtaient à toutes ces mesures. Pour conserver sa clientèle, qui menaçait de rejoindre la concurrence et voulait profiter de ce mouvement de hausse, la Lyonnaise créa le 29 mai 1881 une caisse de reports qui gérait à la fin de l'année 45 millions de francs appartenant à 4 500 déposants. Le bilan de clôture de l'exercice 1881, à près de 149 millions, était en hausse de plus de 40 % sur l'année précédente.

Lyon et le krach de l'Union générale (1882)

La spéculation, alimentée par des reports, porta à des sommets inouïs les titres de l'Union générale, une banque fondée à Lyon en 1878 par Eugène Bontoux, clairement identifiée comme étant animée par des milieux catholiques et conservateurs, mais très ambitieuse par ses projets d'investissement en Europe centrale et dans les Balkans. Une « panique de hausse », selon François Simiand, s'empara de la Bourse de Lyon au dernier trimestre 1881. Les cours commencèrent à fléchir à la fin décembre, et la chute se confirma en janvier. La liquidation du 15 janvier fut très difficile pour les agents de change. Le 19 janvier, leur

chambre syndicale cessa ses paiements, le cours de l'Union générale baissa de moitié, c'était le krach. L'Union générale ferma ses guichets le 28 janvier et fut déclarée en faillite le 2 février. Bien qu'on puisse relever d'autres signes avant-coureurs, ce krach est considéré comme le point de départ d'une crise économique dont les effets se firent sentir jusque vers 1885. (D'après Jean Bouvier, *Le Krach de l'Union générale, 1878-1885*, Paris, PUF, 1960)

Puis, ce fut le krach de l'Union générale en janvier 1882. Au cours du seul mois de février, la Lyonnaise dut faire face à un retrait de 31 millions de francs de dépôts, ce qui représentait plus de la moitié des comptes qui tombèrent en mai à 18 millions. Le trou de la caisse des reports de la Lyonnaise se monta à 4 475 000 francs qui furent affectés à l'exercice 1881, entraînant une perte globale de 2,6 millions prélevés sur la réserve. Le cours moyen de l'action plongea de 752 francs en 1881 à 585 en 1882.

Puis un grand calme

« Notre société, déclara Edouard Aynard à l'assemblée générale de 1883, n'a point échappé à cette loi naturelle, si évidente qu'on ose à peine la rappeler : après les grandes perturbations, survient un grand calme. » Ce qu'il ne savait pas encore, c'est que ce « grand calme » allait durer plus de trente ans... Dans un premier temps, le président s'efforça de rassurer : il rappela que la Lyonnaise ne pratiquait pas la commandite ou le crédit indéfini et que son portefeuille de valeurs ne représentait qu'une part infime des fonds propres. L'année suivante, il affirma que 98 % du capital et de la réserve étaient mobilisables.

Mais si la crise fut rapidement surmontée, la dépression qui s'ensuivit fut tenace. Le capital fut réduit en 1886 à 30 millions par remboursement d'actions, ce qui nécessita un prélèvement sur la réserve de 100 francs par action. Ramené à 80 millions, le total du bilan ne connut plus aucun développement avant la guerre de 1914, oscillant entre un minimum de 76,2 millions en 1898 et un maximum de 87,2 millions en 1890. De fait, la Lyonnaise mena une politique très prudente, se félicitant par exemple de ne pas avoir participé à l'émission du Panama ou... déplorant la frilosité de la fabrique lyonnaise en matière de demande de crédits.

La faute des clients

« La fabrique lyonnaise est notre meilleure clientèle, mais l'habitude à Lyon est de travailler avec des ressources plutôt supérieures aux besoins. Il faudrait un essor vraiment exceptionnel des affaires pour que nos commerçants recourussent largement au crédit de banque. » (Rapport annuel, 1887)

L'activité exceptionnelle dans la soierie et la hausse du prix de la matière première au cours de l'exercice de 1892, auraient pu entraîner le développement de l'escompte, mais « il n'en a rien été tant les ressources sont larges à Lyon. Les fabricants de soieries, comme les marchands de soie, nos clients habituels, ont continué à user trop parcimonieusement du

concours offert par la Société lyonnaise ; à certains jours, nos fonds disponibles n'ont trouvé d'emprunteurs sous aucune forme, et, durant plusieurs semaines, l'escompte est descendu au-dessous de 1 %. » (Rapport annuel, 1893)

Edouard Aynard démissionna en 1886, mais continua à siéger au conseil jusqu'en 1910. Lui succédèrent à la présidence le banquier François Jacquier de 1886 à 1894, puis Antoine Riboud (1847-1933) issu d'une famille de soyeux lyonnais, de mars 1894 à avril 1914. Ce dernier présida un conseil entièrement lyonnais dont venait de disparaître le dernier Parisien, en l'occurrence Joseph Gay, président du CIC dont la démission, « annoncée à plusieurs reprises et ajournée sur nos instances », motivée par des « occupations trop multipliées », devint effective à l'assemblée générale de mars 1894. Les ponts ne furent pas pour autant coupés, « d'utiles et agréables relations » se poursuivant avec le CIC. Ainsi, la Lyonnaise participa en novembre 1903 à la fondation de la Société belge de Crédit industriel et commercial.

La Lyonnaise commença à se réveiller avec l'amélioration de la conjoncture générale, c'est-à-dire à la fin du siècle : cinq nouveaux bureaux furent ouverts dans les quartiers de Lyon entre 1896 et 1914, portant leur nombre à sept, auxquels s'ajouta en novembre 1913 une succursale à Saint-Étienne. La Lyonnaise entreprit d'autre part de se donner un siège digne de son statut : l'immeuble du café Casati, rue du Bât-d'Argent, fut acheté en mars 1900, démoli à partir de 1903 et l'architecte Paul Pascalon édifia le nouveau siège, donnant sur la rue de la République, où la banque put emménager en avril 1906.

Les statuts furent une nouvelle fois modifiés et libéralisés en 1908 : la société fut autorisée à ouvrir des crédits à découvert « même sans garantie », à soumissionner pour son propre compte à tous emprunts publics, à acquérir pour son compte personnel les titres de rente, actions et obligations ou encore à s'intéresser aux opérations immobilières. Mais force est de constater qu'avant la guerre de 1914, le plus grand calme continua à régner sur les comptes de la Lyonnaise...

La Société lyonnaise, les Aynard et les Riboud, vus par Auguste Isaac, vice-président de 1909 à 1933

Sollicité en 1909 par Antoine Riboud pour accepter la vice-présidence, Auguste Isaac hésita : « (Cette situation) était particulièrement désirée par M. Aynard pour son fils Francisque. Aynard estime qu'il a sauvé la Lyonnaise il y a vingt ans et il entend y tenir une place prépondérante. Il en a été président et il voudrait que son fils le devint. Le nommer vice-président, c'était le désigner pour une présidence future... Or c'était là, précisément, ce que Riboud ne voulait pas (...). La Lyonnaise doit rester neutre entre les différents banquiers qui sont dans son conseil. » (4.4.1909).

« Francisque Aynard nous fait, à chaque instant, des sorties sur le manque d'avenir de la

Lyonnaise. Elle n'a pas de succursales, et, d'après lui, il est trop tard pour en créer. Elle ne peut donc placer du titre. Or, il n'y a que cela qui gagne. L'escompte du papier – la banque proprement dite – ne permet pas de donner des dividendes qui se comparent à ceux des concurrents. Donc, d'après F. Aynard, pas d'avenir. Il faut liquider ou se vendre à une société de Paris, par exemple au Crédit industriel. Jusqu'à présent, je ne partage pas sa manière de voir. (...) Les Lyonnais n'aiment pas les maisons qui sont les simples succursales d'affaires parisiennes. Si nous vendions la Lyonnaise au Crédit industriel, il est assez probable qu'ils porteraient leur clientèle au Crédit lyonnais. » (5.5.1910).

La banque Aynard fusionna en décembre 1916 avec la Banque suisse et française (le futur CCF). Auguste Isaac se réjouit de ce que la fusion ait été refusée par la Société lyonnaise : « Le conflit, latent entre l'élément Aynard et l'élément Riboud, eût été perpétué. » (20.12.1916).

Jules Riboud, mort au champ d'honneur

Antoine Riboud démissionna en mars 1894, lorsque son fils Jules fut nommé directeur général de la société. Pétrus Bernard, notaire honoraire, lui succéda à la présidence. Mobilisé en août 1914 et commençant la guerre comme simple soldat, Jules Riboud se distingua, reçut la Croix de guerre et monta en grade. Lieutenant de chasseurs alpins, il tomba à l'Hartmannswillerkopf, en Alsace, le 29 décembre 1915. Avec lui, trente-cinq collaborateurs de la Lyonnaise furent tués de 1914 à 1918.

Les impulsions de l'entre-deux-guerres

Le rapprochement de 1921 avec le CIC à l'occasion d'une opération sur le capital fut un premier tournant, bien qu'il n'ait pas dans un premier temps changé grand-chose à la marche de la banque : on décida en avril 1921 de réduire le nominal des actions de 500 à 250 francs, libérées de moitié, de ramener ainsi le capital à 15 millions de francs, puis de le remonter à 30 millions par l'émission de 60 000 actions nouvelles de 250 francs entièrement libérées. Le CIC garantit ce montage et souscrivit 30 628 actions, mais n'en obtint, après réduction, que 20 084. Joseph Deschamp et Charles Georges-Picot entrèrent au conseil. En 1928, pour verrouiller le capital et le soustraire à la mainmise de groupes étrangers profitant de la dévalorisation du franc, 10 000 actions, bénéficiant d'un droit de vote décuple par rapport aux anciennes, furent émises et le capital porté à 32,5 millions.

La prudence resta cependant de mise pour l'extension du « réseau » : la Lyonnaise ouvrit trois nouveaux bureaux à Lyon en 1925 et 1928 et s'implanta à Villefranche-sur-Saône en 1923 et à Saint-Chamond en 1929. Cette démarche à pas comptés contraste évidemment avec le dynamisme de nombreuses banques régionales dans les années 1920, notamment de la Banque privée, fondée à Lyon en 1898, dont l'expansion fulgurante pouvait donner des complexes à la Société lyonnaise. Par comparaison, celle-ci faisait figure de vieille dame

endormie...

Camille Riboud (1886-1939)

Fils d'Antoine Riboud (et frère de Jules), licencié en droit et en lettres, Camille Riboud partit un an à Oxford, puis fit un tour du monde avec Maurice Schlumberger avant d'entrer en 1912 à la Société lyonnaise comme sous-directeur. Il fut successivement directeur (1920), administrateur (1926), vice-président (1928), président (1930). Il était père de sept enfants parmi lesquels, Antoine (1918-2001), fondateur de BSN, puis de Danone, Jean (1919-1985), PDG de Schlumberger Ltd, et Marc (né en 1923), fondateur de l'agence Magnum.

Mais la crise des années 1930 fut l'occasion d'un véritable coup de théâtre : certes, la vieille dame put faire valoir les vertus de la prudence, mais son somme fut brutalement interrompu par la reprise du réseau régional de la Banque privée qui obligeait la Société lyonnaise à repenser totalement sa stratégie. On ne s'étonnera pas qu'une équipe nouvelle accède aux responsabilités à ce moment précis. Camille Riboud, âgé de quarante-quatre ans, fut nommé président le 29 mars 1930 après que Jean Coignet, président depuis 1927, eut été poussé vers la sortie en raison des difficultés de ses propres affaires ; Camille Riboud appela à ses côtés Justin Bellon, issu d'une grande famille de soyeux lyonnais, comme directeur général. Le traité signé avec la Banque privée le 30 mai 1931 prévoyait l'apport à la Société lyonnaise d'un fonds de commerce comprenant 18 agences, 89 sous-agences et 154 bureaux situés dans 24 départements en échange de 18 500 actions, représentant un capital de 4 625 000 francs, complétées par des parts bénéficiaires temporaires donnant droit à un versement limité à 5 millions de francs. Pour les anciens actionnaires de la Société lyonnaise, le changement de taille de leur entreprise se faisait à bon compte puisqu'ils n'avaient rien à déboursier, sinon un à-valoir sur leurs dividendes pendant quelques années, et qu'ils n'accordaient que 12,5 % du capital aux nouveaux actionnaires. Dans un deuxième temps, en juillet 1931, le capital fut porté de 37,125 à 60 millions de francs par souscription réservée aux actionnaires.

Effets de la crise

« Au temps de la prospérité, l'habitude s'est généralisée d'allouer à tout le personnel une gratification en fin d'année. Elle a fini par prendre la forme d'une allocation égale à un mois de traitement, payée en décembre. (...) Le double mois ou 13^e mois est supprimé à partir de 1933 (...). Il vous appartient de faire connaître cette décision à votre personnel et de lui en expliquer les raisons. Tous nos agents sont solidaires de la prospérité de notre entreprise et sont les premiers intéressés à ne pas l'écraser. Pour fournir une longue course dans un terrain difficile, elle doit alléger sa charge, c'est-à-dire ses frais généraux. » (Camille Riboud à Justin Bellon, 28.11.1932, Archives CIC).

Cette fusion-absorption fit, à peu de choses, près doubler le bilan de la Société lyonnaise de 328 à 637 millions, tandis que la collecte des dépôts passait d'un exercice à l'autre de 253 à 450 millions. La réorganisation du réseau se limita à peu de choses, puisqu'il y avait guère de doubles emplois. En accord avec le CIC, la Société lyonnaise céda en 1932 à la Banque régionale de l'Ain les trois guichets situés dans l'Ain. En revanche, elle reprit ceux de la Banque de la vallée du Rhône et de la Banque de Bourgogne (ex-banque Chevignard), entrée également en liquidation. Non seulement la Lyonnaise se découvrit subitement une vocation de banque régionale, mais Camille Riboud traça en juillet 1931 des perspectives beaucoup plus ambitieuses qui conduisaient en Afrique du Nord, en Italie, en Suisse et dans toute l'Europe du Sud-Est. La crise économique, peut-être davantage que les protestations de Joseph Deschamp, reporta à plus tard la mise en œuvre de ces plans grandioses.

La Lyonnaise découvre sa région

« La zone où nous allons travailler comporte une grande variété d'activités économiques et, par conséquent, une harmonieuse division des risques. Les centres hautement industrialisés de Lyon, Saint-Etienne, Le Creusot ; le Dauphiné, pays de la houille blanche ; l'Ardèche, pays de la soie, sont équilibrés par l'élevage du Charolais et du Bourbonnais, par la viticulture de la Bourgogne et du Gard, par la culture fruitière de la vallée du Rhône, par les primeurs du Comtat, ou bien encore par l'activité touristique de la Côte d'Azur. Toute la région enfin, axée sur la grande voie navigable Saône et Rhône, dont le potentiel sera multiplié par les aménagements projetés, aboutit au grand emporium commercial de Marseille, dont elle est l'hinterland naturel. » (Rapport annuel, 1.6.1931)

A Camille Riboud, décédé brusquement en 1939, succéda Marcel Bié. La mobilisation priva l'entreprise de la moitié de son effectif masculin, soit 389 agents appelés sous les drapeaux, si bien que plusieurs agences durent interrompre leur service. La succursale de Montluçon fut choisie comme centre de repli pour les titres tandis que des bâtiments furent loués à Villefranche-sur-Saône pour abriter la direction générale en cas de bombardements sur Lyon. Dès l'été 1940, les activités reprirent leur cours normal, si ce n'est que la Société lyonnaise accueillit rue de la République le siège social du CIAL, qui s'y replit, et un bureau du CIC destinée à la clientèle réfugiée en zone libre.

La Lyonnaise dans les Trente Glorieuses

Après la guerre, la Société lyonnaise profita à la fois du dirigisme et de la croissance pour mettre à distance les Parisiens du CIC et pour maîtriser son destin comme il convenait à une banque de plein exercice. Justin Bellon accéda à la présidence en 1949 et nomma Henri Arminjon au poste de directeur général. La Lyonnaise reprit son extension territoriale en

absorbant de petites banques locales, ce qui lui permit de contourner les restrictions mises à l'ouverture des agences par le Conseil national du crédit : Pradelle, à Montélimar (1953), Cordouan & Roux, dans le Var, Gaillard, à Pont-de-Cheruy, Barnoux, au Grand-Lemps (1962), Mourier, en Haute-Loire (1966), Cottet, à Lyon (1967). Selon une formule expérimentée de longue date par d'autres banques régionales, les locaux, le fonds de commerce et le personnel étaient à chaque fois intégrés à la Société lyonnaise. Avec la banque Marin & Gianola, de Thonon-les-Bains, un accord de coopération, signé en janvier 1967, préserva l'autonomie de l'établissement. Entre 1953 et 1965, la Société lyonnaise réussit à ouvrir vingt-six succursales ou agences et à porter son réseau à cent trente-trois guichets permanents.

Ce dynamisme incontestable donna à la Lyonnaise des arguments pour mener ses affaires de façon autonome. Retrouvant les ambitions exprimées par Camille Riboud en 1931, elle entra en 1962, sous l'impulsion d'Henri Arminjon, dans le capital de la Banque Pasche, à Genève, qui devait être un tremplin pour le développement des activités internationales de la banque, la gestion internationale des capitaux et les métiers de banque d'affaires.

Banque Pasche

Puisant ses origines dans la charge d'agents de change Girard, Roux & Cie fondée à Genève en 1885 et ses transformations successives en Banque Girard, Pasche & Cie (1935), puis Banque Pasche & Cie (1948), cet établissement était spécialisé dans la gestion de patrimoine et le commerce des titres.

Henri Arminjon (1906-1997)

Né le 24 juin 1906 à Chambéry, fils d'un avocat président de l'Académie de Savoie, ancien élève d'HEC, Henri Arminjon fit toute sa carrière à la Société lyonnaise où il entra en 1929 : fondé de pouvoir (1938), directeur (1944), directeur général adjoint (1949), directeur général (1950), administrateur (1962), vice-président (1963), président-directeur général (1966), président d'honneur (1977). Il publia plusieurs ouvrages érudits sur sa famille et sur la noblesse des cours souveraines de Savoie.

A partir de 1966, Henri Arminjon assumait les fonctions de président-directeur général, du moins jusqu'en 1971 où Max Bellon, fils de Justin Bellon, devint directeur général. Dans la phase dite de bancarisation des ménages, c'est-à-dire entre 1966 et 1975, la Lyonnaise ouvrit dix à quinze guichets supplémentaires chaque année, en privilégiant notamment la Savoie et la Haute-Savoie. Dès cette époque les façades des agences arboraient une version raccourcie de la raison sociale « SL, Société lyonnaise » et ne faisaient référence au groupe CIC que par le seul logo, abstrait et dépourvu de légende. Longtemps après d'autres banques du groupe, la Lyonnaise ouvrit également en 1972 son agence parisienne, rue du Quatre-

septembre, ce qui lui avait été interdit par les accords de 1931... Elle y transféra quelques années plus tard les deux directions des marchés et des grandes entreprises. L'année suivante, elle inaugura le centre administratif de Tassin, à dix kilomètres du centre de Lyon, qui accueillit 500 agents chargés de la comptabilité, du portefeuille, et de l'informatique. Celui-ci fut particulièrement touché, dès le 2 mars 1974, par la grève des banques, qui s'étendit dans l'entreprise. Rejoint par le personnel d'autres banques, 1 500 manifestants défilèrent dans les rues de Lyon le 21 mars. Après les accords nationaux du 5 avril, la reprise du travail s'étala jusqu'au 16 avril.

Un régionalisme revendiqué

La nomination en 1977 de Gilles Brac de La Perrière marque une certaine rupture dans les traditions de la maison, car il n'y avait que très peu d'ancienneté. Par son expérience au Plan, il était acquis à la nécessité d'une revitalisation des grandes métropoles françaises dont le régionalisme bancaire pouvait être un levier efficace. Dès 1969, il fit partie des initiateurs du projet « Lyon, place bancaire ». Comme président de la Société lyonnaise, il chercha à rapprocher les financiers de l'entreprise, à réveiller le marché boursier régional et à décentraliser la gestion de l'épargne. Parmi les réalisations concrètes, on peut citer la fondation en 1977 de Siparex, une société de capital investissement dont il devint vice-président, l'introduction en Bourse de Lyon du titre Majorette en décembre 1977, la création en interne d'une direction des affaires financières. Le temps manqua cependant à Brac de La Perrière pour mener à bien tous ses projets : il ne put qu'esquisser la décentralisation de l'exploitation et qu'entamer les négociations avec le Monte dei Paschi di Siena pour une éventuelle alliance.

Gilles Brac de La Perrière

Né en 1927 à Lyon, fils d'un directeur de fabrique de soierie, ancien élève de l'ENA (1952-1954), Gilles Brac de La Perrière fit l'essentiel de sa carrière d'inspecteur des finances au Commissariat général au Plan. Directeur de Progil en 1967, puis directeur financier de Rhône-Poulenc, il entra à la Société lyonnaise en 1974 comme directeur général délégué.

Contrairement aux craintes qui s'étaient exprimées, la nationalisation n'entraîna pas de recentralisation, ni en raison d'une volonté de l'Etat, ni d'une politique du CIC qui n'en avait plus guère les moyens. Les présidents successifs Jean Carrière (1982-1987), Henri Moulard (1987-1992) et Denis Samuel-Lajeunesse (1992-2002) se sentirent donc à l'aise pour poursuivre le développement de leur établissement de façon autonome. L'adoption en 1982 d'une nouvelle raison sociale, Société lyonnaise de banque (puis Lyonnaise de banque en 1988), supprimant toute référence au « crédit industriel », fut à cet égard significative.

Jean Carrière (1925-1989)

Né à Chalon-sur-Saône le 7 novembre 1925, docteur en droit, ancien élève de l'ENA (1955-1957), administrateur civil au ministère des Finances, Jean Carrière se spécialisa dans les relations internationales et fut attaché financier à Beyrouth, Washington et New York. Après avoir été directeur de l'Office européen de la BIRD (1972-1978), il devint directeur général (1978-1981), puis PDG de la SEITA. Sous le pseudonyme de Jean Dautin, il a publié divers ouvrages dont *La relève de l'or* (1966) et des romans policiers.

La continuité l'emporta avec Jean Carrière qui nota avec satisfaction en septembre 1983 que la nationalisation n'avait entraîné de départs ni de clients, ni de cadres. Sur de nombreux points, il poursuivit et amplifia les orientations prises par son prédécesseur. La création d'une direction des affaires industrielles témoigna de la volonté de la banque de s'engager encore davantage dans des activités de haut de bilan. La création en février 1983 du Second marché réveilla la Bourse de Lyon et permit à la Lyonnaise de jouer un rôle majeur d'opérateur en procédant par exemple à 40 % des introductions en 1985. Les structures internes furent réformées par la mise en œuvre de la régionalisation : 1982 vit l'installation des comités régionaux d'engagements rassemblant les directeurs de succursales sous la responsabilité d'un directeur régional. La nouvelle organisation put être testée en Bourgogne à partir de 1985, puis étendue à l'ensemble du réseau en 1987.

Enfin, Jean Carrière apporta son expérience internationale dans la création en 1984 du club Société lyonnaise de banque international dont la vocation était d'accompagner les entreprises adhérentes dans leur développement international en leur offrant une gamme complète de prestations d'information, de formation et d'assistance. Devenu depuis le Club CIC international de la Lyonnaise de banque, il a permis à 5 000 entreprises du Sud-est de réaliser leurs ambitions. Par ailleurs, les négociations avec le Monte dei paschi di Siena aboutirent en 1987 à une prise de participation de 10 % dans le capital de deux de ses filiales, le Centofinanziara et le Credito lombardo.

Henri Moulard

Né en 1938 à Saint-Genis-Terrenoire (Loire), diplômé de l'Institut politiques de Lyon, Henri Moulard entra à la Société lyonnaise en 1959 comme attaché de direction. Après dix ans au service de la banque La Hénin-Cogefimo (1967-1977), il revint à la Lyonnaise en 1977 comme secrétaire général (1977-1982), puis fut successivement directeur général adjoint (1982-1984), directeur général (1984-1987), PDG (1987-1992). Il présida par la suite le directoire de NSM et d'ANB Amro France.

Avec Henri Moulard, et son directeur général, Michel Angé, le plan d'entreprise publié au printemps 1986 entra en application. Les nouvelles directions créées en 1987, « particuliers

et gestion privée », « financements de projets et l'économie locale », et « marchés » illustrent la volonté de la Société lyonnaise « de devenir un ensemble sud-européen de multi-services bancaires, parabancaires, financiers et de communication ». Deux nouvelles filiales virent le jour en 1988 : la Banque de Vizille résulta de la transformation d'une petite banque de dépôt, rachetée au début des années 1980, en banque d'affaires, offrant toute la gamme des métiers concernant le haut de bilan ; la Société lyonnaise de développement (Solyde) était un holding gérant les participations de la Société lyonnaise dans ses filiales (Banque de Vizille, Solyfinance, Solybail, Solyfic, etc.). La Lyonnaise voulut aussi être « fer de lance méridional du CIC ». Après avoir ouvert en 1987 un bureau de représentation à Casablanca, elle prit en 1988 une participation de 5 % dans la Banque commerciale du Maroc et, l'année suivante, de 7 % dans la Banque marocaine pour l'Afrique et l'Orient. Cette politique « de prestige » contraste néanmoins avec des réalités quotidiennes nettement plus difficiles : les sureffectifs nécessitèrent une sévère politique de compression du personnel, de 4 445 salariés en 1987 à 3 100 en 1994, 1 300 postes de back office dans les services centraux et le réseau étant supprimés. Malgré cet effort, les résultats diminuèrent de près de la moitié en 1990 (de 145 à 79 millions) et continuèrent de s'affaïsser dans les années ultérieures marquées par une conjoncture très médiocre (36 millions en 1993). Une grande partie du résultat était en effet affectée à des provisions dont le montant (290 millions, soit les 2/3 du résultat brut d'exploitation en 1991) était jugé « insoutenable » par la direction.

Denis Samuel-Lajeunesse, nommé président en juin 1992, s'attacha dès sa prise de fonction à améliorer les performances de l'établissement : le plan d'action commercial (PAC) de 1993 partit du constat que la part des commissions (24 %) dans le produit net bancaire était très insuffisante par rapport à la concurrence ou même à d'autres banques du groupe, comme la BSD qui était donnée en exemple. Le message fut entendu puisque cette part monta à 32 % dès 1994. En janvier 1993 fut d'autre part lancé le vaste plan de modernisation « LB 2000 » fondé sur le modèle de la segmentation des marchés et sur le principe de la séparation des tâches administratives et commerciales : les agences devenaient des « points d'accueil » regroupés en « territoires commerciaux » offrant une gamme diversifiée de services adaptés à chaque type de clientèle (entreprises, professionnels, particuliers, eux-mêmes répartis en différentes catégories) qui devaient être gérés administrativement dans le cadre de « réseaux régionaux ». La Lyonnaise bascula dans ce nouveau système d'organisation entre septembre 1995 et janvier 1996 : ses deux cent cinquante-huit points d'accueil se répartissaient désormais en soixante-seize territoires commerciaux et dix-sept réseaux régionaux. La reprise de la Banque Bonnasse, constituée en filiale sous la dénomination Bonnasse Lyonnaise de banque à compter du 1^{er} juillet 1996, et un échange de trois agences dans chaque sens avec la BRA complétèrent encore cet effort de rationalisation commerciale.

Denis Samuel-Lajeunesse

Né en mars 1948 à Paris VII^e, ancien élève de l'ENA (1971-1973), Denis Samuel-Lajeunesse fit toute sa carrière d'administrateur civil à la direction du Trésor qu'il quitta pour prendre la présidence de la Société lyonnaise en 1992. Il présida également l'Observatoire européen de géopolitique, à Lyon.

La Lyonnaise ne perdit pas pour autant de vue ses ambitions internationales : en avril 1996, elle acquit 100 % du capital de la Banque Pasche ; en juin 1996, elle conclut, à l'instar du CIAL huit ans plus tôt, un partenariat avec la Baden Württembergische Bank, de Stuttgart, et, en décembre 1997, avec le Credito agrario bresciano. Par ailleurs, l'activité de la Banque de Vizille, dirigée par Antoine Jarmak, dégagait d'excellents résultats à partir de 1995. Comme les encours de dépôts et de crédits augmentaient également de 10 % par an, la Lyonnaise de banque vécut dans une certaine euphorie ses dernières années de banque nationalisée : le résultat net progressa de 150 % en 1995, la rentabilité des fonds propres quadrupla en trois ans, de 3,2 à 12,6 % de 1994 à 1997.

La banque du grand Sud-est

Dès octobre 1998, quelques mois après la privatisation du CIC, le plan de développement, entendait « bousculer » la croissance de la Lyonnaise : il prévoyait l'ouverture de quarante-six nouvelles agences en cinq ans, soit une augmentation de 20 % du réseau. Dans un premier temps, la Lyonnaise renforça son assise en absorbant la BRA en juillet 1999 et sa filiale de Thonon, Marin & Gianola. Elle exploitait désormais avec 4 057 salariés un réseau de 332 « points d'accueil ». Son résultat net fit un bond de 25 % en 1999, à 306 millions de francs. A ses activités de banque de détail s'ajoutait une position reconnue comme banque de financement et d'investissement, à travers la Banque de Vizille, ainsi que dans la gestion de fortune, spécialité de la Banque Pasche qui s'établit également à Monaco en juin 1998.

Rémy Weber

Né en novembre 1957 à Strasbourg, diplômé d'HEC, Remy Weber commença sa carrière à la Banque française du commerce extérieur. Entré à la Lyonnaise de banque en 1993, il y fut successivement secrétaire général (1995), directeur de l'exploitation (1996), directeur général adjoint (1997), directeur général (1998), PDG en juillet 2002. Il fit par là même son entrée au directoire du CIC.

Rémy Weber remplaça Denis Samuel-Lajeunesse en juillet 2002. C'est à lui que revint de piloter en juin 2003 la migration de la Lyonnaise sur le nouveau système d'information du groupe et de poursuivre l'offensive commerciale marquée par une vigoureuse démarche

d'ouvertures d'agences, onze pour la seule année 2007. Le réseau se composait alors de quatre cent cinquante points de vente, dont trois cent quatre-vingt-deux destinées au grand public, quatorze à la gestion privée, quarante-sept aux entreprises (dont sept aux grandes entreprises), sept à la promotion immobilière. L'objectif pour la période 2007-2010 était d'ouvrir soixante-dix nouvelles agences, essentiellement dans la région PACA. Par certains aspects, cette priorité donnée à l'extension du réseau ressemble au choc provoqué en 1931 par l'absorption de la Banque privée. Tout se passe comme si la Lyonnaise de banque avait besoin d'une impulsion extérieure pour partir à la conquête de sa région. Pour le CIC, l'enjeu est tout simplement d'en faire « le CIC de votre région ». C'est bien ainsi que l'ont compris les dirigeants de la Lyonnaise qui ont adopté la marque CIC, à l'exclusion de toute autre référence, pour les enseignes de leurs points de vente.

Bibliographie :

Bernadette Angleraud et Catherine Pellissier, *Les Dynasties lyonnaises, des Morin-Pons aux Mérieux, du XIXe siècle à nos jours*, Paris, Perrin, 2003.

Pierre Cayez et Serge Chassagne, *Les patrons du Second Empire, 9, Lyon et le Lyonnais*, Paris, Picard-Cénomane, 2007.

CIC Lyonnaise de banque, histoire d'audaces, Lyon, 2006, 122 p.

125 ans de chroniques, Lyon, 1990, 115 p.

Auguste Isaac, *Journal d'un notable lyonnais, 1906-1933*, textes choisis et annotés par Hervé Joly, Lyon, Editions BGA Permezel, 2002.

Hervé Joly (dir.), *Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme. Autour du journal d'Auguste Isaac, Cahiers Pierre Léon n° 5*, Université Lumière – Lyon 2, LARHRA, 2004.

Société lyonnaise, 1865-1965, Lyon, 1965, 92 p.

1865

Société marseillaise de crédit (SMC)

1865 : Société marseillaise de crédit industriel et commercial et de dépôts.

1954 : Société marseillaise de crédit (SMC)

La Société marseillaise aurait dû être la première banque provinciale fondée par le CIC sous le Second Empire, mais la Société lyonnaise la devança finalement de quelques mois. Ces péripéties sont finalement secondaires par rapport aux orientations prises par le nouvel établissement : malgré la place tenue par l'axe Paris-Lyon-Marseille dans les desseins des promoteurs du CIC, la Société marseillaise prit rapidement son autonomie, ne retrouvant le CIC sur sa route que de façon épisodique pour finalement rester en dehors du groupe des banques régionales constitué par ce dernier. Une nouvelle occasion d'intégration se présenta en 2008, mais elle n'aboutit pas.

Déceptions et crise

La Société marseillaise de crédit industriel et commercial et de dépôts est la première création conjointe du CIC et de la Société de dépôts et de comptes courants, sa raison sociale à rallonge trahissant cette double filiation. Mais ce sont les émissaires du CIC, les Marseillais Albert Rostand et Emilien Rey de Foresta, qui jouèrent un rôle décisif pour regrouper des hommes d'affaires de la place susceptibles de constituer le noyau dur des actionnaires. Après l'adoption des statuts et la souscription en août 1864, il fallut attendre février 1865 pour que le Conseil d'Etat rende un avis positif et novembre pour pouvoir commencer les opérations à la suite d'un décret impérial retardé encore par la faillite en juin du raffineur de sucre Charles Rostand, frère d'Albert Rostand, un des principaux actionnaires.

Après cet accouchement difficile, les premières années ne le furent pas moins. Pourtant, la nouvelle société s'était donné un conseil d'administration prestigieux, présidé par l'armateur Jean-Baptiste Pastré, qui était également à la tête de la chambre de commerce de Marseille ; il pouvait compter sur les représentants des cinq premières banques privées de la place qui avaient apporté leur concours à la fondation de l'établissement, Edouard Couve, Antoine Hesse, Albert Pascal, Ernest Rondel, de la maison lyonnaise Droche, Robin & Cie, et Hilarion Roux de Fraissinet ; à leurs côtés figuraient encore le maître de forges Amédée Armand, vice-président de la chambre de commerce, l'armateur Henri Bergasse, le raffineur de sucre Charles Roux, Joseph et Alphonse Grandval et plusieurs autres hommes d'affaires. Jules-Albert Rey, qui se présentait comme un « ancien chef de la direction du CIC », assumait les fonctions de directeur général en tant qu'administrateur-délégué. Enfin, les représentants des banques parisiennes étaient Albert Rostand et Emilien Rey de Foresta pour le CIC, André

de La Bouillerie et Paul Daru pour la Société de dépôts. Albert Rostand, ébloué par la faillite de son frère, présenta sa démission lors de la première assemblée générale d'avril 1866, mais elle fut refusée.

Cet aréopage ne réussit pas à faire décoller la société dont les performances furent dans un premier temps très inférieures à son homologue lyonnaise : à la veille de la guerre de 1870, ses dépôts n'en représentaient que le cinquième, son portefeuille commercial, à peine la moitié. A l'assemblée générale de 1869, un actionnaire posa la question de la révision des statuts, jugés trop restrictifs. Une commission se réunit et conclut, en raison d'un certain nombre de difficultés légales, à la nécessité de liquider la société, avec l'accord unanime des actionnaires, et de la refonder sur des bases nouvelles. Est-ce l'annonce de cette mesure qui provoqua en avril 1870 la démission réprobatrice des administrateurs « résidant à Paris », parmi lesquels Albert Rostand, immédiatement remplacé d'ailleurs par son frère Jules, ou une volonté des Marseillais de rester entre soi ? On l'ignore, mais il faut noter qu'aux quatre représentants du CIC et de la Société de dépôts, s'ajouta parmi les démissionnaires Jules-Henri Denion du Pin, administrateur de la... Société générale, qui ne pouvait pas avoir les mêmes motifs de désapprobation que ses confrères. Le projet tourna court : la guerre ne permit en effet pas de recueillir l'avis d'actionnaires éloignés et on se borna à constater que « la société était ramenée à son point de départ ».

Une participation active aux affaires

Les ponts ne furent pas définitivement coupés avec le CIC, s'ils le furent apparemment avec la Société de dépôts. Henri Durrieu fit son entrée au conseil en 1875 au nom des relations « quotidiennes et intimes » avec le CIC et fut rejoint dix ans plus tard par Albert Rostand dont on se plut à souligner qu'il n'avait « jamais cessé d'être marseillais ». A leur mort, en 1890 et 1891, deux Parisiens leur succédèrent, Octave Noël, économiste, administrateur des Messageries maritimes, et Eudoxe Rey, frère du président de la société, mais ils n'étaient pas issus du CIC.

Entre-temps, la société avait pris son envol au cours des années 1870. Mais c'est Amédée Armand, président de 1878 à 1881, qui réussit à lui procurer le carburant qui lui faisait défaut pour diversifier et développer ses opérations : le capital fut une première fois doublé en septembre 1878, porté à 40 millions de francs, et la société mise en décembre sous le régime de la loi de 1867 avec suppression d'un certain nombre de dispositions restrictives ; en avril 1880, une nouvelle augmentation de capital éleva ce dernier à 60 millions de francs. Désormais, la société disposait d'un capital versé de 15 millions et d'une réserve, abondée par les primes d'émission, de 10 millions de francs, soit 25 millions de fonds propres qui lui donnaient la liberté de manœuvre nécessaire.

Un état des locaux déplorable

Après avoir débuté 24, rue Montgrand, la société s'installa après la guerre 74, rue Paradis. Alphonse Grandval, vice-président, fit à l'assemblée générale de 1881 une description sans concession de ces locaux : « Ceux d'entre vous qui ont des relations suivies avec nos bureaux ont dû se rendre compte de leur insuffisance absolue et des mauvaises conditions d'espace, de lumière et d'hygiène dans lesquelles nous nous trouvons depuis longtemps par suite de l'augmentation incessante de notre clientèle, du nombre de nos employés et des opérations multiples traitées par notre société. » Il fallait justifier la construction d'un nouveau siège social, 63, rue Paradis, dont la banque prit livraison au printemps 1883.

Succédant à Amédée Armand, Albert Rey, le fils du premier directeur, poursuivit cette politique offensive par la création en 1881 d'une agence parisienne, qui s'installa 50, rue de la Chaussée d'Antin, à quelques pas du CIC (puis 4, rue Auber à partir de décembre 1895). « Nous rapprocher de nos amis », « nous efforcer d'apporter dans le groupe auquel nous nous rattachons le contingent de nos affaires et de nos ressources, le concours de notre expérience et de notre activité » furent quelques-uns des arguments avancés, mais cette implantation répondait également à des urgences proprement marseillaises : « Tous nos correspondants du bassin de la Méditerranée et des pays lointains nous demandent de pouvoir opérer avec Paris comme avec Marseille et s'y créent des relations directes faute par nous de pouvoir leur rendre les services qu'ils réclament. »

Forte de cette assise renforcée, la Société marseillaise put se lancer dans les grandes affaires financières, commerciales et industrielles : participation aux émissions nationales et internationales, relations avec l'Afrique du Nord, action économique régionale. Elle fut particulièrement active en Tunisie où elle patronna en 1879 la fondation de la Société franco-tunisienne de crédit, préfiguration de la Banque transatlantique, et acquit en 1880 « pour le compte d'un groupe d'amis de Marseille, Paris et Constantinople » les domaines de Sidi Tabet et de l'Enfida, propriétés du général Khéredine, qui furent remis en 1881 à la Société agricole et immobilière franco-africaine. A l'échelon régional, la Société marseillaise participa à des affaires d'assurances, de transport maritime à vapeur, de construction immobilière, et finança également les industries traditionnelles de Marseille, huileries, savonneries, sucreries, etc. Elle remplit enfin son rôle naturel d'émission des titres des grandes villes du Midi ou des sociétés industrielles de la région.

La crise des années 1880 entraîna une pause : le capital fut ramené en deux temps, 1883 et 1889, de 60 à 30 millions (dont 15 versés). Mais avec l'amélioration de la conjoncture, la Société marseillaise reprit progressivement un rôle actif dans le financement des entreprises, comme les Grands travaux de Marseille, créés en 1891 pour réaliser l'assainissement de la ville, et s'intéressa à de nouveaux secteurs comme les chantiers navals ou l'équipement électrique. A l'inverse de la plupart des banques de dépôt qui proportionnaient leurs emplois à

la liquidité de leurs ressources, la Société marseillaise expérimenta une stratégie originale fondée sur le développement de fonds propres et des participations industrielles qui la rapprochait des banques d'affaires. Selon Michel Lescure, elle aurait pallié de façon efficace la prudence observée par les milieux d'affaires locaux dans leurs placements et leur inaptitude à assurer le financement des investissements.

Une distance croissante

La participation de la Société marseillaise à la création en 1903 de la Société belge de crédit industriel et commercial atteste des liens qui existaient encore au début du XX^e siècle avec le CIC et les autres banques régionales, de même que subsista fort longtemps, en dernière page des rapports d'assemblée générale de la Marseillaise, la mention du paiement du dividende aux guichets des diverses banques du « groupe du CIC ».

Mais contrairement aux sociétés bordelaise ou lyonnaise qui trouvèrent intérêt à s'appuyer sur le CIC pour garantir leur expansion, la Société marseillaise se débrouilla apparemment seule lorsqu'elle entama en 1913 un tournant stratégique qui lui fit prendre en quelques mois les dimensions d'une grande banque régionale : sous l'impulsion de Jules Charles-Roux (1912-1917), elle absorba le Comptoir commercial d'escompte du Midi et la Banque du Sud-Est et prit ainsi le contrôle d'un réseau de vingt-neuf agences situées entre les frontières espagnole et italienne. Après la guerre, Edouard Cazalet, président de 1917 à 1946, poursuivit cette expansion de l'autre côté de la Méditerranée en implantant des agences dans les grandes villes du Maroc, d'Algérie et de Tunisie.

S'il existait encore à cette époque des chances de coopération avec le groupe CIC, elles furent définitivement compromises dès lors que la Société lyonnaise récupéra en 1931 les agences exploitées jusque-là par la Banque privée Paris-Lyon-Marseille et entra en concurrence directe avec la Société marseillaise sur son territoire.

D'une cession l'autre

Nationalisée en 1982, la SMC connut de nombreux déboires et dut être recapitalisée à quatre reprises par l'Etat qui injecta au total 6,3 milliards de francs entre 1993 et 1998. Elle fut finalement privatisée en octobre 1998 et cédée, pour la somme symbolique de 10 millions, à la Banque Chaix, une filiale du CCF qui constituait depuis quelques années, sur le modèle du CIC, un groupe de banques régionales conservant leur propre enseigne. Le CCF fit l'objet à son tour le 1^{er} avril 2000 d'une offre d'achat amicale de la part du groupe britannique HSBC qui souhaitait s'implanter en France. Il devint HSBC France en novembre 2005, mais la SMC, comme les autres établissements du groupe, conserva sa raison sociale. Au début de l'année 2008, HSBC France décida de mettre en vente cet ensemble de sept banques régionales et leurs quatre cent trois agences. A la mi-février, le groupe Crédit mutuel-CIC était donné favori par la presse, mais ce furent finalement les Banques populaires qui emportèrent le

marché pour 2,1 milliards d'euros. Une ultime occasion de rendez-vous entre le CIC et une de ses plus anciennes créations de province fut ainsi écartée.

Bibliographie :

Dominique Lacoue-Labarthe, *Les banques en France. Privatisation, restructuration, consolidation*, Paris, Economica, 2001, p. 179-182.

Michel Lescure, « Banques régionales et croissance économique au XIX^e siècle. L'exemple de la Société marseillaise de crédit », in Michel Lescure et Alain Plessis, *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1999, p. 293-322.

www.smc.fr ; www.hsbc.fr ; archives en ligne du ministère des Finances, www.finances.gouv.fr ; *Le Figaro*, 14.2.2008.

1866

Crédit du Nord

1848 : Fondation du Comptoir d'escompte de Lille.

1866 : La Société de crédit industriel et de dépôts du Nord prend sa succession.

1871 : Adoption de la raison sociale Crédit du Nord.

Comme les sociétés marseillaise et lyonnaise fondées sous le Second Empire, la Société de crédit industriel et de dépôts du Nord se sentit vite à l'étroit dans le carcan de ses statuts et l'orbite des banques parisiennes qui l'avaient patronnée. Mais la prise de distance fut à la fois plus précoce et plus nette à Lille, comme le montre d'ailleurs le changement de raison sociale dès octobre 1871 en Crédit du Nord qui supprimait toute référence aux origines.

Banquiers parisiens et industriels de province

Le projet de création d'une banque de dépôt à Lille fut évoqué au conseil d'administration du CIC en mai 1865, avant même que les sociétés marseillaise et lyonnaise n'aient commencé leurs opérations. Il s'agissait de transformer le Comptoir d'escompte de Lille, fondé en avril 1848 par des industriels et négociants nordistes, en *joint stock bank* sur le modèle du CIC et d'augmenter son capital de 2 à 20 millions de francs. Après l'adoption des statuts en juillet 1865, Gabriel Dehaynin et Michel Montané, représentants le CIC, ainsi que Théodore Kiener, reçurent la mission de mener à son terme la création de la société. Chargés de placer la moitié du capital dans leur clientèle, les établissements parisiens rencontrèrent des difficultés, notamment le CIC qui dut interpréter ses statuts et puiser dans ses réserves pour clore la souscription. Finalement, la nouvelle société prit la succession de l'ancienne à compter du 5 mai 1866.

Comme à Marseille et à Lyon, les banques parisiennes obtinrent chacune deux sièges au conseil, occupés par Gabriel Dehaynin et Michel Montané pour le CIC, Maurice Aubry et Gustave de Bussierre pour la Société de dépôts. Si l'on met encore à part Paul Oppenheim, banquier à Paris, les autres administrateurs étaient tous des industriels ou négociants du Nord au premier rang desquels Frédéric Kuhlmann qui laissa toutefois la présidence à Charles Crespel-Tillois, filateur et tisseur de lin, président du tribunal de commerce, futur maire de Lille de 1867 à 1870. Mais le véritable patron opérationnel était l'administrateur-délégué, Théodore Kiener.

Kuhlmann et Kiener

Frédéric Kuhlmann, né à Colmar le 22 mai 1803, fonda en 1825 à Loos une importante usine chimique, point de départ de l'entreprise Kuhlmann, une des plus importantes de l'industrie chimique française. Il présida la chambre de commerce de Lille de 1840 à 1869. Il mourut à

Lille en 1881. Théodore Kiener, né à Colmar le 14 septembre 1822, était son neveu et son gendre.

Déceptions, dissensions et rupture

Les premières années déçurent beaucoup, en partie à cause de la crise financière et textile, mais aussi par inadaptation des statuts aux besoins de l'économie locale. A la veille de la guerre de 1870, la situation était assez voisine de celle de la Société marseillaise : les capitaux flottants faisaient manifestement défaut et la collecte de dépôts, limitée à 2,4 millions au 31 décembre 1869, était un échec ; une première agence créée à Roubaix dès avril 1867 resta en déficit et ne permit pas de gonfler le portefeuille commercial qui enregistra au contraire une baisse de 24 % entre 1868 et 1870.

Pour faire face à cette situation, il n'y eut pas d'accord au sein du conseil d'administration dont la division ne fut pas dissimulée à l'assemblée générale d'avril 1870 : nous avons « par l'initiative et sous la responsabilité *d'une partie* de vos administrateurs assuré l'accession de la société à un groupe financier de Paris, ce qui nous permettra de participer, quand nos statuts nous en laisseront la faculté, aux opérations de finance auxquelles notre isolement nous condamnerait à rester étrangers. » Il est probable que le « groupe financier de Paris » désigne la Société des dépôts (et sa filiale, la Société financière de Paris), dont le représentant, Maurice Aubry, était vice-président de la société.

De surcroît, le conseil adressa un message très négatif en direction des actionnaires en appelant 75 francs sur la partie non libérée des actions et en le justifiant par les difficultés d'un service partagé entre Lille et Roubaix. Enfin, on décida de réformer les statuts : alors que la guerre avait déjà commencé, l'assemblée générale extraordinaire du 8 août 1870 mit la société sous le régime plus libéral de la loi de 1867. Le but déclaré était de se débarrasser « des entraves et des restrictions » qu'il avait fallu accepter pour obtenir l'autorisation gouvernementale, de « récupérer une liberté d'action complète » et de créer « une véritable banque de crédit au lieu d'une banque de dépôt ». La principale novation consistait à permettre à la banque de faire pour son compte ce qu'elle ne pouvait jusque-là faire que pour celui de tiers, à savoir emprunter sur dépôt de titres ou autrement, soumissionner tous emprunts d'Etat, acquérir ou vendre tous titres, etc. Elle pouvait accorder des crédits à découvert et prendre des participations dans des affaires industrielles. L'adoption de la nouvelle raison sociale scella le nouveau cours pris par le Crédit du Nord.

C'est alors qu'intervint, le 15 novembre 1871, la mort de Théodore Kiener, à l'âge de quarante-neuf ans. Son frère Eugène prit la relève, mais il fut confronté à de nombreuses difficultés : la chute « de deux des plus forts clients » en 1872 laissa 1,6 million de créances douteuses et obligea d'entamer les réserves. Un nouveau sinistre « assez considérable » se produisit en 1873. Une assemblée générale extraordinaire convoquée en décembre 1875 évalua les pertes à un million de francs. Eugène Kiener démissionna. Les derniers

administrateurs parisiens, Gabriel Dehaynin et Maurice Aubry, quittèrent le conseil en avril 1876. Les Nordistes restèrent entre eux. Ils réussirent à se sortir des maladies infantiles et à faire du Crédit du Nord l'établissement que l'on sait.

Si le Crédit du Nord vécut sa vie sans se joindre aux initiatives des banques « mères » et « sœurs », il faut noter néanmoins que tous les liens ne furent pas rompus : jusqu'en 1914, le Crédit du Nord figura dans la liste des banques du groupe où pouvait être payé le dividende, par exemple, de la Société lyonnaise.

Passé dans le giron de Paribas en 1968-1969, le Crédit du Nord fusionna avec la Banque de l'Union parisienne en 1974, puis fut nationalisé en 1982. Repris dans un premier temps par Paribas privatisé en 1988, le Crédit du Nord fut finalement vendu en 1997 à la Société générale.

Bibliographie

Hubert Bonin (dir.), *Histoire de banques, Crédit du Nord, 1848-1998*, Paris, Hervas, 1998.

Pierre Pouchain, *Ebauche d'une histoire du Crédit du Nord de la fondation à 1939*, mémoire de maîtrise sous la direction de Jean Bouvier, Université de Lille, 1969.

1879

Société stéphanoise

de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel

« En 1879, déclara Edmond Lebée à l'un des banquets du centième anniversaire du CIC, nous notons l'apparition d'une Société stéphanoise dont ni mon ami Bellon, qui connaît pourtant bien sa région, ni moi-même, ne savons ni comment elle vécut, ni comment elle mourut et qui n'a laissé aucune trace dans l'histoire. » De fait, elle vécut à peine quatre ans et disparut par faillite, ce qui la condamnait aux oubliettes de l'histoire. Pourtant les échecs, fussent-ils cuisants, méritent aussi d'être racontés.

La Société stéphanoise fut, en octobre 1879, une création conjointe de la Société lyonnaise et des deux banques parisiennes alliées, le CIC et la Société de dépôts et de comptes courants. Elle était destinée à prendre la succession d'une banque locale, Bréchnignac Fils & Gérin, dont le gérant, Gaspard Bréchnignac, devint l'administrateur-délégué de la nouvelle société. Son capital de 20 millions de francs fut souscrit pour moitié sur place, à Saint-Etienne et à Lyon, pour l'autre moitié à Paris, sous les auspices des deux banques fondatrices. Celles-ci furent représentées au premier conseil par Henri Durrieu et Edouard Gauthier ; la Société lyonnaise délégua trois administrateurs dont son président, Just-Antoine Montessuy, ainsi que Ferdinand Guérin et François Robert. Mais les intérêts stéphanois détenaient au conseil une majorité numérique : outre Gaspard Bréchnignac, on y trouvait Alexandre Sutterlin, entrepreneur de la Manufacture d'armes, les marchands de soie Aimé Duplay-Balay et Auguste Gérin, les fabricants de velours Henri Descours et Marcellin Girons, les fabricants de rubans Claude Coignet, Adrien Guitton-Nicolas et Bénédicte Peyret, le teinturier César Corron ainsi que trois rentiers et propriétaires. La composition de ce conseil montre tout l'intérêt que portait au nouvel établissement l'industrie textile locale, et a contrario la relative indifférence de la mine et de la métallurgie représentées seulement par deux censeurs, l'un marchand de charbon, l'autre directeur des fonderies et forges de Terrenoire.

Les débuts furent prometteurs, autorisant l'ouverture en 1880 de deux agences à Firminy et Saint-Chamond. Mais le krach de l'Union générale toucha particulièrement les régions lyonnaise et stéphanoise, où la crise démarra par la faillite de la Banque de Lyon et de la Loire : elle cessa ses paiements le 18 janvier 1882 et fut mise en faillite le 6 avril.

Dépourvue de réserves, la Société stéphanoise ne put faire face à la situation. En janvier 1882, elle se trouvait chargée de titres acquis en report ou déposés par des clients en nantissement d'avances. Or, ces titres ne pouvaient être liquidés qu'au prix de lourdes pertes en raison de la chute de la Bourse de Lyon. D'autre part, la société fut confrontée à des retraits très importants qui firent passer les dépôts de 2,1 millions en 1880 à 842 200 francs à la fin de 1882 et l'obligèrent à emprunter à des conditions très onéreuses. L'exercice 1882 se

solda par une perte de 3 millions de francs. La liquidation fut décidée en août 1883, la clôture définitive intervenant en juillet 1899. Les actionnaires ne récupérèrent qu'un quart de leur versement.

1880

Société bordelaise de crédit industriel et commercial

1880 : fondation de la Société bordelaise de crédit industriel et commercial et de dépôts.

1936 : Société bordelaise de crédit industriel et commercial.

2004 : CIC Société bordelaise.

La Société bordelaise de crédit industriel et commercial appartient à la deuxième génération des banques provinciales créées à l'initiative du CIC, celle qui dut d'abord lutter pour survivre dans la Grande dépression des années 1880-1890. Mal remise de cette épreuve, elle fut la première à renouer, dès 1913, des liens étroits avec le CIC. Bordelaise dans toutes ses fibres, elle est devenue depuis 1936, non sans difficultés, une banque régionale rayonnant sur le Sud-Ouest, de l'Atlantique à la Méditerranée.

Promesses bordelaises

La fondation en mai 1880 de la Société bordelaise de crédit industriel et commercial et de dépôts couronne une période de renaissance et d'expansion de l'économie locale qui s'était esquissée sous la monarchie censitaire et connut son apogée sous le Second Empire et au début de la III^e République : les exportations de vin, vers l'Europe du Nord ou l'Amérique latine, étaient alors en plein essor et faisaient la prospérité des maisons de négoce, des propriétaires de vignobles et de tous les fournisseurs d'équipements vinicoles. Mais si Bordeaux était le troisième port français, c'était surtout à cause d'un important courant d'importations de denrées et de matières premières exotiques en provenance d'Amérique latine, de la côte occidentale de l'Afrique ou de l'Océan indien et de l'Indochine. Ces trafics furent à l'origine du développement de l'armement maritime, au troisième rang national également, des chantiers navals, comme Dyle & Bacalan, créé en 1879 avec le soutien financier du CIC, et, en aval, d'une industrie agro-alimentaire diversifiée.

Pourtant, l'initiative de la création d'une banque de dépôt à Bordeaux semble être venue de l'extérieur, du CIC et de ses alliés, la Société de dépôts, la Lyonnaise et la Marseillaise, qui placèrent l'essentiel du capital de 20 millions de francs : sur 1 453 premiers actionnaires, seuls 83 étaient bordelais avec 13 % du capital. Le CIC plaça 6 000 des 40 000 actions et n'en conserva pour lui que 883. L'assemblée constitutive du 9 juin 1880, présidée par Henri Durrieu, réserva des postes d'administrateurs aux représentants des banques fondatrices, mais confia les rôles dirigeants à des notables bordelais : l'armateur Adolphe Chalès fut nommé président, le banquier Léopold Piganeau, vice-président, mais ce dernier démissionna dès le deuxième exercice et fut remplacé par le négociant Théodore Schoengrun Lopès-Dubec.

Un élan brisé

La banque ouvrit son guichet le 2 août 1880 dans un local provisoire avant d’emménager en juillet 1883 dans son siège définitif, l’hôtel Séguineau, 42, cours du Chapeau-Rouge. Après des débuts prometteurs, elle fut confrontée à la crise financière de 1881-1882, au marasme des années 1880 et 1890, aggravé dans une région viticole par la crise du phylloxéra et scandé par la faillite de quelques maisons de la place, comme les banques Lafargue en 1888-1889 ou Piganeau & Fils en février 1899. Elle fut obligée de ramener en deux temps, 1883 et 1885, son capital aux 5 millions effectivement versés pour ne pas faire peser sur ses actionnaires la menace d’un appel de fonds et rendre les titres négociables en Bourse. Le montant des dépôts stagna entre 3 et 4 millions de francs dans les années 1880 et augmenta très lentement dans la décennie suivante pour atteindre 5-6 millions vers 1900. Les créances irrécouvrables coûtèrent à la banque 2,3 millions sur une vingtaine d’années, tandis que la saisie des gages hypothécaires la chargea en propriétés foncières, terrains industriels à Bacalan ou vignobles, dont la réalisation pouvait être longue et difficile. L’élan de la banque fut incontestablement brisé par ces années de la Grande Dépression : limitée à son seul siège, elle n’employait que vingt-neuf salariés en 1888.

Adolphe Chalès (1880-1898)

Né en 1821 à Casseneuil (Lot-et-Garonne), Adolphe Chalès a d’abord servi comme officier dans la marine marchande, capitaine au long cours de 1847 à 1856, avant de fonder une maison d’armement, Sensine & Chalès, spécialisée dans les relations avec l’Inde, puis avec l’Indochine. Longtemps chef de file des milieux maritimes bordelais, il prit conscience des menaces pesant sur une activité en pleine mutation technologique et préféra reconvertir ses activités dans la banque. Tête liste des monarchistes bordelais, il échoua dans ses tentatives municipales en 1886 et 1888. Il mourut en 1902.

Le renfort du CIC

Malgré la reprise de la Belle Epoque, qui lui permit de doubler ses dépôts de 1900 à 1910, le crédit de la Société bordelaise resta fragile face à la concurrence des banques familiales de Bordeaux, Samazeuilh, transformée en Crédit du Sud-Ouest en 1913 à la suite d’une grave crise de confiance, et surtout De Trincaud-Latour, Soula & Cie qui devint en 1899 la Banque de Bordeaux, une filiale du Crédit commercial de France. A la veille de la guerre, la comparaison avec cette dernière n’était pas en faveur de la Bordelaise, avec un total de bilan inférieur de 11 % et un montant de dépôts de près de 50 %. Ses fonds propres ne dépassaient pas les 6 millions de francs, à savoir le montant de son capital et une modeste réserve d’un million. C’est pourquoi son président, Théodore Tastet, un homme d’affaires issu du monde du vin, prit l’initiative de solliciter l’appui du CIC, avec lequel les relations

s'étaient distendues depuis la fondation. Les négociations furent menées de mars à juin 1913. En octobre, le capital fut porté de 5 à 12,5 millions par émission de 15 000 actions, libérées d'un quart, dont 14 293 furent souscrites par le CIC. Détenteur désormais de 60 % de son capital, le CIC prit logiquement le pouvoir : Albert de Monplanet cumula les présidences du CIC et de la Société bordelaise, inaugurant une tradition qui se prolongea jusqu'en 1971. Néanmoins, la direction générale continua à être assurée par des hommes du cru, Georges Lagarde (1914-1919), Bernard Léon-Dufour (1919-1934), puis Philippe Chalès (1935-1961), petit-fils d'Adolphe Chalès.

Toujours limitée à son seul siège social, mais avec désormais 278 salariés en 1927, la Société bordelaise s'affirma après guerre comme une banque de crédit au service des entreprises, et plutôt des bonnes maisons, celles du négoce et de la propriété viticoles, du commerce avec l'Afrique noire et l'Indochine, de l'exploitation du bois des Landes et des industries agro-alimentaires locales. Siéger à son conseil d'administration devint un critère de respectabilité commerciale au même titre qu'à la chambre de commerce ou à la succursale de la Banque de France. Gérée avec prudence, forte maintenant d'importantes réserves, liée étroitement à l'establishment bordelais, elle passa sans encombre la crise des années 1930, sans échapper toutefois au recul du montant de ses affaires et de ses bénéfices. Mais elle restait encore, selon Hubert Bonin, une « banque locale au service d'une économie mondiale » sans envisager de « devenir une banque régionale ».

Sortir de Bordeaux...

Cette mutation s'opéra à partir de janvier 1937 : sollicitée par le CIC, la Société bordelaise dut absorber, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1936, la Société toulousaine de crédit industriel et commercial qui était en difficulté. D'un coup, la Bordelaise changea de taille : d'une année à l'autre le montant des dépôts et comptes courants passa de 67 à 155 millions, le total du bilan de 100 à 214 millions. Mais elle changea surtout de nature en se trouvant désormais à la tête d'un important réseau de trente-deux agences et de quarante bureaux périodiques, relativement éloignés des rives de la Gironde. Deux autres acquisitions permirent au cours de la guerre de corriger ce déséquilibre géographique tout en renforçant cette nouvelle orientation : la Société bordelaise acheta en juin 1941 la Banque Gommès, de Bayonne, touchée par la politique vichyste d'aryanisation des biens juifs (et renégocia en 1945 le montant de la vente avec la famille Gommès) ; en octobre 1942, ce fut au tour de la Banque Soula, un concurrent direct sur la place, fondée en 1924, mais affaiblie par la crise des années 1930, dont le CIC était devenu un important actionnaire par le biais du rachat des actifs de la Banque transatlantique. Le réseau de la Bordelaise s'étoffait du même coup de plusieurs agences à Bordeaux même, en Gironde et au Pays basque.

Philippe Chalès (1894-1982)

Entré à la Société bordelaise comme secrétaire général en 1921, directeur dix ans plus tard, il en devint le véritable patron à Bordeaux lorsqu'il fut nommé administrateur délégué en janvier 1935, vice-président en 1938. Par son mariage avec Claude Blanchy, il se rapprocha des dynasties du négoce avec l'Afrique noire : nommé en janvier 1933 au comité de direction de Maurel & Prom, il prit en 1937 la présidence de cette importante firme bordelaise de négoce. Il siégea à la chambre de commerce de 1949 à 1995 et dans les conseils du Port autonome de Bordeaux, de la Banque commerciale du Maroc et de plusieurs autres affaires bordelaises. En janvier 1962, il céda la direction générale à son neveu, Bernard Blanchy, prit sa retraite, mais conserva la vice-présidence jusqu'en 1972.

Une des premières tâches de l'après-guerre fut de rationaliser et de rentabiliser ce réseau assez disparate. Ce fut l'œuvre de Marcel Lorent, inspecteur général, chargé des succursales : il mit au point des comptes de gestion par guichet, muta et renouvela les directeurs et affirma sa présence sur le terrain. Des agences furent fermées et plusieurs services furent centralisés à Bordeaux. L'apprentissage par la Société bordelaise de ce nouveau métier de banque de guichets fut relativement difficile dans le contexte très dirigiste de l'après-guerre, la crise des entreprises familiales et le déclin de l'économie coloniale. Une prudence, sans doute excessive, lui fit perdre des parts de marché, face à l'offensive des banques nationalisées et mutualistes. Le total de bilan resta stable, en francs constants, tout au long des années 1950.

Une croissance mal assumée ?

A partir de la fin des années 1950, la Société bordelaise fut prise dans un mouvement général de croissance dont on peut se demander s'il ne fut pas davantage subi que véritablement assumé : il commença d'abord très timidement par l'ouverture de bureaux temporaires à proximité du gisement de Lacq et de la raffinerie d'Ambès et se poursuivit par de nouvelles implantations à Bordeaux, Toulouse, Pau et Lannemezan. A partir de 1967, une accélération plus franche résulta de la course aux guichets et de la bancarisation des ménages. Le nombre des agences doubla en quelques années pour atteindre soixante-huit en 1975, dont un tiers situé dans les quatre agglomérations de Bordeaux, Pau, Toulouse et Montpellier. Pour la première fois en 1975, les comptes créditeurs des particuliers (84 000) rejoignirent ceux des entreprises. Le montant des dépôts quadrupla entre 1960 et 1978. La Société bordelaise prit en outre le contrôle en 1979 de la Banque Hirigoyen, présente dans les Landes depuis 1854, et de la Société agenaise de banque et de crédit qui lui permit de s'implanter dans le Lot-et-Garonne. Mais il ne faut pas se leurrer : avec soixante-dix agences sur dix-huit départements à la veille de la nationalisation, la Société bordelaise était très mal classée parmi les banques du groupe CIC, dépassant juste la BRA qui exploitait cinquante agences dans un seul département ! Après cent ans d'existence, le bilan de la Société bordelaise ne représentait que

le quart de celui de la Société nancéienne, sa contemporaine, et son réseau d'agences, 40 %... Tout se passait comme si la Société bordelaise était sortie à contre cœur de Bordeaux en 1936 et qu'elle continuait à considérer ce réseau dont elle avait hérité comme un corps étranger. Toujours est-il qu'elle ne mettait pas en valeur son territoire et qu'elle ne cessa de perdre des parts de marché.

Il est vrai que la tutelle d'un président parisien, Edmond Lebée jusqu'en 1971, ne pouvait favoriser les impulsions vigoureuses et les initiatives régionales. Le pouvoir fut alors rendu aux Bordelais : Bertrand Blanchy prit la succession d'Edmond Lebée, puis céda son siège en 1977 à Louis Nebout, président de la chambre de commerce depuis 1974 et du Comité économique et social de la Région Aquitaine depuis 1976. Mais ce dernier, un polytechnicien qui avait fait carrière dans le secteur pétrolier, n'était pas un banquier. Or, c'était le moment où la crise économique qui toucha sévèrement le négoce du vin comme de nombreuses entreprises industrielles, ébranla la clientèle traditionnelle de la Société bordelaise et que les frais généraux s'envolaient. D'une situation de déclin manifeste, mais finalement indolore, on passa à la crise ouverte.

Les années noires de la Société bordelaise (1978-1994)

Entre 1978 et 1994, la Société bordelaise connut sept années de pertes, qui, par simple addition de francs courants, atteignirent 254 millions de francs ; elles furent entrecoupées par neuf années de résultats comptables faiblement positifs, d'un total de 34 millions. Autrement dit, l'entreprise perdit de l'argent pendant seize ans ! A situation équivalente, il est probable qu'elle n'aurait pas survécu si elle n'avait pas été nationalisée. Les effectifs s'étiolèrent, passant d'un maximum de 1 031 salariés en 1979 à un minimum de 695 en 1998.

La première alerte se produisit en 1978 : elle nécessita des recapitalisations successives qui portèrent le capital de 16 à plus de 36 millions de francs en 1981. A la faveur de ces opérations, la quote-part du CIC augmenta de dix points en 1979, puis franchit la barre des 50 % en 1980.

C'est donc une banque en pleine crise qui fut nationalisée en 1982 et que dut prendre en charge Louis-Pierre Blanc, un polytechnicien, rompu au maniement des statistiques et à l'aménagement du territoire, trésorier-payeur général depuis 1976, mais sans expérience de la banque, ni même de l'entreprise. L'exploitation de la Société bordelaise aboutit à des pertes de 30 et de 26 millions en 1982 et en 1983, ce qui obligea l'Etat à intervenir immédiatement et à apporter près de 120 millions en dotation de capital en 1983. Un plan d'entreprise 1984-1986, qui fit l'objet de copieuses discussions en interne, conformément aux relations sociales de l'époque, permit tout juste d'équilibrer les comptes dans les années suivantes. Contrairement à ses confrères, Louis-Pierre Blanc fut maintenu à son poste après l'alternance de 1986, mais avec une complète incertitude sur son avenir qui ne pouvait être que dommageable pour l'entreprise. Il fut finalement remplacé en septembre 1987 par Bruno

Moschetto, sorti d'HEC, banquier expérimenté, qui avait fait une bonne partie de sa carrière, de 1955 à 1975, à la BUE. L'expérience fut courte, ne dépassa pas dix-huit mois, mais suffit pour avoir des conséquences négatives : la suppression des directions régionales en avril 1989, qui aboutit à mettre les agences en relation directe avec le siège, fut source de pagaille, l'agence créée à Paris ferma ses portes dès 1993, et les engagements sur le marché des crédits internationaux amena des pertes qui firent à nouveau plonger les résultats de la société en 1989. Quoi qu'il en soit, Bruno Moschetto, très engagé du côté du RPR, ne résista pas à la nouvelle alternance politique. Dès juin 1989, Jean de La Chauvinière quitta la présidence de la BRO pour prendre celle de la Société bordelaise. Il appela en septembre à ses côtés comme directeur général François-Xavier Bordeaux, issu du cabinet de Pierre Bérégovoy. La nouvelle équipe parvint de nouveau tout juste à équilibrer les comptes, jusqu'à ce que la crise immobilière et la dégradation de la conjoncture ne les fassent replonger en 1992, 1993 et 1994. François-Xavier Bordeaux occupait la présidence depuis 1992, mais ses ambitions politiques municipales à Bordeaux le mirent évidemment en porte-à-faux avec la nouvelle majorité. Il fut remplacé en juillet 1994 par Jean-Paul Escande. Il est évident que cette instabilité des équipes dirigeantes, soumise en grande partie aux aléas politiques, ne favorisa pas les destinées de la Société bordelaise au cours de cette période.

Un redressement spectaculaire

Il est toujours hasardeux de dater précisément le moment où après avoir touché le fond, la remontée commence : pour les résultats, après 70 millions de pertes en 1994, ce fut à partir de 1995 que s'enclencha un mouvement continu de hausse jusqu'en 2001 où l'exercice dégagna un bénéfice de 94,4 millions de francs (soit 14,4 millions d'euros), inenvisageable... au XX^e siècle ; pour les effectifs, la récupération fut très rapide à partir du minimum de 695 salariés atteint en 1997, puisque le niveau de 1979 fut à nouveau dépassé en 2002 avec 1 035 salariés (et 1 444 en 2007) ; quant au réseau, il était tombé à cinquante et une agences en 1989 ! Le niveau de 1980 fut à nouveau atteint en 1994, avec soixante et onze agences, notamment à la suite de la reprise de la banque aveyronnaise, Majorel, mais le véritable décollage fut postérieur à 1998 : de quatre-vingt à cette date, le réseau passa à cent trente en 2003, puis à cent quatre-vingt-cinq agences en 2007.

Avant d'en arriver là, sans doute fallut-il provoquer un choc psychologique au sein de l'entreprise, gagnée par le découragement, où l'on ne croyait plus à rien. François-Xavier Bordeaux proposa et obtint après un vote du comité d'entreprise en octobre 1992 une retenue sur les salaires d'un douzième, dite « contribution sociale de solidarité ». Elle permit seulement de limiter les compressions de personnel, pas de les empêcher, mais eut surtout comme effet de renforcer la cohésion et de mobiliser le personnel autour d'une nouvelle culture d'entreprise. Celle-ci se manifesta notamment lorsque 92 % des salariés devinrent actionnaires de la société-mère au moment de la privatisation en 1998.

Le nouveau siège de la Cité mondiale

En janvier 1996, les activités de siège, réparties sur quatre sites, furent regroupées dans la Cité mondiale, un immeuble neuf situé au cœur du quartier des Chartrons.

Jean-Paul Escande, et son directeur général, Jean-Philippe Brinet, recruté également en 1994, durent continuer à appliquer la rigueur, mais s'attachèrent surtout à mettre en œuvre une stratégie de reconquête commerciale : au programme « Tonus », sur trois ans (1995-1997), succéda le plan « Société bordelaise 2010 », dont les objectifs furent presque tous atteints... en 2003 et durent être réactualisés. Les apports de fonds propres, 220 millions de 1994 à 1998, puis 430 millions en 1999 et 2001, donnèrent en effet les moyens d'une politique enfin ambitieuse. L'aspect le plus spectaculaire en fut le développement du réseau d'agences, à contre-courant d'une évolution générale de stabilisation dans le secteur : à partir de 1999, c'est au rythme de dix ouvertures par an que se produisit cette véritable révolution, puis de douze en 2005 et 2006, seize en 2007, vingt en 2008 ! Il est vrai qu'il reste une marge de progression qui en dit long sur le retard accumulé, puisque, avec cent quatre-vingt-cinq agences en 2007, le réseau de la Société bordelaise n'arrivait encore qu'en sixième position sur son territoire, devancé par le Crédit agricole, les Banques populaires, le Crédit lyonnais, etc. Restructuré en 1994 en huit, puis dix groupes régionaux relativement homogènes, ce réseau fut redécoupé en 2005 en quatre grandes régions géographiques, entités légères laissant beaucoup d'autonomie aux agences dans le cadre de la politique de décentralisation menée par le Crédit mutuel.

Jean-Paul Escande

Né en octobre 1939 à Nîmes, diplômé de l'Institut d'études politiques et de l'Institut d'administration des entreprises, Jean-Paul Escande fit ses premières armes à la banque Hervet, chez Renault, à la Cogera, puis fut nommé président de la Société marseillaise de crédit (1982-1992), du Crédit industriel de l'Ouest (1992-1994), enfin de la Société bordelaise de crédit (1994-2004).

Constituée, à elle toute seule, en pôle régional dans le cadre du redécoupage territorial opéré en 2003 au sein du groupe CIC, la Société bordelaise aura fort à faire pour se hisser au niveau des autres pôles. C'est un des défis que devront relever Jean-Jacques Tamburini, successeur de Jean-Pierre Escande depuis 2004, et ses équipes.

Bibliographie

Hubert Bonin, *Histoire de la Société bordelaise de CIC, 1890-1990*, s.l., L'horizon chimérique, 1991 (ouvrage actualisé par son auteur pour la période 1991-2005, document

d'entreprise).

Hubert Bonin, « Vieille banque et nouvelle banque : les banques bordelaises au tournant du XX^e siècle », in Michel Lescure et Alain Plessis, *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1999, p. 237-273.

Hubert Bonin et Christophe Lastécouères (dir.), *Les banques du grand Sud-Ouest, système bancaire et gestion des risques (des années 1900 à nos jours)*, Paris, P.L.A.G.E., 2006.

1881

Société nancéienne de crédit industriel & Varin-Bernier (SNVB)

1881 : Fondation de la Société nancéienne de crédit industriel et de dépôts.
19 ?? : Raison sociale abrégée en Société nancéienne de crédit industriel.
1972 : Fusion avec Varin-Bernier & Cie pour former la Société nancéienne de crédit industriel & Varin-Bernier (SNVB).
2004 : CIC Banque SNVB.
2007 : Fusion avec le CIAL pour former le CIC Est

Portée par les milieux industriels de sa région d'origine, la Société nancéienne fut d'emblée plus dynamique que ses contemporaines de Bordeaux ou de Saint-Etienne. Elle joua un rôle moteur dans l'industrialisation de la Lorraine, mais mena aussi une politique d'expansion qui la conduisit jusqu'aux portes de Paris. Prenant plus de risques, elle eut aussi une histoire plus mouvementée que d'autres banques du groupe CIC.

Une ambition régionale

La fondation de la Société nancéienne associa trois groupes :

- un groupe familial constitué autour de la banque Henquel, Renaudin, Drouaillet & Cie, à Lunéville, composé d'Edmond Keller, son président, également gérant des faïenceries Keller & Guérin, son beau-frère Henri Hulot, ancien inspecteur des finances, leurs neveux Edmond Guérin, polytechnicien et ingénieur des mines, et Charles de Ravinel, inspecteur des finances, député de 1871 à 1876, conseiller général des Vosges ;

- des hommes d'affaires lorrains représentant un large éventail d'activités (salines, verreries, forges, machines agricoles, imprimeries), d'entreprises (Cristalleries de Baccarat, Pont-à-Mousson, Viellard-Migeon, Berger-Levrault, etc.) et de localisations, allant jusqu'à Morvillars, dans le Haut-Rhin resté français ;

- deux banques parisiennes, le CIC et la Société de dépôts et comptes courants, et leurs créations en province, les sociétés de Marseille, Lyon, Bordeaux et Saint-Etienne.

Lors de la souscription, 25 % du capital de 16 millions de francs, dont un quart versé, furent réservés aux actionnaires de la banque Henquel, 75 % étant répartis à égalité entre les deux autres groupes. Un différend entre les banques et les Nancéiens sur la rédaction des statuts et la répartition d'une prime de 10 francs accompagnant la souscription, retarda le démarrage des opérations. Finalement Henri Durrieu réunit le 5 mars 1881 le premier conseil d'administration qui désigna Henri Hulot comme président. Un certain Le Bègue, ancien directeur de la succursale de la Banque de France à Nancy, prit la direction en tant

qu'administrateur délégué. La banque s'installa à l'écart du centre ville, 78, place Saint-Georges et créa d'emblée une première succursale à Lunéville qui poursuivit les activités de la banque Henquel.

La grande originalité de la Nancéienne, par rapport à ses « sœurs » de Lyon, Marseille et de Bordeaux, fut de vouloir se rapprocher de sa clientèle et d'être ainsi dès l'origine cette « banque de proximité » que la communication des années 2000 met tant en avant. Elle se dota rapidement d'un réseau d'agences par rachat de banques locales, d'abord à Nancy, puis dans le reste du département, enfin dans les départements voisins à l'exception de la Meuse, fief de la banque Varin-Bernier. Elle franchit même la frontière en 1906 en reprenant un établissement à Arlon en Belgique, érigé en filiale, la Banque arlonaise. Ce système eut aussi l'avantage de pourvoir l'entreprise d'un personnel expérimenté, connaissant parfaitement le terrain. En 1913, elle employait 522 salariés, dont 336 en Meurthe-et-Moselle, 80 dans les Vosges, etc.

Ouvertures d'agences de 1881 à 1913

Département	Date	Banque locale reprise	Localisation
Meurthe-et-Moselle	1881	Henquel, Renaudin, Drouaillet & Cie	Lunéville
	1884	Bourgon	Nancy
	1894	Lenglet	Nancy
	1894	Dieudonné	Pont-à-Mousson
	1903		Longwy
	1906	Fordoxel	Longuyon
	1906	H. Thomas & Cie	Longwy
	1909	Xilliez	Blâmont
	1912	Chardot	Cirey
	1913	Comptoir d'escompte de Nancy (Lévy-Bettinger & Cie)	Nancy
Vosges	1902	C. Lung & Cie	Saint-Dié, Rambervilliers
	1902	Paul Cael	Raon-l'Etape
	1904		Plombières-les-Bains
	1910		Remiremont
Ardennes	1910	J. Herbulot & Cie	Charleville
Marne	1912		Reims
	1912	F. Le Conte & Fils	Châlons-sur-Marne

L'objectif n'était cependant pas de partir à la chasse aux dépôts comme ce sera le cas

dans les années 1960-1970 : les comptes de dépôts proprement dit ne représentaient en 1906 que 16 % des ressources (capital non appelé déduit) contre 63 % pour les comptes créditeurs. L'escompte commercial ne comptait que pour une très faible part (11% de l'actif) de l'activité par rapport aux avances à découvert (38 %) et sur titres (38 %), soit 76 % pour le total de ces deux postes. Cette structure de bilan reflète l'engagement de la Société nancéienne dans le développement industriel de son territoire régional, caractérisé alors par l'essor de la sidérurgie lorraine. Ses présidents successifs, Victor de Metz-Noblat (1889-1902), Charles de Meixmoron de Dombasle (1902-1904) et Jean Buffet siégeaient également dans les conseils d'affaires métallurgiques. La majorité de ses propres administrateurs appartenaient au monde de la métallurgie, comme Camille Cavallier, administrateur unique de Pont-à-Mousson, ou Fernand de Saintignon, président du Comptoir métallurgique et aciéries de Longwy. En 1910, la filière métallurgique représentait à elle seule plus des deux tiers des sociétés par actions clientes de la Nancéienne. Banque de la métallurgie lorraine, elle n'hésita pas aussi à devenir la banque de la métallurgie normande en patronnant et en finançant la fondation en 1913 de la Société normande de banque et de dépôts. Cette dominante n'était en aucun cas une passion exclusive comme le montre d'ailleurs l'expansion dans les Vosges, la Marne, les Ardennes, au contact des diverses industries textiles, agro-alimentaires ou de l'agriculture.

Jean Buffet (1861-1917)

Né le 20 mai 1861 à Saint-Désir (Calvados), mais originaire d'une famille de Mirecourt, fils de Louis Buffet, ministre (1848-1849, 1851, 1869), président de l'Assemblée nationale (1873-1875), président du Conseil (1875-1876), Jean Buffet, licencié en droit commença sa carrière à la Cour des comptes, puis entra en 1888 dans l'inspection des finances, dont il démissionna en 1900. Décédé le 7 octobre 1917.

Un nouveau siège en 1909

La Société nancéienne s'installa en 1909 dans son nouveau siège, l'hôtel Lang, 4, place Saint-Jean (aujourd'hui place André Maginot) qu'elle avait acheté en 1903. L'aménagement intérieur fut confié à l'architecte Joseph Hornecker qui fit intervenir des artistes de l'Ecole de Nancy et réalisa un magnifique ensemble caractéristique de l'Art nouveau. Malheureusement, le hall fut modernisé en 1964-1965 et le décor du début du siècle, détruit. Seule subsiste de cette époque la salle des coffres.

Pour mener cette audacieuse politique de soutien à l'industrialisation, la Nancéienne eut besoin d'augmenter ses capitaux propres et lança des appels successifs à ses actionnaires pour porter son capital, toujours libéré d'un quart, à 20 millions en 1889, 30 en 1904, 50 en 1908, 100 en 1912 ! A titre de comparaison, la Société lyonnaise avait à cette époque un capital de 30 millions, le CIC de 100 millions également. C'est au moment de l'égaliser que la Société

nancéienne se retourna vers sa maison mère pour obtenir son soutien.

Rapprochement avec le CIC et poursuite de l'expansion

En mai 1914, la Nancéienne eut de nouveau besoin d'argent frais. Le CIC garantit une nouvelle augmentation de capital, réalisée en deux temps : deux actions de 500 francs, libérés d'un quart, furent d'abord échangées contre une action de 250 francs de sorte que le capital fut ramené à 25 millions entièrement libérés. Puis, une nouvelle souscription, dont le CIC prit 22 %, le remonta à 50 millions de francs.

Peu après, la déclaration de guerre déclencha une ruée aux guichets, à laquelle la banque fit face. Mais elle se retrouva rapidement sous le feu des canons : le réseau des Ardennes et Longwy tombèrent aux mains de l'ennemi, les agences de Pont-à-Mousson, Saint-Dié, Raon l'Étape et Châlons furent soumises à des bombardements et paralysées, celle de Reims fut incendiée. La chute des dépôts diminua considérablement les ressources de la banque. A partir de janvier 1916, Nancy fut à son tour bombardé : dans la nuit du 15 au 16, l'incendie des Magasins réunis se propagea à la toiture de la Nancéienne. Les bureaux furent une première fois transférés, puis ramenés place Saint-Jean en mai. Deux nouvelles alertes se produisirent le 3 décembre 1916 et le 16 février 1917, où des obus tombèrent à proximité immédiate de la banque. On entreprit finalement en avril 1917 un déménagement vers Paris, motivé également par le souci de suivre la clientèle. La Nancéienne fut provisoirement hébergée par le CIC rue de Châteaudun, avant d'installer un an plus tard une véritable succursale 5, rue d'Athènes. Elle sortit de la guerre meurtrie, déplorant soixante-quatre victimes dans son personnel.

Depuis la mort de Jean Buffet en 1917, c'est Joseph Deschamp, administrateur délégué, qui assurait l'intérim. Le CIC proposa après guerre comme président Pierre Desforges, inspecteur des finances, président de la Compagnie lorraine d'électricité, et garantit les augmentations de capital successives à 75 millions en 1920 et 100 millions en 1924.

Pierre Desforges (1871-1948)

Né le 29 octobre 1871 à Paris, licencié en droit, Pierre Desforges entra dans l'inspection des finances en 1898 et fut directeur de la comptabilité au ministère de la Marine marchande de 1909 à 1919. Il enseigna comme maître de conférences à l'École libre des sciences politiques. Décédé le 7 novembre 1948.

Sans attendre la fin de la reconstruction, la Nancéienne, dirigée par Fernand Duval de 1919 à 1926, reprit une vigoureuse politique d'expansion, d'abord en Moselle redevenue française : une nouvelle succursale fut ouverte en mai 1919 à Metz, dont dépendirent bientôt sept agences et huit bureaux périodiques. Elle s'implanta également à Sarrebruck en y créant la Banque régionale de la Sarre (Landesbank des Saargebietes) au capital de 30 millions de marks, accompagnant ainsi Pont-à-Mousson dans son expansion sarroise. Dès 1923, cette

filiale comptait six agences et employait cent quarante personnes. Toujours en 1919, elle ouvrit une succursale à Luxembourg qui fusionna en 1920 avec la banque Werling-Lambert & Cie pour former la Société luxembourgeoise de reports et de dépôts, avec une agence et six bureaux. En 1928, un arrangement fut conclu avec la Société générale de Belgique qui reprit pour sa filiale, la Banque générale du Luxembourg, le fonds de commerce de la Société luxembourgeoise (qui ne poursuit que ses activités boursières) et céda en échange cinq agences et bureaux en Moselle. L'accord fut complété par des échanges de participations.

A ces extensions, étroitement liées au devenir de la sidérurgie lorraine, s'ajoutèrent d'autres initiatives dans de nouvelles directions, qui témoignent d'un dynamisme inconnu à la même époque chez les « sœurs » de Lyon ou de Bordeaux ! Ainsi la Société nancéienne entra en 1919 dans le capital de la banque Chevignard, à Dijon, transformée en 1929 en Banque général de Bourgogne. Dans cette région, elle prit également des intérêts dans la banque Garnier, à Chalon-sur-Saône, et dans la Banque nouvelle La Prudence, à Montceau-les-Mines. Elle participa en 1921 à une augmentation de capital de la banque Dumont, à Meaux qui aboutit dès l'année suivante à une reprise pure et simple du fonds de commerce, de ses huit agences et dix-sept bureaux périodiques qui formèrent le nouveau groupe de la Brie. Elle pénétra dans la Meuse, fief de Varin-Bernier, en prenant en 1923 un tiers du capital de la banque Paul, à Etain, qui fut absorbée en 1931 et apporta ses trois agences et ses huit bureaux périodiques. Dans son aire traditionnelle, la Société nancéienne ne resta pas inerte et ouvrit de nombreux bureaux périodiques dans des petites villes pour « chercher la clientèle à domicile ». A la veille de la crise, son réseau comprenait deux cent un guichets, se décomposant en deux succursales, soixante-quinze agences et cent vingt-quatre bureaux périodiques auxquels s'ajoutaient encore trois filiales à l'étranger. Son bilan atteignit en 1929 1 587 millions de francs, soit 90 millions de plus que celui du CIC ! La Société nancéienne gagnait également beaucoup plus d'argent que sa maison-mère : 15,9 millions de résultat net contre 10,7 millions au CIC (avec un rendement des fonds propres de 12,5 contre 6,1).

La secousse des années 1930 et la soumission

La crise toucha sévèrement l'économie de l'Est, et surprit une banque performante, mais très engagée par des crédits aux industriels et aux agriculteurs de sa région ou par ses participations financières chez ses confrères. Le dépôt de bilan de l'Usine métallurgique de Thionville et la liquidation de la banque Chapuis (Comptoir d'escompte de Reims) furent les premières alertes sérieuses en 1931, tandis que la reprise du réseau de la Banque d'Alsace-Lorraine (BAL) en Lorraine et en Champagne alourdit encore les charges de la Nancéienne.

Banque Renault

Société en commandite par actions fondée à Nancy par Charles Renault en 1878, elle se transforma en société anonyme en 1913 au capital de 40 millions de francs. Comme la

Société nancéienne, elle fut très active dans le financement de l'industrie lorraine et publia un Annuaire des valeurs régionales. A la veille de la crise, elle faisait partie du groupe Bauer & Marchal.

Mais c'est l'annonce le 13 janvier 1933 de la suspension des paiements de la banque Renault qui faillit emporter la Nancéienne dans le mouvement de défiance qui s'ensuivit. Avec 689 millions d'exigibilités couverts par 529 millions de disponibilités, la situation de cette dernière était périlleuse. Or, elle fut confrontée à des retraits de dépôts de 78 millions dans les dix jours qui suivirent. Les « suintements » se poursuivirent en février, provoqués par une intense campagne de dénigrement. Selon le directeur F. Guionic, des démarcheurs (à la solde du Crédit lyonnais) « infestaient la région de Lunéville en faisant vendre les actions de la société et en pressant les paysans de retirer leurs dépôts à la Société nancéienne pendant qu'il était encore temps ». Le bâtonnier de l'ordre des avocats de Nancy aurait fait courir le bruit que la Nancéienne allait déposer son bilan le 28 février. De fait, le dépôt de bilan de la Lorraine minière et métallurgique aviva encore l'inquiétude et les rumeurs : il se disait que cette société devait 72 millions à la Nancéienne, et que les Aciéries de Longwy, également très atteintes, étaient quant à elles débitrices de 200 millions.

Rassurer...

« M. Desforges a vu successivement le préfet, l'évêque, le maire, le trésorier-payeur général, le secrétaire général de la chambre de commerce, etc., afin de leur confirmer qu'il n'y avait aucun lien d'affaires entre la Société nancéienne et la Banque Renault » (Note d'Edmond Lebée, 19.1.1933, archives du CIC)

L'hémorragie ne s'arrêta pas : on en était à 280 millions de retraits le 2 mars, à 326, le 11. Guionic avertit le CIC qu'il ne pourrait publier la situation au 30 avril en avouant un recul du passif de 450 millions et sollicita un dépôt d'urgence de 300 millions sous forme de dépôts et de valeurs. En juillet, on constata la perte des réserves et d'une partie du capital. La liquidation de la Banque générale de Bourgogne compléta le tableau. La Société nancéienne dut s'en remettre au CIC et se soumettre...

L'accord, conclu en avril 1934 pour une durée de cinq ans, prévit une avance de trésorerie de 50 millions, des facilités d'escompte allant jusqu'à 125 millions et le rachat de créances litigieuses. En échange, la Nancéienne devait obtenir l'accord du CIC pour tout découvert dépassant 5 millions, toute opération de souscription de titres, et remettre à la fin de chaque mois un état de situation. Elle fut soumise à une contribution de 1 % des frais généraux (avec un minimum de 250 000 francs) pour « participer aux frais d'exploitation du CIC occasionnés par les opérations de centralisation, de contrôle et de surveillance des banques affiliées ». Celle-ci ne fut jamais perçue... Charles Roth le Gentil fit par ailleurs le

ménage dans l'encadrement et flanqua Guionic d'un directeur général adjoint, Fernand Arnaud, transfuge de la Société toulousaine.

La Société nancéienne, qui employait encore 1 704 agents en décembre 1933, dut en outre réduire de façon drastique son réseau, fermer soixante-quatre bureaux temporaires et transformer huit agences en bureaux temporaires, céder au CIAL ses agences de Moselle et de Haute-Saône en échange d'une exclusivité dans les Vosges, et vendre en 1935 la Banque régionale de la Sarre.

Enfin, le CIC prit le pouvoir : Henri Théliér, président du CIC, Charles Roth le Gentil et Charles Dangelzer rejoignirent Joseph Deschamp au conseil, dont Henri Théliér prit la présidence lors de l'assemblée générale de mai 1934. Les actionnaires durent accepter une réduction du capital de 100 à 40 millions de francs ainsi qu'un prélèvement de 42 millions sur les réserves à titre de provisions. Puis le capital fut immédiatement augmenté de 20 millions de francs permettant au CIC d'élever sa participation de 12 à 53,4 %.

L'ampleur de cette restructuration réalisée sous l'égide du CIC témoigne de la gravité de la situation. La Nancéienne changea ses pratiques, se sépara de clients non solvables et augmenta son portefeuille d'escompte au dépens des avances en compte courant. Ses dépôts commencèrent à se reconstituer à partir de 1936. Mais la banque fut à nouveau chahutée lors de la crise de Munich et secourue en janvier 1939 par le CIC qui lui accorda, aux mêmes conditions qu'en 1934, des crédits de caisse de 25 millions et d'escompte de 100 millions. « Les événements de septembre 1938 », pouvait-on lire dans le rapport annuel de 1939 sous la plume de Joseph Deschamp, président depuis 1936, « nous ont démontré qu'un organisme régional comme le nôtre ne pouvait dans des périodes particulièrement difficiles compter uniquement sur ses ressources propres ».

Desserrement de l'étreinte

La guerre permit finalement de reconstituer les dépôts... Dans l'immédiat, elle obligea à transférer les titres préventivement à Angers en 1938 et à faire face à la mobilisation de la moitié de l'effectif masculin. L'ensemble des succursales et agences, à l'exception de celles des Vosges, fermèrent le 14 juin 1940. La direction générale se replia à Epinal jusqu'au 25 juin. Finalement, seule l'agence de Vitry-le-François fut détruite. A la suite de l'application de la loi de novembre 1940, Charles Roth le Gentil remplaça Deschamp à la présidence. Les combats de 1944 provoquèrent davantage de destructions, notamment à Baccarat, Charmes et Saint-Dié.

Les lendemains de la guerre, placées sous le signe du dirigisme et de la reconstruction industrielle, puis de la croissance des Trente Glorieuses, mirent la Nancéienne sur des rails. La participation du CIC retomba à 30 % environ en 1958, mais le directeur général du CIC en personne, Charles Dangelzer, présida la société de 1960 à 1968.

Après des années plutôt austères sous la direction de Fernand Arnaud, la nomination

pour lui succéder en 1960 d'un jeune inspecteur des finances de trente-huit ans, Paul Vincent, marqua un tournant. Constatant un certain nombre de carences, il chercha à redynamiser l'exploitation bancaire, rationalisa le réseau, renforça l'encadrement, recruta des jeunes diplômés, revalorisa les salaires, etc. Il équipa dès 1960 la banque d'un ordinateur IBM 305 Ramac à disque magnétique et en 1963 d'un trieur-lecteur magnétique de chèques. La collecte des dépôts devint une priorité, stimulée par une première campagne de publicité en 1961 et l'adoption en 1963 d'un logo, formé de deux anneaux, qui fut ensuite repris par le groupe CIC. Pour recruter de nouveaux clients, on compta sur l'activité des démarcheurs, la rénovation des agences et l'ouverture de nouveaux guichets dans les cités industrielles et les banlieues, mais aussi dans l'Aube où la Nancéienne fit une percée en ouvrant en 1963 une nouvelle succursale à Troyes. Les comptes créditeurs triplèrent de 1959 à 1966.

Un directeur d'agence, témoin du passé, en 1958, vu par Paul Vincent

« Parmi les directeurs d'agence, il en est un qui avait dépassé l'âge de la retraite, mais qu'on n'avait pas osé remplacer encore tellement sa notoriété était grande dans son chef-lieu de canton. L'immeuble était imposant. L'agence n'avait probablement pas changé depuis la fondation de la banque et son bureau empestait la suie de charbon et la sueur. Coiffé d'une calotte et chaussé de manchettes de lustrine qui remontaient à l'immédiat après-guerre de 1914, il gérait (dérogation autorisée) un portefeuille d'assurances personnel en même temps que son agence et personne dans le village n'eût osé déplacer le moindre franc sans son avis. Mais des industries du coin, il ne connaissait rien ni personne. Il appliquait les agios débiteurs « à la tête du client ». De la banque, il ne convenait pas de l'entretenir : le placement des obligations et des bons de caisse étaient son affaire. Quand je l'ai visité en 1958, il m'a fait savoir sans ambages que ma présence était inopportune : son fonds de commerce lui était personnel et il n'avait nul besoin des soins d'une direction générale. »
in Tristan Gaston-Breton, *Société nancéienne...*, *op. cit.*, p. 96.

Fusion avec Varin-Bernier

Jean Roquerbe, président à partir de 1968, et Jacques Bidon, directeur général depuis 1967, furent chargés par le CIC de préparer une fusion avec Varin-Bernier & Cie qui fut annoncée en novembre 1970. Des liens familiaux facilitèrent le rapprochement : Roland Varin-Bernier étant le gendre de Charles Dangelzer. Les assemblées générales d'avril 1972 adoptèrent le traité de fusion créant la SNVB : il prévoyait en cas de double emploi pour les agences de donner la priorité à la plus ancienne. En revanche, le CIAL récupéra les agences de Thionville et Gray et la Société lyonnaise, celle de Dijon. Michel Varin-Bernier devint vice-président en attendant de succéder à Jean Roquerbe en novembre 1977.

Banque Varin-Bernier & Cie

C'est en 1812 que Nicolas Varin, fils de négociant, fonda à Bar-le-Duc une maison d'escompte. En 1816, il s'installa 1, rue de La Rochelle qui resta le siège social jusqu'en 1972. A sa mort en 1828, sa veuve Anne-Marie Bernier continua les affaires, puis s'associa avec son neveu, Gabriel Varin. La société en nom collectif adopta la raison sociale Varin-Bernier & Cie en 1833. Gabriel Varin géra seul l'affaire de 1838 à 1874 et en assit la réputation. Son fils, Paul Varin, qui obtint en 1886 l'autorisation de porter le nom de Varin-Bernier, dirigea ensuite l'établissement de 1874 à 1916 et créa un premier réseau d'agences dans les principales localités de la Meuse. La quatrième génération, représentée par René, arriva aux affaires à un moment critique en 1916 où le réseau était sous le feu de l'ennemi. Réorganisée en commandite simple en 1916, la société ouvrit à la fin de la guerre une agence 102, boulevard Haussmann, à Paris, puis dans les années 1920 à Thionville, Commercy, Vaucouleurs, enfin de nouveau à Paris.

Michel et Roland Varin-Bernier appartenaient à la cinquième génération. Michel fut associé dès 1947 à son père, dont il prit la succession avec son frère Roland en 1961. Les années 1960 furent marquées par une forte expansion de la banque, notamment à Paris où cinq agences furent ouvertes. Le réseau comprenait trente-huit agences en 1972. Par le montant de ses comptes créditeurs, Varin-Bernier & Cie représentait environ le tiers de la Société nancéienne.

1972 fut également marquée par l'inauguration en novembre du nouveau centre administratif de Champ-le-Bœuf, conçu par les architectes Jean-Luc André et Claude Prouvé. L'expansion commerciale se poursuivit dans les années 1970 : le nombre de guichets passa de cent cinquante à cent quatre-vingt environ, grâce à des ouvertures en Seine-et-Marne, dans l'Aube et l'Yonne surtout. Les effectifs frôlèrent la barre de 3 000 salariés (2 996 en 1979). Les dépôts des particuliers s'accrurent en moyenne de 15 % par an en volume jusqu'à représenter plus de 65 % de l'ensemble des comptes créditeurs de la banque. Michel Varin-Bernier put célébrer le centenaire de la société en juin 1981, mais la menace de la nationalisation planait.

Crise et redressement

Avec le recul du temps, on ne peut pas dire que la nationalisation eut des effets négatifs sur la gestion de la SNVB. Certes la nomination en février en 1982 de Jacques Schor souleva des vagues. Directeur d'une charge d'agents de change, il était aussi membre du comité directeur du Parti socialiste et appartenait à son aile gauche, le CERES. Au nom de ses convictions, il voulut modifier les relations sociales et créa la Commission de négociation permanente, ainsi qu'un comité social chargé de définir la politique de l'établissement en matière d'embauche, de promotion et de formation. Il s'entoura d'un cabinet, provoquant

l'hostilité des cadres qui y virent une tentative de court-circuiter les grandes directions. Ses prises de position politiques, notamment à Longwy, en pleine crise de la sidérurgie, furent également critiquées. Plus grave pour lui, il fut désavoué par la direction du CIC à Paris, si bien que Georges Dumas obtint son remplacement en mai 1984 par Bernard Yoncourt.

Une mise au point du directeur du CIC

« La réorganisation récemment intervenue a pour but, à mon avis, tout en affirmant la compétence des banques régionales, de présenter au marché un visage coordonné et non pas de juxtaposer des fiefs rivaux au profit des banques à couverture nationale. (...) Cette mise au point sur le fonctionnement du groupe et sa vocation m'amène à aborder maintenant la question des résultats trimestriels de la SNVB. Je considère pour ma part qu'une diminution du résultat d'exploitation de plus de 40 % par rapport à la période correspondante de 1981, laquelle marquait déjà une régression sur l'année précédente, est de nature à susciter l'inquiétude (...). Je suis persuadé que la priorité n'est pas aujourd'hui au maintien à tout prix d'une part de marché, mais au redressement de la rentabilité (...) Pour ce qui est des frais généraux, leur progression, voisine de 12,5 %, est manifestement trop élevée puisqu'elle est supérieure de près de 50 % au taux d'inflation attendu. Je demande donc que, là encore, des mesures soient soumises au conseil, y compris l'arrêt du recrutement afin d'éviter que l'augmentation des charges de personnel ne mettent en péril l'emploi de ceux qui, contribuant aux efforts entrepris par la banque, ont droit à un développement de carrière normal. » (Extrait d'une lettre de Christian Giacomotto à Jacques Schor, 24.5.1983, archives du CIC)

Sous l'impulsion de ce dernier, la SNVB renforça son implantation, notamment en Seine-et-Marne, et diversifia son offre bancaire : développement des activités de haut de bilan, regroupées en 1988 dans SNVB participations, lancement du crédit-bail, confié à SNVB financements, création de fonds communs de placements gérées par deux filiales, Lorraine gestion et Est gestion, ouverture en 1987 d'une salle des marchés. Les méthodes commerciales furent profondément renouvelées par la mise en application du concept « d'approche globale » à partir de 1984 qui visait à personnaliser les relations entre clients et exploitants. Cette évolution, liée à la spécialisation des agents, permit une assez large décentralisation favorisée par les progrès de l'informatique. Un nouveau département chargé de la communication mit au point en 1987 un slogan « SNVB, la banque d'initiatives », accompagné d'un nouveau logo, qui furent déclinés dans toutes les campagnes de publicité. Dès 1988, la SNVB lança la stratégie de segmentation des marchés en trois cibles, particuliers, entreprises et professionnels, se donnant les moyens d'adapter son offre et son personnel aux besoins de ses clients. Lorsque Bernard Yoncourt démissionna en décembre 1993, la SNVB était, avec un peu moins de 2 500 salariés, une des banques les plus

performantes du groupe CIC, avec une rentabilité de 10 %.

Philippe Vidal

Né en août 1954 à Millau, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ingénieur au corps des ponts et chaussées, Philippe Vidal commença sa carrière dans les travaux publics de Nouvelle-Calédonie (1979-1983), puis fut affecté au ministère de l'Industrie. Il entra à la SNVB en 1987 comme directeur du département programmes et contrôle de gestion.

Philippe Vidal, directeur général depuis 1992, prit sa succession. L'offre de la SNVB s'enrichit en 1995 d'une activité de crédit-bail immobilier destinée aux entreprises à la suite d'une prise de participation majoritaire dans Lorbaill, une société fondée en 1988 par le Conseil régional de Lorraine. D'autre part, la SNVB reprit en décembre 1998 l'activité bancaire du Crédit municipal de Nancy au terme d'un appel d'offres. Mais le mandat de Philippe Vidal, et de son directeur général, Michel Michenko, fut surtout marqué par une progression quasi-continue des résultats qui doublèrent une première fois entre 1993 et 1999, puis une seconde fois entre 1999 et 2002 pour atteindre 51,3 millions d'euros.

Entre-temps, la SNVB avait été privatisée. En avril 1999, Philippe Vidal fut nommé président du CIAL et chargé de préparer la fusion avec la SNVB. Celle-ci intervint en décembre 2007 pour donner naissance à une nouvelle banque régionale, le CIC Est.

Bibliographie

Tristan Gaston-Breton, *Société nancéienne Varin-Bernier, La banque au service de ses régions*, s.l., Cliomedia, 1996, 158 p.

1903

Société belge

de crédit industriel et commercial et de dépôts

Après les deux vagues de créations bancaires de 1863-1866 et de 1879-1881, la fondation de la Société belge en 1903 est la troisième et ultime tentative du CIC pour appliquer la « doctrine de 1863 » consistant à associer les banques sœurs dans la création de nouveaux établissements, mais aussi une première occasion de renouer des liens avec des banques régionales qui avaient pris entre-temps leurs distances. En ce sens, elle est aussi un point de départ et préfigure, à l'orée du XX^e siècle, une politique de groupe qui n'en était encore qu'à ses premiers balbutiements.

Une action concertée du CIC et des banques provinciales

Le CIC réussit en effet à rassembler quatre de ses anciennes banques sœurs, les sociétés marseillaise, lyonnaise, nancéienne et bordelaise, pour aller fonder à Bruxelles, le 14 novembre 1903, la Société belge de crédit industriel et commercial et de dépôts dont la raison sociale même témoignait de cette filiation complexe. Seul le Crédit du Nord manquait à l'appel, alors que la proximité géographique aurait dû en faire un partenaire privilégié. Mais il avait déjà participé en 1896 à la fondation en Belgique de la Société de dépôts et de crédits et devait être peu enclin à susciter une concurrence à cet établissement qui l'associait, d'après Hubert Bonin, « à d'importantes opérations de crédit, notamment sur la place de Gand, au profit de l'industrie linière et de négociants d'Anvers ». Il n'en reste pas moins que l'abstention du Crédit du Nord illustre la distance prise désormais avec le CIC, mais aussi, par contraste, les liens que conservait malgré tout ce dernier avec les autres banques provinciales qu'il avait contribué à créer.

Dans le groupe fondateur de la Société belge, les banques autochtones durent se contenter du rôle marginal... d'hôtesse d'accueil : sur un capital de 10 millions de francs en 20 000 actions, la Banque auxiliaire de la Bourse reçut 2 000 actions en rémunération de l'apport d'un immeuble situé 60, rue Royale à Bruxelles où devait s'installer la nouvelle société ; la Banque de Bruxelles et le Crédit général liégeois prirent chacune 500 actions, mais obtinrent trois sièges au conseil d'administration, dont une vice-présidence. Le groupe français, avec 85 % du capital, se taillait la part du lion, le CIC au premier chef qui souscrivit 12 800 actions (64 %) et dominait le conseil avec cinq administrateurs, Albert de Monplanet, président, Jules Lair, vice-président, Albert Aubry, Paul Desvaux et Léon Théliér. Les banques régionales s'engagèrent à des degrés divers (Marseillaise : 2 000 actions ; Lyonnaise : 1 000 ; Nancéienne : 800 ; Bordelaise : 400), mais toutes furent représentées par leur président respectif, Augustin Féraud, Antoine Riboud, Jean Buffet et Henri Chalès, ce dernier devant se contenter d'un poste de « commissaire » et de la présidence du collège des

trois commissaires. La Société belge réussit donc cet exploit de réunir des dirigeants qu'aucune autre structure ne permettait jusque là de rassembler !

Une fenêtre ouverte sur l'international

Comme souvent en pareil cas, les débuts de la nouvelle banque furent laborieux : les locaux n'étaient pas prêts pour accueillir la clientèle ; le directeur, Lucien Van de Vin, fut nommé dès 1904 à la tête de la Banque nationale de Belgique. Mais les exercices 1905 et 1906 dépassèrent les espérances et permirent sans doute de réaliser les objectifs initiaux, à savoir « créer à Bruxelles un organisme destiné à aider tant par lui-même que par le groupement de forces financières dont il est l'occasion, l'action commune et la pénétration réciproque des marchés belges et français ». Le capital fut doublé en mai 1906, tout en reproduisant globalement la répartition initiale, les locaux furent agrandis par l'acquisition de l'immeuble voisin (64, rue Royale) et surtout la banque confirma pour ses promoteurs français sa dimension internationale par la création de deux agences, à Londres en 1906 et à Genève en 1907. A la fin de 1906, le bilan atteignait déjà un montant de 59 millions dont 38 étaient apportés par des dépôts et comptes courants.

La guerre mit un terme à cette expansion : la banque fut mise sous séquestre et peu à peu dépouillée de ses avoirs, à l'exception des coffres forts et des titres qui furent épargnés. Elle obtint après la guerre la restitution de 41 millions de francs de la part de l'administration civile allemande. L'examen des comptes des années de guerre laissa finalement une perte relativement limitée de 164 000 francs.

L'agence de Genève dut être fermée en décembre 1923 par suite des « fâcheuses dispositions de l'administration helvétique à l'égard des entreprises étrangères établies sur son territoire ».

Charles Georges-Picot prit la succession de Monplanet à la fin de 1924. A la veille de la crise siégeaient toujours au conseil les représentants des banques fondatrices, Alexandre Bergasse pour la Marseillaise, Camille Riboud pour la Lyonnaise et Paul Magne pour la Bordelaise. Dieudonné Ancion, industriel à Liège, était le seul administrateur belge. Maurice Beckers assurait la direction générale. L'affaire se révélait hautement rentable : le résultat net augmenta très régulièrement, d'année en année, de 1920 à 1929 ; en 1928, la société versa un dividende d'1 418 000 million de francs (et mit 570 000 francs en réserve) pour un capital versé de 6 360 000 francs, avec un retour sur investissement de 22,3 %. La réserve atteignait 7 millions.

Désengagement du CIC par étapes

La crise fut sensible dès la deuxième moitié de l'exercice 1929, mais n'entama pas sérieusement les bénéfices. Bien que le bilan subisse une légère érosion, le dividende annuel resta supérieur à 1,5 million de francs de 1929 à 1934. En 1935, la société dut se conformer à

l'arrêté royal du 22 août 1934 qui exigeait pour les banques la libération complète des actions : le capital fut réduit dans un premier temps à 4 millions, l'excédent des versements étant remboursé, puis élevé à 8 millions par incorporation de réserves et distribution de 40 000 actions gratuites. Le CIC, qui détenait près de 60 % des parts, vendit 41 000 actions en août 1936, et ne conserva qu'une participation minoritaire (8,7 %). Mais la composition du conseil, présidé par Henri Thélier depuis 1930, ne subit aucun changement et resta sous le contrôle du CIC et des banques alliées.

Les exercices 1938 et 1939 furent plus difficiles : le total du bilan diminua de moitié de 1937 à 1939 par suite de l'effondrement des dépôts, mais la société paya encore un dividende de 800 000 francs pour l'exercice 1939 ! A partir de 1940, l'établissement passa sous contrôle allemand et le conseil ne fut plus en mesure d'exercer sa gestion. Ce n'est qu'en mai 1945 que put être réunie une assemblée générale des actionnaires, toujours sous la présidence d'Henri Thélier.

Maurice Beckers, le directeur général, mourut à la fin de 1945. On ne sait pas s'il y a un lien de cause à effet, même partiel, avec cet événement, mais l'exercice 1945 fut le dernier de la société. Le 30 septembre 1946, celle-ci fit apport de son actif à la Société belge de banque (SBB), fondée en décembre 1935, en échange de 5 millions en actions, soit 8,3 % du capital de la SBB. Charles Dangelzer entra à son conseil, présidé par Albert-Edouard Janssen, pour y représenter le CIC. Celui-ci ne conserva pas très longtemps cette participation qui n'apparaît plus dans les inventaires de valeurs mobilières publiés à partir de 1960. En revanche, la SBB, entra dans le capital du CIC (5 583 actions en 1964) et du CIAL (22 500 actions), ce qui valut à Charles-Emmanuel Janssen de siéger à son tour au conseil du CIC à partir de 1961. Si les liens s'inversaient, ils n'étaient pas rompus.

1918

Banque Dupont

1819 : Fondation à Valenciennes par Louis Dupont d'une maison d'escompte.
1846 : Création de la société en commandite par actions, L. Dupont, DeParis & Cie (puis L. Dupont & Cie), qui exploite la Caisse industrielle du Nord.
1918 : Création de Banque Dupont (Paris), société anonyme dans laquelle entre le CIC.
1919 : Transformation en société anonyme de L. Dupont & Cie, puis fusion avec Banque Dupont (Paris) et création de Banque L. Dupont & Cie.
1965 : Après absorption de la Banque Journal & Cie, la raison sociale devient Banque Dupont, Banque L. Dupont & Cie et Banque Journal & Cie réunies.
1977 : Fusion avec Scalbert : Banque Scalbert-Dupont (BSD).

L'histoire de la Banque Dupont, de Valenciennes, est étroitement liée au développement agricole et industriel du Nord, à l'essor des mines de charbon, de la sidérurgie et de la chimie, de cette industrie lourde qui a fait la puissance de la région. Après avoir atteint son apogée dans les années 1920, la Banque Dupont souffrit de la crise, de la guerre et de l'effacement de la famille. La fusion-absorption avec la Banque Scalbert en 1977 coïncida également avec le déclin économique de son territoire.

Trois générations, un siècle de banque familiale

Louis Dupont naquit le 26 juin 1795 dans une famille de cultivateurs établis à Barry, en Belgique. Orphelin à l'âge de sept ans, il fut élevé par son oncle, juge au tribunal d'appel de Douai. Il s'engagea comme volontaire dans la Grande Armée en 1813, fit la campagne de Saxe, fut blessé à Dresde, puis participa à la bataille de Leipzig. Libéré en juin 1814, il entra au service d'un négociant de Valenciennes, Alexandre Duquesne, promoteur de la culture betteravière, dont il épousa la fille en 1826. Entre-temps, il s'était associé avec son frère, Romain, pour fonder le 1^{er} juillet 1819 à Valenciennes une maison de commission, de recouvrement et d'escompte. En 1835, les deux frères commanditèrent Auguste DeParis qui ouvrit un second établissement au Cateau-Cambrésis, spécialisé dans le financement des planteurs de betteraves.

Louis Dupont lança plusieurs exploitations minières : il prit le contrôle en 1837 de la Compagnie d'Hasnon, qui obtint en 1841 la concession de Vicoigne, puis créa en septembre la Société de Berlaimont, chargée de chercher du charbon dans l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe. Il devint un des premiers administrateurs du comptoir de la Banque de France ouvert en juillet 1846.

Souhaitant rassembler dans une même société les maisons de Valenciennes et du Cateau, il fonda en septembre 1846 une société en commandite par actions au capital de 5

millions de francs, dont un quart versé, sous la raison sociale L. Dupont, Deparis & Cie et la dénomination de Caisse industrielle du Nord. Il souscrivit lui-même 10 % du capital tandis que les cogérants, Romain Dupont et Auguste Deparis, se contentaient de cent actions chacun, soit 2 % du capital. La société, qui installa son siège à l'hôtel de Lambesc, résista à la crise de 1848. Elle établit une agence à Douai en 1852 et prospéra sous le Second Empire à tel point que le capital fut porté à 10 millions de francs dès 1855.

Représentatif d'un catholicisme social très répandu dans le patronat du Nord, Louis Dupont créa dès 1865 dans son établissement une caisse de retraite alimentée par des prélèvements sur les bénéfices. Il fut conseiller municipal de Valenciennes de 1832 à 1858, adjoint au maire, juge au tribunal de commerce. Il mourut le 15 mai 1872.

Avec dix enfants, Louis avait assuré sa succession. Trois de ses fils, Louis (1828-1902), également vice-président de la Compagnie de Vicoigne-Nœux à partir de 1891, Paul (1835-1922) et Pierre (1837-1902) entrèrent tout à tour dans l'entreprise familiale. Ils eurent également une nombreuse progéniture, trente-huit enfants à eux trois... Pierre fut le plus prolifique avec quatorze enfants de sa première épouse, Marie-Caroline Lelièvre, fille d'un des fondateurs de la Compagnie de Denain-Anzin, et six de la seconde. La banque, devenue L. Dupont & Cie depuis la mort de Deparis, poursuivit son développement : en 1900, le capital fut porté à 20 millions de francs, dont 8 versés, auquel s'ajoutaient 2 millions de réserves, pour un montant d'escompte d'environ 500 millions. Elle reprit plusieurs banques locales qui furent transformées en agences, Vve Bourdan, à Saint-Amand, en 1898, Désenfant, au Quesnoy, en 1905, Roth le Gentil, à Cambrai, en 1909, et s'installa à Lille en 1913, portant à neuf le nombre de guichets à la veille de la guerre.

Les troisième et quatrième générations étaient déjà aux affaires lorsque la guerre s'abattit sur le Nord : l'invasion allemande d'août 1914 coupa durablement la région du reste de la France.

Sortir grandie de l'épreuve

Le Nord étant placé sous administration allemande, la famille Dupont redéploya ses activités de l'autre côté du front. En 1915, Etienne Dupont, fils de Louis III Dupont, fonda avec Charles Roth le Gentil, neveu de Paul Dupont, directeur de l'agence de Cambrai, une succursale à Paris pour accompagner les gros clients industriels qui s'y étaient repliés et les sécuriser, d'abord rue Jules Lefebvre, puis rue du Louvre. Une autre succursale fut également ouverte à Bordeaux en 1918 et confiée à Charles Roth le Gentil. Ces deux établissements furent regroupés le 15 novembre 1918 dans une société anonyme, Banque Dupont (Paris), au capital de 20 millions de francs, avec siège social au 15, rue du Louvre. A la demande d'Etienne Dupont et de Charles Roth le Gentil, Albert de Monplanet accepta d'apporter le concours du CIC : aux termes des accords conclus entre les deux parties, le CIC souscrivit 7 500 des 20 000 actions et obtint des sièges d'administrateurs et des droits de contrôle dont il

usa, d'après Edmond Lebée, de façon très libérale.

Dans un deuxième temps, en juin 1919, la société en commandite L. Dupont & Cie se transforma en société anonyme, au capital de 20 millions de francs, sous la raison sociale de Caisse industrielle du Nord, banque L. Dupont & Cie, avec siège à Valenciennes.

Puis les maisons de Paris et de Valenciennes fusionnèrent en octobre 1919, sous la raison sociale Banque L. Dupont & Cie, au capital de 60 millions de francs, avec la participation du CIC qui fut doublée. La famille Dupont céda la présidence à Louis Mercier, représentant du CIC, mais le premier conseil d'administration conserva son caractère familial, nordiste et industriel. Louis Dupont succéda d'ailleurs à Louis Mercier en 1927.

Le premier conseil d'administration

Président : Louis Mercier, administrateur du CIC, directeur général des Mines de Béthune, président des Aciéries de France et de Dyle & Bacalan.

Vice-présidents : Paul Dupont, président de la chambre de commerce de Valenciennes.

Louis Dupont, vice-président de l'Union syndicale des banquiers des départements, président des Mines de Vicoigne, Nœux & Drocourt.

Henri Dupont.

Administrateurs-directeurs : Etienne Dupont.

Charles Roth le Gentil.

Administrateurs : Maurice Dupas, industriel à Valenciennes.

Edouard Roth le Gentil, ancien banquier à Cambrai.

Paul Sirot, président de la Société des Boulonneries de Thiant.

Maurice Vanlaer, président d'une compagnie d'assurances à Lille.

Jacques de Vaux, administrateur du CIC, ancien inspecteur des finances.

Les années 1920 furent marquées par l'extension du réseau d'agences, non sans concurrence avec la Banque Scalbert : à Paris, une deuxième agence fut créée en 1920, 101, rue Volney, puis la banque acquit en 1927 l'hôtel de Paul Poiret, aujourd'hui 26, avenue Franklin-Roosevelt, où s'installa la direction générale. A partir de ses terres d'origine, la Banque Dupont prit également pied dans le Pas-de-Calais, à Arras en 1922, puis à Lens, Hénin-Liétard, Liévain, etc. Elle absorba en 1930 une petite banque locale à Eu (Seine-Maritime), reprit en 1931 des agences de la Banque d'Alsace et de Lorraine, puis en 1932 de la Société saint-quentinoise de crédit, ce qui lui permit de s'implanter dans l'Aisne. La Banque Dupont était sans doute à son apogée, ce qui poussait ses dirigeants à tenir la dragée haute à ceux du CIC : ainsi en avril 1930, Etienne Dupont reprocha au CIC d'avoir pris une participation dans le Comptoir d'escompte de Rouen, qu'il considérait comme étant dans le « champ d'action » de la Banque Dupont comprenant « ce qui est au nord de la Seine ».

La banquière

Le film de Francis Girod, avec Romy Schneider dans le rôle-titre, fut tourné en 1979 dans les anciens locaux de l'agence Paris-Elysées de la Banque Dupont, devenue entre-temps Banque Scalbert-Dupont. Le scénario s'inspire de la vie de Marthe Hanau qui avait défrayé la chronique de l'Entre-deux-guerres par les audaces de sa vie privée et par ses initiatives bancaires tendant à favoriser l'épargne populaire.

Déclin progressif

La Banque Dupont commença à souffrir dans la crise des années 1930 tout en maintenant un résultat bénéficiaire pendant toute la période. Mais les dépôts reculèrent de 28 % entre 1929 et 1936.

Dès que les menaces de guerre se précisèrent, c'est-à-dire en 1938, les titres furent mis à l'abri à Bordeaux. Si tous les bureaux purent être maintenus ouverts à la déclaration de guerre, grâce au recrutement de personnel féminin, ils furent en revanche évacués en mai 1940. Une centaine de personnes se replièrent d'abord à Rennes, où trois immeubles durent être loués, puis prirent la fuite pour Bordeaux où elles retrouvèrent le personnel de Paris qui s'y était réfugié. La banque acheta dans l'urgence deux immeubles pour loger environ deux cents personnes qui étaient à sa charge. Pendant ce temps, le siège social de Valenciennes avait été ravagé par les flammes qui ne laissèrent « intacte que la cave des coffres surmontée de quelques murs ; les toits, les aménagements, le mobilier, les archives furent complètement détruits ». Dans les combats de libération, deux agences à Solesmes et à Douai furent entièrement détruites, le siège de Valenciennes fut à nouveau touché, de même que les agences d'Arras et de Cambrai.

Etienne Dupont, ancien élève de Polytechnique, directeur général au début de la guerre, avait succédé à son père Louis comme président en mai 1941. Il était assisté de deux directeurs régionaux, Félix, son frère, et Paul, son cousin, mort prématurément en 1959, tous deux ingénieurs centraliens. En octobre 1950, la Banque Dupont, très engagée dans l'industrie lourde, se retrouva subitement aux prises avec trois défaillances d'entreprises débitrices pour un montant de plus de 400 millions de francs et sollicita le concours du CIC pour un montant 125 millions. Celui-ci prit en charge la liquidation de ces affaires, mais imposa la fermeture de la succursale de Bordeaux « pour le 31 décembre au plus tard », l'entrée de deux administrateurs supplémentaires du CIC au conseil, un droit de regard sur la nomination des directeurs généraux, etc. Les enquêtes menées par le CIC à cette occasion aboutirent à des conclusions assez sévères : on se rendit compte notamment que les groupes de Valenciennes et de Douai, dirigés respectivement par Paul et Félix Dupont, s'organisaient comme ils l'entendaient : « Chacun a ses conceptions et ses idées, écrivit P. Vigier, sans qu'aucune impulsion de la direction générale vienne les guider et les orienter. On se trouve en fait devant des banques particulières, quasi-autonomes et qui règlent leurs opérations comme bon leur

semble. » C'était effectivement une réalité, résultant de la forte personnalité des intéressés et de leur volonté de gérer chacun leur clientèle. Or elle ne correspondait pas au modèle de gestion préconisé par le CIC. Deux logiques s'affrontaient selon un schéma classique dans le groupe CIC, celle d'entrepreneurs provinciaux, forts de leur expérience du terrain, et celle de gestionnaires parisiens, formés pour mettre en œuvre des méthodes éprouvées.

Une inspection du CIC à Valenciennes en décembre 1950

« La succursale-mère de Valenciennes contrôle un réseau de sept agences (...). Actuellement, si notre filiale détient encore le premier rang, elle est suivie de très près par la BNCI et le Crédit du Nord, la Société générale et le CNEP restant encore assez loin en arrière. On peut estimer qu'elle représente en 1950 un peu moins de 20 % de l'ensemble des dépôts bancaires contre 55 % il y a quarante ans. Ce groupe, malgré des bénéfices nets encore appréciables (25 millions), est donc en perte de vitesse incontestable. On ne peut que le regretter, car il existe un fonds de commerce solide, une réputation excellente, et nous sommes convaincus qu'une prospection, judicieusement organisée, pourrait lutter efficacement contre une concurrence qui ne bénéficie pas des mêmes avantages locaux que la Banque Dupont qui est installée dans la région depuis cent-cinquante ans.» Signé P. Vigier (Archives CIC)

Ce type de malentendu rebondit, lorsque Henri Bruckert, envoyé par le CIC pour installer un ordinateur, constata que rien n'avait changé et qu'il était indispensable de « réformer et d'unifier les méthodes ». Et il conclut que « rien d'efficace et de durable ne pouvait être entrepris avant d'avoir trouvé une solution à la crise de commandement qui paralyse toute action à la Banque Dupont ». Le cours des choses finit par apporter la solution attendue. Après soixante-trois ans de présence dans la banque familiale, Etienne Dupont quitta à la fin de 1967 le fauteuil de président qu'il occupait depuis 1941. Romain Dupont, ancien élève d'HEC, l'espoir de la famille, étant mort peu avant, son départ marqua la fin de l'emprise d'une dynastie qui ne trouva plus en son sein les forces nécessaires pour poursuivre l'œuvre des quatre premières générations.

Jean de Fonclare, présent depuis vingt ans chez Dupont, directeur général depuis 1958, devint alors président et fit équipe avec un « homme neuf », Yves Sadot, qui apportait son expérience de directeur général à la Banque commerciale du Maroc. Partant à la retraite en avril 1972, Jean de Fonclare fut remplacé par Jean Roquerbe, directeur général du CIC. Celui-ci chargea Sadot de préparer la fusion avec la Banque Scalbert, envisagée depuis longtemps, mais repoussée *sine die* en raison de rivalités familiales : « Une bonne entente entre les familles Dupont-Scalbert, si tant est qu'on puisse la réaliser en apparence, ne saurait durer longtemps » jugeait Charles Roth le Gentil en 1951. L'effacement de la famille Dupont, qui ne comptait plus que pour 5 % de l'actionnariat, rendait désormais les choses plus faciles.

A la demande du CIC, le conseil d'administration vota la fusion avec Scalbert en

septembre 1976. Les assemblées générales extraordinaires se tinrent en février 1977. En réalité Scalbert absorba avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1976 Dupont pour constituer la Banque Scalbert-Dupont.

Au moment de la fusion, la Banque Dupont exploitait soixante-cinq agences au total, trois à Paris, trente-cinq dans le Nord-Pas de Calais et vingt-sept en Picardie. Elle employait 1 161 salariés, dont un tiers à Paris. Elle était par différents indicateurs d'un poids équivalent à Scalbert, mais sur le long terme, l'évolution historique ne lui avait pas été favorable : en 1930, le bilan de Dupont valait près deux fois celui de Scalbert (704 contre 385 millions au 31 décembre 1929).

Bibliographie :

Frédéric Barbier (dir.), *Le patronat du Nord sous le Second Empire : une approche prosopographique*, Genève, Droz, 1989, p. 220-225.

Philippe Hochart et Guy Pessiot, *Scalbert Dupont, Crédit industriel de Normandie, Crédit fécampois, 1819-2007, trois banques CIC au service de leur région*, Rouen, Editions PTC, 2007, 109 p.

1919

Crédit industriel de Normandie

1913 : Fondation à Caen de la Société normande de banque et de dépôts (SNBD).
1919 : Entrée du CIC dans le capital.
1932 : Création du Crédit industriel de Normandie (CIN) par absorption du Crédit havrais et du Comptoir d'escompte de l'Ouest.
2004 : Nouvelle raison sociale : CIC Banque CIN
2006 : Fusion avec la Banque Scalbert-Dupont et création de CIC Banque BSD-CIN.

Le Crédit industriel de Normandie (CIN) s'est construit par étapes entre 1913 et 1932 par le regroupement de cinq banques locales aux origines plus anciennes. Il est resté longtemps sous l'étroite tutelle de sa maison-mère avant d'obtenir une autonomie limitée. Ces conditions historiques expliquent sans doute que le CIN ait mis du temps à dominer son sujet, c'est-à-dire à s'affirmer comme une vraie banque régionale sur son territoire.

Les premiers pas de la Société normande de banque et de dépôts

La Société normande de banque et de dépôts (SNBD), fondée à Caen le 5 juillet 1913, au capital de 5 millions de francs, associa trois partenaires :

- la banque Bellamy, une maison créée à Caen dans les années 1850 par Eugène Bellamy, conseiller municipal et négociant en bonneterie, auquel avaient succédé en 1886 ses trois gendres, d'abord associés dans une société en nom collectif, Roussy, Adelus, Bellamy Frères, transformée en 1912 en société en commandite par actions, dont le capital fut porté à 1,75 million de francs à la veille de la fusion. Etablie 20, rue de la Geôle à Caen, qui sera le siège de la nouvelle société, elle exploitait des comptoirs à Falaise, Saint-Pierre-sur-Dives, Bernay et Beaumont-le-Roger ;

- la banque L. Asseline & Fils, héritière de la banque Guilbert dont les origines remontaient à 1780. Louis Asseline et son fils Robert, installés à Caen et à Bayeux, avaient une clientèle principalement constituée de marchands de chevaux, d'herbagers et de commerçants.

- enfin la Société nancéienne de crédit industriel et de dépôts dont la présence à Caen en 1913 semble liée à la fondation en 1912 des Hauts-fourneaux et aciéries de Caen sous l'égide de l'Allemand Thyssen et de la Société française de construction mécanique (ex-Cail).

Les deux premiers partenaires apportèrent leur fonds de commerce, rémunéré par un peu plus de 10 % des actions au total, la troisième des capitaux, un réseau de relations, une expérience. Par ses composantes, la nouvelle société était le reflet de trois bases de l'économie bas-normande, l'élevage, les industries textiles et la sidérurgie naissante.

C'est au lendemain de la Grande Guerre, au cours de l'été 1919, à la faveur d'une

première augmentation de capital de 5 à 10 millions de francs, réalisée avec la garantie de la Société nancéienne et du CIC, que ce dernier devint le principal actionnaire de la société, avec 29,5 % du capital, et délégua un représentant à son conseil d'administration. Le CIC renforça encore sa position en 1924 lorsque le capital fut porté à 15 millions de francs.

Crise et fondation du Crédit industriel de Normandie

La crise malmena très précocement la SNBD. Le CIC dut intervenir dès avril 1930 à la suite de la défaillance de certains débiteurs, notamment des Fonderies de L'Aigle, et procéder à une opération chirurgicale. Pour éponger les pertes, les actionnaires subirent un « coup d'accordéon » comprenant la réduction du capital de moitié, puis l'émission de nouveaux titres pour le ramener à son niveau initial. Désormais majoritaire avec 52,36 % du capital, le CIC se fit plus pressant avec la direction de la SNBD qui fut sommée de prendre les mesures d'assainissement nécessaires. Pierre Richard, directeur du CIC, jugea alors que la collecte de dépôts, 100-110 millions de francs pour 369 employés dans les agences (et 205 au siège), était absolument insuffisante.

Déclaration de Charles Georges-Picot au conseil du 14 juin 1930

« Il est nécessaire qu'un programme très précis soit arrêté en vue d'assurer le retour rapide à une situation normale. Une situation normale exige que les comptes courants débiteurs ne dépassent pas le montant du capital et des bons de caisse ou comptes à préavis. Tout doit être fait pour ramener rapidement à ce chiffre. Actuellement, ils s'élèvent à 92 millions moins certaines provisions, alors que le capital, les bons de caisse et les comptes à préavis s'élèvent à 42 millions. Il y a donc 50 millions (moins les provisions) qui sont en regard des comptes de dépôts à vue et qui doivent disparaître d'urgence, soit par remboursement, soit par augmentation des bons de caisse et des comptes à préavis. L'attention du conseil est très sérieusement appelée sur ce point absolument vital. »

En avril 1931, après avoir exigé la démission du directeur général, le CIC accorda pour trois ans à la SNBD une garantie de 2,7 millions pour lui permettre de provisionner à 100 % des créances litigieuses. Parmi les conditions accompagnant cette garantie, la SNBD devait remettre mensuellement au CIC un relevé détaillé de ses comptes et solliciter son avis pour tout crédit atteignant un million de francs. Enfin, pour faciliter le redressement, le CIC et la Société nancéienne (détentrices de 13,33 % du capital) renoncèrent à leurs dividendes en 1930 et 1931.

Le CIC mit surtout cette crise à profit pour restructurer son groupe. En mai 1931, la SNBD et la BRO furent invitées à délimiter leur territoire respectif et à échanger des agences : la SNBD obtint l'exclusivité dans le Calvados et une enclave dans l'Orne, autour de Flers, la BRO conservant le reste de ce département. Puis, le CIC résolut de prendre le pouvoir dans sa

filiale en préparant un plan de fusion qui fut exposé à son président, Maurice Verel, dans des termes ne souffrant pas de contestation...

« Ma visite à M. Verel, Président », par Charles Roth le Gentil, 11 janvier 1932

« Après m'être excusé d'avoir tardé si longtemps à lui rendre une visite de politesse, je fais part au président de la SNBD des projets que nous avons formés concernant le groupement d'un certain nombre de banques de la région de l'Ouest (...) M. Verel ne fait pas d'objections personnellement ; il se demande, toutefois, quelle pourra être la réaction du conseil et craint de trouver certaines oppositions. Je fais remarquer à M. Verel que le CIC possède plus de 50 % dans le capital de la SNBD, que son concours a été indispensable au maintien de l'activité de ladite banque et que si une opposition se manifestait dans le conseil, le CIC était décidé à passer outre. M. Verel déclare, dans ces conditions, qu'il apportera son concours au CIC, en essayant de convaincre les autres administrateurs. » (Archives CIC)

En conséquence, la SNBD absorba le 23 mars 1932 le Crédit havrais et le Comptoir d'escompte de l'Ouest, porta son capital de 15 à 40 millions de francs, changea sa raison sociale en Crédit industriel de Normandie (CIN) et transféra son siège de Caen à Paris, 66, rue de la Victoire. Joseph Deschamp, alors vice-président du CIC, présida le nouveau conseil d'administration, dans lequel sept administrateurs sur quatorze représentaient le CIC. Charles Dangelzer assura la direction générale comme administrateur-délégué.

Le Crédit havrais avait été fondé en juillet 1864 avec un capital de 8 millions de francs par des négociants et notables du Havre épaulés par des banques parisiennes (Hottinguer & Cie, Blacque Frères, Béchet, Dethomas & Cie). Il n'est pas exclu que le CIC ait été également intéressé dès le départ : son président, Joseph Gay, en fut nommé administrateur en 1889, en remplacement de Jules Dethomas, mais il démissionna dès 1894 pour des raisons personnelles. L'objectif du Crédit havrais était de financer les importations de coton, de café et de rhum. Il fut ainsi une des premières banques françaises à nouer des relations directes avec des banques des Etats-Unis. La société prospéra jusqu'au milieu des années 1920, mais des imprudences la mirent au bord de la faillite en 1926 avec 7 millions de pertes et 30 millions de créances litigieuses. Un plan de sauvetage fut élaboré par le CIC qui fit supporter aux actionnaires des sacrifices et apporta 7 millions en septembre 1926 lors d'une augmentation de capital élevant ce dernier à 25 millions. Depuis cette date, le Crédit havrais, comme sa filiale, le Crédit fécampois, qui resta d'ailleurs à l'écart de la fusion de 1932, était sous contrôle du CIC. Il récupéra au début de 1932 l'agence havraise de la Banque privée.

Le Comptoir d'escompte de l'Ouest était l'héritier du Comptoir national d'escompte de Vire, fondé en pleine crise de 1848, géré d'abord par les Assé, père et fils, puis en 1896, par Leherpeur & Vincent, associés en nom collectif. L'établissement se développa en se constituant une solide clientèle parmi les herbagers et les petits entrepreneurs du secteur agro-

alimentaire. Il se transforma en 1914 en commandite par actions au capital de 2 millions, adopta en 1919 sa nouvelle raison sociale, qui se justifiait par un rayonnement sur plusieurs départements de l'Ouest (la Manche principalement, mais aussi le Calvados, l'Orne et l'Ille-et-Vilaine), et augmenta graduellement son fonds social pour se transformer en mars 1930 en société anonyme au capital de 20 millions. Mais des pertes en 1931 et la défaillance de plusieurs banques locales conduisirent ses dirigeants à rechercher une fusion, pour ne pas rester isolés, et à se rapprocher du CIC qui avait « été amené à prendre quelque intérêt » dans cette affaire.

Les actionnaires de ces deux établissements furent médiocrement rémunérés pour leur apport, recevant respectivement 12 % et 8,9 % du capital de la nouvelle société. Celle-ci exploitait désormais trente-sept agences et quarante-quatre bureaux périodiques, répartis en cinq succursales (Caen, Le Havre, Vire, Cherbourg, Flers) et implantés sur un territoire qui allait de l'embouchure de la Seine au seuil de la Bretagne. Mais pour être vraiment normande, il lui manquait d'être présente à Rouen, ce qui fut fait par l'absorption en 1935 du Comptoir d'escompte de Rouen.

Fondé en 1848, ce dernier avait dû à la gestion avisé d'un ancien manufacturier, Théodore Le Picard, de survivre d'abord, puis de se développer tout en restant prudent, en s'attachant la clientèle des meilleures maisons de la place et en devenant la banque de la bourgeoisie rouennaise. Bien que transformé en société anonyme en 1875, sa direction resta très familiale, revenant aux fils Le Picard, Jules et Ernest, puis à leur parenté Le Picard ou Rothiacob. En octobre 1926, le CIC, qui détenait alors 400 actions (sur 18 000), consentit une facilité de caisse de 5 millions au Comptoir, garantie par un compte créditeur de 40 000 livres à l'agence du CIC à Londres, à laquelle il renonça dès le mois de décembre. Des discussions s'engagèrent en 1929 lorsqu'il fut question de porter le capital de 18 à 24 millions de francs (libérés d'un tiers) : le CIC demanda 3 000 actions, soit la moitié des titres à souscrire, mais la direction du Comptoir ne voulut lui en accorder que 2 000. Le débat tourna court en raison des circonstances : le Comptoir se trouva subitement confronté à la défaillance de son plus gros client, un commissionnaire en coton, qui avait bénéficié de facilités d'autant plus larges qu'il était apparenté aux administrateurs. Sa chute laissa 12 millions de pertes. Un programme de sauvetage, comprenant réduction du capital et recapitalisation par le CIC, fut mis en application en mars-avril 1930. Mais la banque avait perdu sa réputation, liquidé ses réserves à la veille de la crise, et s'était mise sous la protection du CIC. Celui-ci décida en 1935 de l'intégrer, avec ses deux agences d'Elbeuf et du Neubourg, au CIN dont le capital fut alors porté de 40 à 46 millions.

La construction, commencée très empiriquement en 1913, s'achevait donc en 1935 de façon tout à fait méthodique. Nulle-part ailleurs en province, le CIC ne prit les choses en mains aussi directement qu'en Normandie. Il le fit d'ailleurs sans ménagement puisqu'une bonne dizaine d'agences furent alors fermées, notamment dans la Manche. La seule

concession au régionalisme fut le transfert après 1935 de la direction générale, confiée à Joseph Casey, dans le prestigieux hôtel de Bourgtheroulde, place de la Pucelle, à Rouen, qui était l'ancien siège social du Comptoir d'escompte de Rouen. La proximité géographique avec Paris joua certainement un rôle important dans cette façon de faire, mais la situation financière du CIN, constituée finalement de banques malades de la crise, nécessitait une surveillance étroite. En février 1934, Charles Roth le Gentil estima encore l'insuffisance d'actif du CIN à plus de 9 millions de francs et la perte potentielle par action de 250 francs à 57 francs : c'est pourquoi le CIN demanda au CIC une avance de 10 millions pour équilibrer son exploitation. Malgré des résultats bénéficiaires, le CIN ne versa pas de dividende avant l'exercice 1937.

L'hôtel de Bourgtheroulde, à Rouen

Le siège rouennais du CIN porte le nom d'une seigneurie située à 26 km au sud-ouest de Rouen qui appartenait à la famille Le Roux. Sa construction fut entreprise au début du XVI^e siècle par Guillaume Le Roux, conseiller au Parlement, et poursuivie par son fils, Guillaume, abbé d'Aumale, enfin par un neveu de ce dernier, Claude. L'hôtel combine des éléments de style gothique et un somptueux décor de la Renaissance. Une aile fut ajoutée à la suite d'un incendie en 1770. Dès 1848, il eut pour locataire le Comptoir d'escompte de Rouen qui en fit son siège social et en devint propriétaire en 1885 pour 250 000 francs au nez et à la barbe de la famille Dutuit, de riches industriels et collectionneurs d'œuvres d'arts, qui voulaient l'acquérir pour y déposer leur collection. Mécontents de cet échec, les héritiers firent donation à la Ville de Paris de leur collection qui constitua la base des collections du Petit Palais. Le terrible bombardement de Rouen, le 19 avril 1944, qui détruisit une partie de la ville historique, l'endommagea gravement, mais les parties détruites furent reconstruites à l'identique hormis les nombreuses fresques qui illustraient la tour et la façade du pavillon central. Par miracle, la magnifique Galerie d'Aumale datant de 1520 environ, n'a pas été touchée. Vendu en 2007 à la Société lilloise d'investissement, il sera aménagé en hôtel de luxe dont l'ouverture est prévue pour fin 2009.

Guerre et reconstruction

Le CIN, dont Charles Dangelzer était devenu président en avril 1941, fut durement éprouvé en 1944 par les combats de Normandie : sur vingt-huit sièges (trois succursales et vingt-cinq agences, selon la nomenclature du CIN), une succursale (Caen) et dix agences furent entièrement détruites, deux succursales (Rouen et Le Havre) et quatre agences furent partiellement endommagées. Plus du quart du personnel était entièrement sinistré. Malgré tout, l'activité reprit rapidement : la procédure d'échange des billets décidée par le gouvernement permit d'augmenter le nombre des comptes courants de 50 % et celui des comptes chèques de 90 % ; le portefeuille se regonfla rapidement, alimenté avec les

acceptations du Crédit national présentées à l'escompte par les entreprises créancières de l'Etat ; les crédits d'acceptation pour le financement des importations de coton et les crédits d'embauche consentis à la clientèle d'herbagers se développèrent à nouveau ; enfin, des crédits à moyen terme mobilisables au Crédit national purent être accordés en concours avec l'UBR.

Mais la reconstruction fut lente : Le Neubourg et Flers furent les premières agences à être rouvertes en 1951. Or, on en était encore à cette date à l'établissement des plans d'architecte à Avranches, Isigny, Lisieux ou Valognes. La direction générale, assumée, depuis le décès de Joseph Casey en novembre 1951, par Marcel Grawitz, put réintégrer l'hôtel de Bourgtheroulde en 1952. C'est à Caen finalement que la reconstruction fut la plus longue : l'attribution du terrain n'intervint qu'en mai 1952, le chantier démarra en 1954 et le nouveau siège de la succursale fut inauguré en juillet 1958.

Dans ces années de reconstruction, le CIN était redevenu « la banque du lait, du négoce et des ports », mais aussi le « crédit industriel », très présent dans l'industrie textile de Haute-Normandie, la transformation des métaux, l'agro-alimentaire. Son bastion essentiel était plutôt rouennais puisqu'en 1956, les encours de crédit y étaient le double du montant atteint au Havre et le triple de Caen. Un de ses atouts était également d'être bien implanté dans les campagnes de Basse-Normandie ou du Pays de Caux, grâce à ses bureaux périodiques, mais cette partie du réseau tendit à péricliter.

Une autonomie limitée

A partir de la démission de Charles Dangelzer à la fin de 1960, l'emprise parisienne se desserra peu à peu. Ce n'est pas faire injure à son successeur, Jean Bignier, secrétaire général du CIC, que de constater qu'il n'occupait pas le même rang que son prédécesseur dans l'organigramme de la maison-mère. D'ailleurs, le siège social fut transféré à Rouen en avril 1961. Cette évolution était conforme à celle du capital au sein duquel la part du CIC était passée en dessous de 50 %. Un nouveau pas fut franchi en juin 1967, lorsque le poste de président fut attribué à un homme de la maison, Marcel Grawitz, qui continua à exercer la direction générale comme PDG, du moins jusqu'en 1969 où Marc Vonderweidt fut nommé directeur général.

Marcel Grawitz (1901-1975)

Après des débuts dans la banque à Strasbourg, Marcel Grawitz entra en octobre 1935 comme sous-directeur au CIN où il fit ensuite toute sa carrière, interrompue néanmoins par ses années de captivité en Allemagne de 1940 à 1945. Nommé directeur général du Crédit fécampois en 1949, puis du CIN en 1951, il assumait ses fonctions jusqu'en 1969. Entre-temps, il en était devenu administrateur en 1956, vice-président en 1960 et président en juin 1967, charge qu'il exerça jusqu'à sa retraite en mai 1973.

A cette date, le conseil d'administration était à nouveau presque entièrement « régionalisé », puisqu'en dehors de Jean Pellisson, représentant le CIC, tous les autres administrateurs étaient des dirigeants de grandes entreprises normandes : Jean Bussiere (Ateliers de constructions métalliques de Caen), Pierre Cintrat (Port autonome de Rouen), Marcel Foucault (SDR de Normandie), Guillaume Georges-Picot (Compagnie industrielle maritime), Pierre-André Le Grand (Bénédictine), Albert Moulin-Roussel (Etablissement thermal de Bagnoles de l'Orne) et Maurice Thieullent (Port autonome du Havre). En revanche, la nomination de Jean Robineau-Bourgneuf en 1973 pour succéder à Marcel Grawitz marqua un double retour en arrière : d'une part, il devait faire face également à ses obligations parisiennes de directeur au CIC, d'autre part, il n'avait pas le tempérament d'entrepreneur qui aurait été nécessaire au cours de cette période décisive.

Les années 1950-1960 furent marquées par une centralisation administrative qui s'avérait nécessaire dans une banque aux origines composites. La comptabilité d'abord, puis la gestion des titres furent rapatriées au siège au fur et à mesure que l'équipement mécanographique, puis informatique, le permit. Un timide mouvement de création d'agences démarra en 1961 avec l'ouverture d'un nouveau guichet à Saint-Lô, mais il tarda à prendre de l'ampleur : en 1968, avec trente-six agences et vingt-neuf bureaux périodiques, le réseau était moins développé qu'au début des années 1930. Parmi les banques régionales du groupe CIC, le CIN occupait d'ailleurs à cette époque une place modeste, devançant seulement la BRA dont la particularité était de n'être implantée que dans un seul département. Tant par le total de son bilan que par le montant de ses dépôts, le CIN ne pesait que le tiers du CIO et était dépassé par la BRO.

Comme ailleurs, la croissance du réseau bancaire s'accéléra à la fin des années 1960 avec un effort marqué dans les grandes agglomérations et leurs banlieues : vingt nouvelles agences furent ouvertes entre 1968 et 1973, si bien que l'effectif augmenta de 200 salariés, passant de 544 en 1967 à 746 en 1973. Il fallut renforcer la structure administrative et construire un nouveau centre à Rouen, rue Georges d'Amboise, qui fut opérationnel en mars 1976 et accueillit 105 salariés. Parmi les autres projets significatifs, figure l'ouverture en janvier 1975 d'une agence parisienne, rue La Boétie, destinée à accompagner les grands clients jusqu'au cœur de la capitale. Après avoir stagné dans les années 1950, le total de bilan fut environ multiplié par quatre en francs constants dans les années 1960 et 1970.

Mais au tournant des années 1970-1980, le CIN commença à ressentir les effets de la crise industrielle qui affecta particulièrement en Normandie l'industrie textile, les chantiers navals et la métallurgie. Il perdit une partie de sa clientèle composée d'entrepreneurs familiaux, surtout dans la région rouennaise. De plus, quelques grands comptes s'éloignèrent de la banque au fur et à mesure que la Normandie vit partir ses sièges sociaux. Comme sa maison-mère, le CIN tarda à mettre en place une stratégie offensive en direction de la

clientèle des particuliers que se disputaient le Crédit agricole ou même les grandes banques nationalisées. Certes, le CIN restait bien implanté dans la région rouennaise, mais son réseau était insuffisant dans l'Eure, malgré la création en 1979 d'un quatrième « groupe d'exploitation » à Evreux, et dans la Manche. Il peinait à jouer vraiment son rôle de banque régionale : ses parts de marché étaient très médiocres, de l'ordre de 3 % pour les dépôts et de 4 % pour les crédits distribués.

Renforcement de l'ancrage régional

Comme ailleurs, la nationalisation provoqua un choc. Le nouveau président-directeur général, Jean Duramé, était un Rouennais, proche de Laurent Fabius. Il se heurta à l'hostilité de l'encadrement, qui monta une association contre son arrivée, et commit probablement une erreur en conservant comme directeur adjoint, André Lecomte, à qui la succession de Jean-Robineau-Bourgneuf avait été promise, avant que les perspectives de nationalisation ne se précisent. André Lecomte dut attendre septembre 1986 pour accéder à la présidence de la société, mais Jean Duramé retrouva son fauteuil en juin 1989, à la faveur d'une nouvelle alternance politique et, le conserva, fait exceptionnel parmi ses confrères, jusqu'en mai 1999.

Jean Duramé

Né en juillet 1942 à Rouen, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Jean Duramé commença sa carrière à la Société générale à Rouen, la poursuivit à la banque Rothschild, puis entra en 1975 à la Banque populaire de Strasbourg où il était directeur de l'exploitation et de la trésorerie lorsque le gouvernement le nomma président du CIN.

Dans un premier temps, ses déclarations publiques, plus politiques que strictement professionnelles, provoquèrent quelque émoi dans la clientèle traditionnelle du CIN, mais Jean Duramé sut s'attacher le personnel en répondant à ses attentes : une nouvelle direction des relations sociales organisa plusieurs groupes de travail sur des sujets très divers qui donnèrent lieu à de nombreuses discussions. Les effectifs, stabilisés depuis 1979 (879 salariés), repartirent à la hausse pour atteindre 938 salariés en 1983 (parmi lesquels 76 agents à temps partiel comptabilisés pour leur temps réel de travail).

Par le lancement en novembre 1982 d'un projet d'entreprise sur trois ans, Jean Duramé montra surtout une volonté de tracer de nouvelles perspectives pour son établissement : il s'agissait de démontrer l'utilité d'une banque régionale, d'insister sur sa contribution au développement local par sa proximité et son soutien des initiatives des différents acteurs, qu'elles proviennent des entreprises ou des associations. Son entrée au Conseil économique et social de Haute-Normandie, dont il devint vice-président, témoigna de son engagement régional. Si les exercices 1982 et 1983 ne furent pas bons, marqués par un effondrement du résultat net, une reprise se dessina à partir de 1984 et se confirma dans les années ultérieures.

Il n'empêche que le CIN continua à ne pas gagner assez d'argent, ce qui l'empêchait à la fois de provisionner suffisamment les risques et d'investir.

Un tournant se dessina dans les années 1990, en liaison avec la politique de redressement menée au sein du groupe CIC. A la suite d'une réflexion collective qui dura une année entière, Gérard Romedenne, directeur général depuis 1992, put mettre en œuvre le plan à moyen terme 1994-1997 qui modifia en profondeur les habitudes de la maison. Il fallait à la fois réduire les coûts et assurer un développement commercial : le personnel du siège, qui représentait 55 % de l'effectif, fut réduit par l'application d'un plan de licenciement portant sur 73 personnes, l'informatique fut entièrement refondue, le réseau réorganisé de façon à renforcer le management, à donner des objectifs précis à chaque agent commercial et à instaurer une comptabilité analytique permettant d'évaluer les performances de chacun. Très vite, les résultats furent au rendez-vous, permettant de passer à l'étape suivante, le développement du réseau : une des premières agences fut créée en 1996 à Deauville, où le CIN n'exploitait jusque-là qu'un bureau périodique, ouvert pendant l'été et destinée aux estivants parisiens. De ce point de vue, la marge de progression du CIN était énorme : avec soixante-trois agences seulement, le CIN était surclassé en Normandie même par la Société générale, le Crédit lyonnais ou la BNP, qui exploitaient chacun entre cent dix et cent soixante agences. Ainsi, le CIN commença à investir le bord de mer, jusque là négligé.

Gérard Romedenne

Né en novembre 1944 à Crugny (Marne), Gérard Romedenne est un self-made-man qui a commencé dans la banque à dix-huit ans comme employé au Crédit lyonnais. Il était directeur régional à Lille, lorsqu'il entra au CIN en 1992 comme directeur général.

Gérard Romedenne prit la succession de Jean Duramé en mai 1999. Le CIN fut la première banque régionale du groupe à migrer en octobre 2001 sur la nouvelle plate-forme informatique apportée par le Crédit mutuel : elle permit des gains de productivité considérables en déchargeant le siège de traitements multiples et en permettant aux agences de gérer directement leurs affaires. Grâce à une forte progression des résultats et une rentabilité retrouvée de l'ordre de 12 à 15 %, le CIN put continuer à investir dans son développement : en 2005, à la veille de la fusion avec la BSD, son réseau comprenait cent trente agences, correspondant à un doublement en dix ans, les effectifs étaient remontés à un millier de salariés environ et les parts de marché avaient doublé depuis 1994, atteignant 6 à 7 % des ressources collectées et 10 % des crédits distribués.

Depuis 2001, Gérard Romedenne, nommé également à la présidence de la BSD, fut chargé de préparer une fusion en commençant par l'organisation des sièges sociaux. A la fin de 2003, le CIN et BSD formèrent le pôle nord-ouest du groupe CM-CIC. La fusion proprement dite intervint le 29 décembre 2006 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2006 : le

CIN fut absorbé par la BSD pour former, avec l'apport complémentaire du Crédit fécampois, CIC Banque BSD-CIN avec siège à Lille.

Une troisième étape de l'histoire de la banque s'ouvrit alors : après avoir été une banque régionale centrée sur Caen, puis s'être étendue à la Haute-Normandie en déplaçant son centre de gravité à Rouen, elle participe désormais d'un ensemble centré sur Lille qui couvre quatre régions. Le renforcement de l'ancrage régional du CIN réussi au cours des quinze dernières années permet à la nouvelle entité d'aborder cette phase dans de bonnes conditions.

Bibliographie

Jean-Pierre Chaline et Hubert Bonin, *Le Crédit industriel de Normandie*, Rouen, Ministère de la Culture-CIN, 1996.

CIN. Cinquantenaire, 1932-1982, la région et sa banque, Paris, Larousse, 1983, p. I-X.

Philippe Hochart et Guy Pessiot, *Scalbert Dupont, Crédit industriel de Normandie, Crédit fécampois, 1819-2007, trois banques CIC au service de leur région*, Rouen, Editions PTC, 2007, 109 p.

Entretien

Entretien avec Gérard Romedenne et Bruno Budin, 01.07.2008.

1919

Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL)

1919 : Fondation de la Société alsacienne de crédit industriel et commercial (SACIC).

1931 : La SACIC devient le Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL).

2004 : CIC Banque CIAL.

2007 : Le CIC Est résulte de la fusion du CIAL et de la SNVB.

L'histoire du CIAL présente de nombreux caractères originaux par rapport à celle d'autres banques régionales du groupe CIC : il est un des derniers nés, mais il a fini par acquérir le premier rang ; il n'a jamais quitté le giron du CIC, mais a longtemps été un bastion du régionalisme bancaire et d'une autonomie de gestion revendiquée ; il a d'ailleurs prouvé ses capacités en ce domaine par l'acquisition d'une position internationale enviable et inégalée au sein du groupe. Si elle ne saurait être l'œuvre d'un homme seul, il faut reconnaître que cette histoire remarquable s'est pour une bonne part identifiée à Jean Wenger-Valentin, fondateur de la société et son président de 1940 à 1970.

Réussite dans un environnement très concurrentiel

Le CIC se résolut à fonder la Société alsacienne de crédit industriel et commercial, le 22 novembre 1919, jour anniversaire de l'entrée des troupes françaises à Strasbourg, après l'échec de la transformation de la Banque de Strasbourg (Ch. Staehling, L. Valentin & Cie) en société anonyme. Ce projet, prévoyant l'entrée dans le capital du CIC, proposé par les héritiers de Louis Valentin, fondateur de l'établissement, se heurta au refus des nouveaux gérants, Bergmann et Schott, et d'une partie des administrateurs.

Les Valentin et la banque à Strasbourg

Sur les quatorze enfants de l'avocat Georges Valentin, quatre filles devinrent religieuses, Edmond (1823-1879), préfet républicain et franc-maçon, député, sénateur, Jules, engagé volontaire dans l'armée où il devint colonel, Victor et Louis, banquiers. Ces derniers épousèrent les deux sœurs Meyer. Victor fut le premier directeur de la Banque d'Alsace et de Lorraine, fondée en décembre 1871 ; Louis fusionna en juillet 1873 deux banques strasbourgeoises, Ed. Klose & Cie et Ch. Staehling & Cie, pour former Ch. Staehling, L. Valentin & Cie, société en commandite par actions, qui prit en 1876 la dénomination de Banque de Strasbourg. Il en resta cogérant jusqu'en 1904. Sa fille, Jeanne, épousa Paul Wenger qui géra également la banque avant guerre. Jean Wenger-Valentin est leur fils.

Le CIC prit totalement en charge les opérations de fondation : M^e Dufour, notaire attiré

de la société, prépara les statuts, le siège social fut provisoirement établi rue de la Victoire, le CIC souscrivit dans un premier temps 93,75 % du capital de 20 millions de francs (pour n'en conserver ensuite que 30 % environ) et délégua quatre administrateurs au conseil de la SACIC dont son président, Albert de Monplanet, et son vice-président, Joseph Deschamp, qui y occupèrent les mêmes fonctions. La famille Valentin souscrivit 3 % du capital et obtint deux sièges d'administrateurs. L'un deux fut occupé par Léo Baratier de Rey, beau-frère de Jean Wenger-Valentin, inspecteur à la Société générale, qui prit la direction, en tant qu'administrateur délégué. Wenger-Valentin, âgé alors de vingt-sept ans, devint le premier salarié comme secrétaire général. Les opérations purent commencer le 16 février 1920, 13, quai Kléber où fut ouvert le premier guichet dans les locaux de la Rheinische Kreditbank mise sous séquestre. Le siège social y fut transféré en mars 1922.

Le pari de créer une nouvelle banque dans l'Alsace redevenue française n'était pas gagné d'avance tant la concurrence s'annonçait rude avec plusieurs établissements qui avaient pignon sur rue à Strasbourg : Société générale alsacienne de banque (Sogénal), Banque d'Alsace et de Lorraine, Banque de Strasbourg, Comptoir d'escompte de Mulhouse, Banque de Mulhouse, sans compter les réseaux du Crédit mutuel, des caisses d'épargne, de la Banque rurale, etc. Et en 1919, outre la SACIC, deux autres établissements ouvrirent leurs portes à Strasbourg, le Crédit lyonnais et la Banque du Rhin, du groupe Bauer & Marchal !

La SACIC dut au patronage du CIC de recruter des clients parmi les entreprises françaises reprenant des affaires allemandes et s'installant en Alsace, ainsi qu'auprès des armateurs rhénans, des importateurs de combustible ou encore des Mines domaniales de potasse d'Alsace (MDPA). Elle innova également en adressant un relevé à la suite de chaque opération.

Dès les premiers mois, elle put constituer l'ébauche d'un réseau en reprenant en 1920 la banque Haas, à Belfort. Puis, en 1924, elle créa une agence à Mulhouse et reprit le bureau de Thann de la Société nancéienne. Elle s'installa à Colmar en 1929. Le succès se dessina rapidement : dès le premier exercice, la société put afficher un bilan dépassant les 40 millions de francs, avec 19 millions de dépôts. En francs courants, le montant des dépôts doubla tous les trois ans au cours des années 1920 : 41 millions en 1923, 85 millions en 1926, 169 millions en 1929. En juin 1930, le capital social fut doublé, porté à 40 millions de francs et le bilan atteignit 263 millions.

Depuis 1926 et le départ de Léo Baratier de Rey, c'est Wenger-Valentin, directeur en 1924, qui avait la responsabilité opérationnelle tandis que Charles Georges-Picot présida la société de 1925 à sa mort en 1930. Henri Théliet prit alors sa succession et nomma officiellement Wenger-Valentin comme directeur général.

Jean Wenger-Valentin

Né à Schiltigheim, près de Strasbourg, le 28 juillet 1892, diplômé de l'Ecole supérieure de

commerce de Lyon, Jean Wenger s'engagea en août 1914 dans l'armée française sous le nom de sa mère, Valentin, tandis que sa sœur, Suzanne, entra en religion. Il obtint la Croix de guerre et la Médaille militaire. Sa carrière professionnelle s'est totalement identifiée à l'histoire de la SACIC, puis du CIAL, ainsi qu'à celle du groupe CIC. Il fut vice-président en 1946 et président de 1956 à 1967 de la chambre de commerce de Strasbourg. Il était commandeur de la Légion d'honneur. Il mourut le 29 décembre 1975.

De la SACIC au CIAL

En janvier 1931, l'occasion se présenta de venir au secours de la Banque d'Alsace et de Lorraine (BAL) en difficulté. Alerté par Wenger-Valentin, le CIC prit de vitesse ses concurrents éventuels, la Sogénal et le Crédit lyonnais, en négociant le dimanche 18 avec le ministre des Finances, Germain Martin, les conditions de la reprise : l'Etat assurait la trésorerie et garantissait les dépôts, tandis que le CIC prenait en charge le passif sous bénéfice d'inventaire. La SACIC reprit les agences françaises de la BAL en Alsace, en Moselle et dans les Vosges, ainsi que ses trois succursales étrangères à Luxembourg, Sarrebruck et Bâle. S'ajoutèrent encore en 1932 les agences du Doubs de sa filiale, la Banque privée, et quelques points de vente dans le Jura, refusées par la Société lyonnaise. Le réseau se composait désormais de 97 agences et bureaux, les effectifs passèrent de 200 à 1 000 salariés, et le bilan de 262 à 747 millions de francs en 1932. Entre-temps, le siège social avait été transféré en mai 1931 au 14, rue de la Nuée Bleue, occupé jusque-là par la BAL, la raison sociale fut transformée en Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL) et le capital fut porté de 40 à 75 millions de francs par émission de 48 000 actions réservées aux actionnaires du CIAL et de 22 000 à ceux de la BAL. L'Etat reçut pour services rendus 1 000 parts bénéficiaires donnant droit à 15 % des bénéfices (qui lui furent rachetées en 1942).

Wenger-Valentin, nommé administrateur-délégué, eut le flair de rapatrier les capitaux placés en Allemagne avant l'établissement du contrôle des changes le 13 juillet 1931, si bien qu'il put utiliser cette trésorerie pour réussir cette reprise dans les meilleures conditions de sécurité. En 1934, intervint un accord de délimitation géographique comprenant un échange d'agences avec la Société nancéienne aux termes duquel la Moselle et la Haute-Saône furent réservées au CIAL qui céda au contraire les Vosges. Par ailleurs, les aléas politiques conduisirent à vendre la succursale de Sarrebruck à la Dresdner Bank en 1935, à la veille du plébiscite.

Les effets de la crise sur le CIAL furent relativement limités : le bilan atteignit son point le plus bas en 1935 à 694 millions et le bénéfice net ne descendit jamais en dessous de 3 millions de francs. Pourtant, les craintes d'un conflit franco-allemand se précisant, les régions frontalières devinrent progressivement un glacis subissant l'arrêt des investissements, voire les désinvestissements. Il fallut se préoccuper, comme d'autres entreprises, d'un repli éventuel : dès la crise de Munich en 1938, les titres furent hébergés par diverses banques du

groupe CIC avant d'être rassemblés à Angers, puis à Nantes.

Continuer à exister entre 1939 et 1945

Lorsque Strasbourg fut évacué en septembre 1939, la trésorerie fut transférée à Paris, puis à Nantes, une agence ouverte à Périgueux pour les réfugiés, et la direction générale se replia à Saint-Dié dans des locaux de la Société nancéienne. En mai-juin 1940, le personnel convergea vers Périgueux, mais c'est finalement à Lyon que fut transféré le siège social par délibération du conseil, comme l'y autorisait un décret-loi de novembre 1939. Décision capitale qui permit à la banque de rester française, de poursuivre ses activités en dehors des trois départements annexés de fait (Moselle, Bas-Rhin, Haut-Rhin) et d'opposer une fin de non recevoir aux exigences de la Deutsche Bank, nommée séquestre du CIAL, dont la mission se cantonna finalement à ces trois départements. De plus, la direction refusa d'appliquer l'article 17 de la Convention d'armistice prévoyant le rapatriement des avoirs des clients domiciliés en Alsace-Moselle avant la guerre. Dès la fin de 1940, Wenger-Valentin, soucieux encore de mettre davantage de distances avec l'occupant, prit l'initiative d'ouvrir une succursale à Alger, en partenariat avec le CIC et sous son enseigne, pour lever toute ambiguïté que pourrait présenter une référence alsacienne et lorraine : ce fut l'origine de l'implantation du CIC en Afrique du Nord.

A la suite de la loi de novembre 1940 sur l'administration des entreprises, Joseph Deschamp, président depuis 1935, démissionna et fut remplacé par Wenger-Valentin. Comme ce dernier fut bloqué en Afrique du Nord en novembre 1942 à la suite du débarquement allié, le vice-président, Edmond Lebée, assura l'intérim, et Henri Vonderweidt, directeur général adjoint, assumait la direction jusqu'à la fin de la guerre.

Les agences alsaciennes et lorraines furent donc reprises par la Deutsche Bank, mais le personnel, revenu en grande partie après juin 1940, s'efforça de conserver la clientèle. Quant au CIAL, l'exploitation de ses trois succursales de Belfort, Besançon et Bâle et de ses bureaux de Périgueux et de Lyon lui permit de publier un bilan atteignant un milliard de francs pour l'exercice 1944.

En septembre 1944, Wenger-Valentin regagna Lyon. Dans le sillage des armées alliées, il se rendit d'abord à Luxembourg, accompagné d'Edmond Lebée, pour y récupérer l'agence, puis de là, les deux hommes se rendirent à Metz, Mulhouse, puis à Strasbourg où ils arrivèrent le 24 novembre, le lendemain de la libération de la ville. D'abord nommé séquestre de la Deutsche Bank en Alsace et en Moselle, le CIAL put récupérer la pleine propriété de ses biens en avril 1945. En juin, l'assemblée générale transféra le siège à Strasbourg.

Les années d'expansion

Jusqu'à sa retraite en 1970, Jean Wenger-Valentin marqua d'une forte empreinte la vie du CIAL et, au-delà, celle de l'économie régionale. Il proposa lui-même son successeur,

Emile Spielrein qui exerça son mandat jusqu'en avril 1979. Il fut remplacé par Florent Wenger, directeur général depuis 1973, qui cousinait avec Wenger-Valentin.

Emile Spielrein

Docteur en droit, entré au CIAL en 1931, Emile Spielrein fut détaché à la Banque commerciale du Maroc en 1941-1942, puis passa par l'administration des finances, d'abord à Alger, puis à Paris de 1942 à 1956. Revenu au CIC, il y exerça les fonctions de directeur général adjoint à partir de 1957, puis de directeur général en 1959. Il mourut en juin 1987.

Dès 1946, Wenger-Valentin eut la satisfaction de constater que le bilan du CIAL dépassait pour la première fois celui de la SOGENAL, ce qui le plaçait en tête des banques régionales de l'Est. Parmi les décisions essentielles des lendemains de guerre, figure le transfert à Paris en 1946 de la conservation des titres, de la trésorerie centrale et du service des changes qui furent installés dans un ancien immeuble des Chemins de fer du Paris-Orléans, 24, rue Cambacérès. L'établissement devint une agence de plein exercice en 1969 après que l'autorisation eut été arrachée au CIC, qui l'avait toujours refusée jusque-là, mais qui était alors affaibli par la bataille boursière entre Suez et Paribas...

Les relations avec le groupe CIC ne furent d'ailleurs pas toujours simples. Deux incidents sont à cet égard significatifs : lorsque la Banque régionale de l'Ain résolut de se transformer en société anonyme en 1953, ses dirigeants craignaient par-dessus tout une mainmise de la puissante Société lyonnaise voisine et préférèrent faire alliance avec le CIAL qui détenait une participation de 10 % depuis 1931. Le CIAL acquit, selon Florent Wenger, la majorité du capital, mais dut la céder au CIC à la demande d'Edmond Lebée « au grand regret des cadres du CIAL qui voyaient là une possibilité de croissance externe ». En 1971, la fusion entre la Société nancéienne et la Banque Varin-Bernier fut l'occasion de rappeler fermement, en allant jusqu'à la menace d'un procès, les termes de l'accord de 1934 qui réservait la Moselle et la Haute-Saône au CIAL. Celui-ci récupéra finalement les agences Varin-Bernier de Thionville et de Gray.

Le CIAL racheta également quelques banques locales : en mai 1947, Les neveux d'Abraham Lévy, à Sarrebourg ; en 1948, la Banque de l'Est, à Metz, absorbée complètement en 1964 ; en 1958, la Banque Schwartz & Cie, à Strasbourg. En 1959, année du cinquantenaire, il exploitait cent trente-quatre agences. Il en ouvrit quarante-cinq supplémentaires au cours des années 1960 et employait 2 080 salariés en 1970. Il se classait à cette époque au douzième rang des banques françaises par le montant des dépôts, et au troisième des banques régionales françaises derrière la Société lyonnaise et la Société marseillaise de crédit.

Le CIAL réussit surtout à valoriser une expérience internationale acquise depuis l'Entre-deux-guerres. Il reprit pied à Sarrebruck en 1947 en présidant à la fondation du Crédit

sarrois, dans lequel il conserva une importante participation après la cession de la majorité du capital à la Deutsche Bank en 1956. En 1961, il noua des relations avec la Société belge de banque, qui souhaitait s'implanter au Luxembourg : il offrit les services de son agence et une entrée dans son capital, réalisée par la souscription au triple du pair de 20 000 actions représentant 1/16^e du fonds social. En juin 1969, il ouvrit à Francfort le premier bureau de représentation du groupe CIC à l'étranger et acquit en juillet la majorité de la Banque Mathieu Frères, à Luxembourg, créée en 1937. Elle devint en mai 1977, la Banque de Luxembourg, après l'entrée dans le capital de la Deutsche Bank et du Crédit sarrois. En Suisse, de nouvelles succursales furent ouvertes à Lausanne en 1971 et à Zurich en 1977 année où le CIAL acquit, également à Zurich, une participation de 48 % dans la banque Künzler. Ces activités à l'étranger représentaient un tiers du bilan et des résultats du CIAL.

La construction dans le quartier du Wacken d'un nouveau siège social, qui dominait par sa masse celui de la Banque fédérative du Crédit mutuel (BFCM), situé en face, répondait à des objectifs fonctionnels, mais fut aussi un moyen d'affirmer la réussite du CIAL. Le siège social y fut transféré le 22 juin 1973 et la rue du Wacken devint en 1981 la rue Wenger-Valentin.

A la veille de la nationalisation, le CIAL employait 2 663 salariés (après une pointe à 2 723 en 1978) et exploitait 165 agences dont 5 à l'étranger. Le bilan atteignait 17 milliards, dont 12 milliards de dépôts.

L'épanouissement dans l'autonomie

Comme ailleurs, la nationalisation fut mal vécue, avec quelques circonstances aggravantes, les inquiétudes d'une population régionale votant davantage à droite que la moyenne ou d'une clientèle étrangère désorientée par la politique française. Les cadres de direction signèrent un communiqué de soutien au président Florent Wenger et manifestèrent leur inquiétude sur l'avenir de l'entreprise. Avec le recul du temps, on se rend compte que ces craintes étaient peu fondées : il faut bien reconnaître que le CIAL s'est épanoui sous le régime de la nationalisation, ou malgré lui...

Communiqué des cadres de direction du CIAL, 19 février 1982

« Le doute dans lequel se trouvent ainsi placés les cadres de direction en l'absence totale d'une concertation tant prônée, leur fait craindre :

- soit une excessive centralisation qui rendrait impossible toute décision autonome et dont l'image du CIAL, sa spécificité et son importance dans l'économie régionale et internationale pourraient sévèrement pâtir,
- soit une fusion ou un démantèlement au profit d'entités plus vastes, qui signifieraient inexorablement la disparition d'une entreprise à laquelle chacun d'eux, jusqu'ici, se sentait particulièrement attaché.

Ces perspectives provoquent désappointement et inquiétude ».

(Communiqué remis à l'administrateur général, reproduit par Florent Wenger, *op. cit.*)

Dans un premier temps, alors qu'Alain Weber, directeur de la chambre de commerce d'Amiens, devint le premier président de l'entreprise nationalisée, le CIAL fut affaibli par la cession au CIC-Union européenne, international & Cie (CIC-UEI) de ses agences en Suisse auparavant regroupées dans une filiale, la Banque CIAL (Suisse), avec siège à Bâle, qui employait cent trente salariés. Il faut remarquer que le CIAL conserva sous son contrôle exclusif la Banque de Luxembourg et sa participation dans la Deutsche Bank Saar. Bien qu'appauvri et un peu alourdi par des effectifs qui frôlèrent la barre des 3 000 salariés, il continua néanmoins à dégager de bons résultats.

Gaston Zerr, directeur régional de la succursale de Metz et président de la chambre de commerce de Moselle, succéda à Alain Weber en septembre 1986 à la faveur de l'alternance politique. Chargé de préparer une privatisation partielle qui fut annulée à la dernière minute en février 1988, alors que tout le plan de communication était prêt, il eut le souci de diversifier les activités vers d'autres sources de profits en France et à l'étranger et prépara les belles récoltes à venir. Son action s'orienta dans trois directions :

- Pour le marché intérieur, il créa deux filiales spécialisées dans les services aux entreprises, Finance et stratégie en 1987, chargée d'ingénierie financière, et CIAL Equipement en 1988, destinée au crédit-bail.

- Une direction des marchés et de la trésorerie vit le jour en 1987 et put ouvrir l'année suivante à Strasbourg une salle des marchés à l'instar de celles qui existaient déjà à la Banque de Luxembourg, à Bâle et, dans une autres filiale, à Lugano. Elle reçut la mission de pourvoir aux besoins propres de la banque et de se mettre au service des entreprises régionales.

- Le CIAL renforça enfin notablement sa présence en Suisse et ses activités de gestion de fortune en prenant en 1987 le contrôle de Soginvest Banca, à Lugano, et en récupérant de la part du CIC-UEI en décembre 1987 sa filiale Banque CIAL (Suisse). S'ajouta à ce dispositif en mars 1989 Alcifinance, à Genève, filiale de gestion de fortune détenue à 25 % par le CIAL, à 20 % par le CIAL Suisse et à 10 % par l'UE-CIC. Par ailleurs, le CIAL signa en août 1988 un accord de collaboration avec la Baden Württembergische Bank, à Stuttgart, première banque privée du Land de Bade-Wurtemberg. Ainsi prit corps la notion de groupe CIAL qui, par son bilan consolidé, le plaçait au premier rang des banques régionales du groupe CIC à la fin des années 1980.

Le groupe CIAL en 1988

Participations : Banque de Luxembourg : 71,97 %, Banque CIAL (Suisse) : 100 %, Banque Künzler, à Zurich : 54 %, Soginvest Banca, à Lugano : 100 %, Alcifinance : 45 %, Deutsche Bank Saar : 23,71 %.

	CIAL	groupe CIAL
Total du bilan :	33,9	52,3
Dépôts :	15,4	34,3
Fonds propres :	1	1,96
Effectifs :	2 917	3 456

Jean Weber, président-directeur général à partir de juin 1989, prit acte de cette forte implantation à l'étranger et fit en sorte que le rapport annuel soit désormais trilingue. Mais il se donna d'abord l'objectif d'améliorer la productivité du réseau français. Il annonça en octobre 1991 la spécialisation des agences en fonctions des clientèles qui fut achevée en mars 1993 : dès lors le réseau fut divisé en trois catégories de succursales, quatorze de proximité auxquelles étaient rattachées les agences, huit patrimoniales et quinze d'entreprises. Par ailleurs, la succursale parisienne perdit son rôle de conservation des titres, maintenant dématérialisés, et se spécialisa dans la gestion de patrimoine et les services aux entreprises. Elle déménagea avenue Matignon en 1991. Au siège, les filiales françaises (Finance et stratégie, CIAL Equipement) furent regroupées dans un holding, CIAL Finance.

Jean Weber

Né en mars 1938 à Mulhouse, titulaire d'un diplôme d'études supérieures de sciences économiques, Jean Weber commença sa carrière à l'INSEE et au ministère de l'Agriculture. Elève de l'ENA (1969-1971), il en sortit inspecteur des finances, s'occupa de la politique du médicament au ministère de la Santé (1975-1982), puis de l'industrie du médicament comme dirigeant de Sanofi et de l'Institut Pasteur (1982-1986). Après un retour dans l'administration comme directeur général des douanes, il fut nommé au CIAL en 1989.

A l'étranger, la Banque de Luxembourg absorba en 1991 la succursale du CIAL restée indépendante et devint le cinquième employeur bancaire du pays avec 478 salariés. Avec un bilan totalisant plus de 25 milliards de francs, elle pesait à peu près 80 % du CIAL ! En 1993, fut entreprise la construction d'un nouveau siège, boulevard Royal, au cœur du quartier des banques, confiée aux architectes Bernardo Fort Brescia et Laurinda Spear. Il fut inauguré en mai 1994. En Suisse, le CIAL liquida en 1997 la Soginvest Banca, qui avait connu des pertes en 1994 et 1995, et préféra apporter la clientèle et les deux agences de Lugano et Locarno à sa filiale, la Banque CIAL (Suisse), qui récupéra également la filiale de la BUE à Genève. Elle devint ainsi la première banque française en Suisse, employant 280 personnes. En revanche, le CIAL céda sa participation dans la Deutsche Bank Saar. La spécialisation de ces filiales, et donc de leur maison mère, dans la gestion de fortune se confirma encore dans les années 1990. En 1997, la Banque de Luxembourg gérait un portefeuille de 140 milliards de francs, le CIAL Suisse, de 22 milliards. Dans le bilan consolidé du CIAL, l'étranger lui apportait 68 %

des dépôts, mais le réseau français consommait 73 % des crédits, lesquels étaient structurellement inférieurs de plus de la moitié aux dépôts.

Quant à la salle des marchés du CIAL, spécialisée dans les stratégies d'arbitrage de type alternatif sur les principaux marchés de taux et actions du monde, présentée comme « la plus forte concentration en France de moyens d'intervention sur les marchés en dehors de Paris », elle commença à gagner beaucoup d'argent. En 1995, le CIAL, avec une rentabilité de 10,9 %, fut de loin le plus gros contributeur aux résultats du groupe, apportant 277 millions de francs sur 625, soit 44 %. On comprend dans ses conditions l'irritation de Jean Weber face aux errements de la privatisation, aux jugements méprisants de certains candidats à la reprise et au « climat de sous-enchère » qui régnait alors. Elle était d'autant plus justifiée que les résultats progressèrent encore dans les années suivantes : sur les 416 milliards de résultats nets consolidés de 1997, 42 % avaient été gagnés en France (dont près de la moitié par la salle des marchés) 42 % au Luxembourg et 16 % en Suisse.

Au cours de ce dernier exercice en tant qu'entreprise nationalisée, le CIAL ouvrit en 1997 à Luxembourg, via sa filiale sur place, un *fund-market*, selon un concept nouveau consistant à regrouper en un seul lieu le conseil et la commercialisation en fonds d'investissement des plus grands opérateurs européens et mondiaux. On était assez loin des visées de 1982...

Du CIAL au CIC Est

En 1998, le CIAL, ses dirigeants et son personnel, n'eurent pas à faire connaissance avec le nouvel actionnaire de sa maison-mère : c'était le voisin d'en face. Il annonça assez vite la couleur, celle d'un rapprochement avec la SNVB lorsque Philippe Vidal, le président de cette dernière, fut désigné pour prendre en avril 1999 la succession de Jean Weber qui partit à la retraite. Le CIAL continua à aligner les performances : sous l'effet du développement accéléré des activités de marchés pour compte propre, son bilan passa de 1997 à 2000 de 54 à 155 milliards de francs (et de 104 à 220 en consolidé). En 2003, le résultat net enregistra une progression de 104 % à 226 millions d'euros, dont 74 % étaient imputables à la salle des marchés. Mais dans le cadre de la rationalisation du groupe CIC, le CIAL dut lui apporter en septembre 2006 cette pépite qui fut valorisée à 42,5 millions d'euros.

L'année suivante, en décembre 2007, le CIAL fusionna avec la SNVB pour former le CIC-Est. Strasbourg se vit attribuer le siège social, la direction des grandes entreprises et conserva les relations avec les filiales au Luxembourg et en Suisse (CIC Suisse). En revanche, la direction et les services furent répartis sur les deux sites de Strasbourg et de Nancy. Le réseau compte désormais trois cents quatre-vingt agences dans dix-huit départements. Avec 950 000 clients, le CIC Est se classe premier des banques régionales du groupe CIC par l'importance de sa clientèle, mais il vient en deuxième position, derrière le CIC Lyonnaise de banque, pour le montant des dépôts et des crédits.

Bibliographie

Jean Wenger-Valentin, *fondateur du Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine, CIAL Informations*, numéro spécial, avril 1976.

Vincent Claustre, *Dynamiques bancaires et développement régional. L'exemple de l'Alsace*, sl., 1979.

Jean Ketterer, « Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL) », in Manfred Pohl et Sabine Freitag, *Handbook on the History of European Bank*, Aldershot-Brookfield, Edward Elgar, 1994, p. 271-276.

Paul Klein, *L'évolution contemporaine des banques alsaciennes, histoire d'un essai de régionalisme bancaire*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1931.

Florent Wenger, *Histoire du CIAL de la fondation à la nationalisation (1919-1982)*, juin 1999 (non publié, réalisé d'après un mémoire de Jean Wenger-Valentin, *Le Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine, les différentes étapes depuis son origine*).

Jean Wenger-Valentin, *Souvenirs pour mes petits-enfants, 1892 à 1974* (non publié).

1920

Banque Scalbert

1838 : Fondation de la Banque Scalbert.

1977 : Fusion avec la Banque L. Dupont & Cie : Banque Scalbert-Dupont (BSD).

2005 : CIC Banque BSD.

2007 : Fusion avec le Crédit industriel de Normandie (CIN) : CIC Banque BSD-CIN.

Comment une banque locale et familiale, née sur un terrain très concurrentiel, réussit à se développer, à survivre aux guerres et aux crises, puis à devenir le chef de file d'un regroupement à l'échelle de quatre régions ? C'est pour partie le secret de la Banque Scalbert, mais aussi le résultat des circonstances...

Scalbert, une banque lilloise

Auguste Scalbert, né le 10 octobre 1815 à Lille, est issu d'une famille de tisseurs, originaire de Vimy-en-Artois, installée à Lille depuis le XVII^e siècle. Son grand-père y était maître-sayetteur, son père, secrétaire général de la mairie, mais il le perdit alors qu'il était âgé de trois ans. Au lendemain de son mariage avec Eugénie Charvet, fille de Claude Charvet-Barrois, important négociant en toiles, Auguste Scalbert créa le 27 avril 1838 un bureau d'escompte dans la maison de son beau-père, 69, rue Royale. Le développement de ses affaires, dont témoignent deux déménagements successifs, accompagna celui des industries cotonnières et linières, si bien que le modeste bureau d'escompte devint une banque locale au service d'une clientèle ciblée, attachée au secret des transactions.

A la communauté d'intérêt avec le patronat textile du Nord s'ajoutait le partage de convictions religieuses et politiques : Auguste Scalbert, dont deux fils devinrent prêtres, était très engagé dans les milieux catholiques légitimistes et traditionalistes. En 1840, il joua un rôle actif aux côtés d'Alexandre Beaussier et de Charles Kolb-Bernard dans la création à Marcq-en-Barœul d'un collège catholique confié aux prêtres de la Société Saint-Bertin. Il fut parmi les promoteurs et donateurs de la cathédrale de Lille, dont la construction commença en 1856. En août 1870, il fonda *La Vraie France*, organe du légitimisme dans le Nord, dont il fut le principal actionnaire et qu'il dirigea jusqu'à sa mort en 1899.

Depuis 1874, il avait associé deux de ses fils, Alfred (1844-1917) et Maurice (1847-1922), dans une société en nom collectif disposant d'un fonds social de 1,5 million de francs. Puis Pierre Scalbert (1853-1944), travaillant dans la banque paternelle depuis 1874, participa à la société à partir de 1887. Peu après la mort du fondateur le 22 décembre 1899, le siège fut une nouvelle fois transféré au 32, place du Concert et inauguré à la fin de l'année 1900. La troisième génération représentée par Henri, Michel, André et Jean entra dans l'affaire au début du XX^e siècle. En 1914, les comptes créditeurs se montaient à 28 millions de francs,

dont 6 millions détenus par les associés. Il y avait trente-huit employés.

Rapprochement avec le CIC et expansion

Un séquestre militaire fut établi dans les bureaux de la banque à partir de 1915 et les titres furent évacués à Bruxelles par les Allemands. En 1917, un bureau fut ouvert dans les locaux du CIC, 66, rue de la Victoire, pour les réfugiés du Nord. C'était la première ébauche de la succursale de Paris.

En octobre 1920, le CIC intervint dans la transformation en société anonyme. L'apport du fonds de commerce étant rémunéré par 4 millions, 26 millions, libérés de moitié, furent souscrits en espèces pour porter le capital à 30 millions. Les actionnaires se divisaient en trois blocs sensiblement égaux : la famille Scalbert, les industriels du Nord et le CIC. La composition du conseil d'administration reflète cette répartition, en partie seulement, car la famille Scalbert bénéficiait visiblement de toute la confiance du CIC, dont les prétentions restèrent modestes : Pierre Scalbert, président, était épaulé de deux administrateurs-délégués, Henri et Michel Scalbert, et deux administrateurs-directeurs, André et Jean Scalbert. Ce dispositif resta en place pendant toute l'Entre-deux-guerres. Le CIC se contentait du poste de vice-président confié à un de ses administrateurs, de surcroît un homme du Nord, Jean Plichon, sénateur, président de la Compagnie des mines de Béthune (remplacé comme administrateur par Thierry de Valleuil en 1935), et d'un siège d'administrateur, occupé par l'ancien inspecteur des finances Jacques Guérin de Vaux, également présent au conseil de la banque L. Dupont. Enfin Alfred Breuvart, Léon Thiriez et Paul Tiberghien représentaient les industriels du textile.

La transformation en société anonyme était motivée par un programme d'extension qui fut mené tambour battant au cours des années 1920. De trois agences (Lille, Loos-lez-Lille, Paris) en 1920, on passa à trente en 1930. En avril 1926, la faillite de la banque Petyt permit de récupérer son siège de Dunkerque et quatre autres agences. Les effets de cette politique offensive se firent sentir à partir de 1925 : cette année-là les comptes créditeurs firent un bond de 57 millions, passant de 133 à 190 millions de francs. Deux ans plus tard, ils grimpaient à 291 millions ! La Banque Scalbert profita en outre de la crise de confiance qui toucha à cette époque l'ancienne banque Verley, Delcroix, devenue Banque générale du Nord, et récupéra probablement une partie de sa clientèle. Toujours est-il que le total du bilan fit plus que doubler de 1922 (165 millions) à 1929 (385 millions). Cette expansion fut couronnée en juillet 1929 par le doublement du capital porté à 60 millions de francs.

Les nouvelles agences de la banque Scalbert

Tourcoing (1921), Roubaix, Haubourdin et La Madeleine (1922), Lambersart (1923), Armentières, Estaires, Comines, Halluin, Quesnoy-sur-Deûle et Fives (1924), Wattrelos, La Bassée, Seclin (1925), Dunkerque, Bergues, Gravelines, Hondschoote, Hazebrouck et

Bourbourg (1926), Bailleul (1927), Cassel et Steenvorde (1928), Laventie et Roncq (1929), Lille et Merville (1930).

Puis vint la grande crise des années 1930. La Banque Scalbert fut bien obligée de réduire la voilure, avec un bilan tombé à 320 millions en 1935, et de limiter ses ambitions, mais sans que soit remise en cause la rentabilité de l'entreprise, ni même sa propension à l'expansion. En 1934, elle reprit les agences de la banque Cammas, Masset & Cie à Saint-Omer et Aire-sur-la-Lys, non sans déclencher une riposte de la Banque L. Dupont qui s'inquiéta de cet impérialisme territorial et demanda au CIC d'établir une ligne de démarcation entre les zones d'influence des deux banques.

Le 30 avril 1938, le centenaire put être célébré avec faste : la journée commença par une messe solennelle à la cathédrale de Lille. Au cours du banquet qui rassembla les dirigeants, les administrateurs et les 410 salariés, Joseph Deschamp, président du CIC, se félicita que « la protection divine (ait) été de nouveau appelée sur la banque ». Puis, une séance de cinéma fut offerte aux convives.

Passage à la troisième génération

L'entrée en guerre se traduit par un gonflement des dépôts de l'ordre de 25 % lié au rapatriement de capitaux si bien que le bilan passa de 407 à 510 millions de 1938 à 1939. Les titres furent évacués à Paris. Un bureau fut ouvert à Angers pour les réfugiés du Nord. Les agences de Dunkerque, Bergues et Seclin furent détruites dans les combats de 1940 et la banque déplora six victimes dans son personnel.

Pierre Scalbert se retira en 1940 après soixante-cinq ans d'activité et céda la présidence à son fils Henri, représentant de la troisième génération. Son frère Jean, jusque là directeur de l'agence de Paris prit sa succession en 1951 et resta président jusqu'en 1966. L'un et l'autre purent compter sur leur frère Auguste qui exerça la direction générale de 1940 à 1966, puis la présidence jusqu'en 1971. La quatrième génération, représentée par Augustin-Gourlet Scalbert et Pierre Decoster, entra au conseil d'administration à partir de 1958, tandis que Louis Decoster devint directeur général à la fin de 1966.

Réaction d'Auguste Scalbert à une proposition de fusion avec la « banque voisine »

La proposition que veut bien nous faire le Crédit industriel pose pour nous un grave problème. (...). Nous sommes actuellement dans l'ignorance totale de la situation de la banque voisine (...). L'exploitation est-elle rentable ? Alors que l'importance des dépôts et le chiffre d'affaires des deux banques doivent être sensiblement égaux, notre confrère a 1 000 employés, nous en avons 600. (lettre d'Auguste Scalbert à Charles Dangelzer, 15.3.1951).

L'immédiat après-guerre fut assez difficile. La reconstruction des agences ne fut

terminée qu'en 1956. Jean Scalbert eut à régler un problème de sureffectifs et fit baisser le nombre des employés de 645 en 1951 à 587 en 1954. Le siège social déménagea en 1957 rue du Molinel, près de la gare, dans un immeuble aménagé en 1929.

En 1963, d'après le rapport de P. Vigier, inspecteur du CIC, la Banque Scalbert disposait surtout d'une bonne clientèle dans l'industrie textile de Roubaix et de Tourcoing « grâce aux contacts personnels de la famille Scalbert avec les dirigeants des sociétés », et était bien implantée à Dunkerque, mais elle était surclassée ailleurs, à Lille notamment, par la concurrence des banques nationalisées et du Crédit du Nord. Il préconisait des réformes de structure importantes, jugeant indispensable une direction des engagements, qui fut mise en place dès le mois de décembre, et une direction de l'exploitation pour dynamiser la politique commerciale.

La succursale de Dunkerque, fleuron de la Banque Scalbert

Cette succursale est la seule de toute la Banque Scalbert qui tienne sur place le premier rang. Elle le doit sans doute au fait qu'elle a pris la suite d'une banque locale très bien introduite à Dunkerque dont l'ancien animateur a été repris comme directeur par la Banque Scalbert. Bien dirigée par un homme compétent et dynamique qui compte de nombreuses amitiés parmi les principales affaires de la région, c'est également la seule qui possède une nombreuse et très bonne clientèle moyenne s'étendant à toutes les branches professionnelles. (Note sur les engagements de la Banque Scalbert, rapport Vigier, 10.10.1963, Archives CIC)

Fusion avec la Banque L. Dupont & Cie

Les années 1960-1970 furent marquées par une forte croissance : le nombre d'agences doubla de 1967 à 1975, passant de quarante-cinq à quatre-vingt-douze (dont soixante dans la métropole lilloise, dix-huit de Dunkerque à Boulogne, treize en Flandre, une à Paris) ; les effectifs passèrent de 720 salariés à 1 196 ; le chiffre d'affaires fut multiplié par 2,4, en francs constants, de 1968 à 1973. En 1970, fut inauguré le centre administratif de Verlinghem.

Louis Decoster devint président-directeur général en avril 1971. Il fut chargé de réaliser la fusion avec la Banque L. Dupont qui avait déjà été évoquée en... 1951. Celle-ci fut décidée en septembre 1976 par le CIC qui souhaitait créer dans le Nord une banque régionale puissante capable de rivaliser avec le Crédit du Nord. Les actionnaires l'entérinèrent en assemblée générale le 23 février 1977. Si les deux banques, cotées à la Bourse de Lille, étaient de taille équivalente, leurs rivalités étaient anciennes et leur culture très différente : Dupont était la banque des grands industriels, Scalbert des PME et des particuliers ; l'une était de tradition minière et sidérurgique, l'autre textile. Scalbert tira avantage de son siège lillois, de son centre administratif de Verlinghem et d'un actionnariat familial plus concentré et plus puissant pour absorber Dupont : avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1976, Dupont apporta son actif de 3 milliards de francs à Scalbert qui augmenta son capital de 22,5 à 47,5 millions et se

transforma en Banque Scalbert-Dupont (BSD). Ses principaux actionnaires étaient le CIC (31,06 %) et Auguste Scalbert (5,32 %), la majorité du capital restant dispersée entre 2 000 petits porteurs, pour la plupart originaires du Nord. L'état-major du nouvel ensemble respecta les équilibres : Louis Decoster resta PDG, et fut épaulé par Yves Sadot, ancien directeur général de Dupont. Aux problèmes humains posés par cette fusion, s'ajoutèrent des difficultés techniques : Scalbert gérait sa propre conservation de titres alors que Dupont avait confié la sienne à Osny. Au début de 1981, il fut entendu que Scalbert récupérerait la totalité des titres en janvier 1982...

Les réseaux nord (Scalbert) et sud (Dupont), vus par Robert Fossaert

En février 1982, la fusion se poursuivait. Les amères plaisanteries de 1977 sur *les Scalpés et les Dupés* étaient usées. Mais on trouvait partout trace d'organisations et de mentalités différentes. Les équipes des réseaux nord et sud – de la Scarpe, bien sûr ! – étaient comme l'huile et le vinaigre d'une salade mal assaisonnée (...). Dans le réseau sud où le XX^e siècle était partout commencé, les diplômes, le syndicalisme et la compétition avaient cours dès avant la fusion de 1977, alors que, dans le réseau nord où le XIX^e siècle s'achevait à grand-peine, la sélection sur vertus personnelles, les œuvres pies et l'improvisation scout – toujours prêts ! mais à quoi ? – demeuraient des valeurs aussi sûres que surettes. Tout ceci mijotait dans les quatre marmites des sièges « centraux » cependant que 68 % des salariés de la *Maison* vivaient *loin de tout*, dans leurs agences et groupes. Lointains, mais branchés sur le téléphone des confidences. Et branchés plus encore sur l'idéologie dominant les villes et bourgades dont ils étaient souvent des notables. » (Robert Fossaert, *op. cit.*, p. 46-47 et 49-50)

Le choc de la nationalisation

Pour ces vieilles banques familiales, la nationalisation fut vécue d'autant plus mal qu'elle suivit de peu les traumatismes de la fusion. La nomination de Robert Fossaert contribua à jeter un peu plus le trouble. C'était certes un homme du Nord où il était né en 1927 et où il avait fait ses études, mais son passé de membre du parti communiste jusqu'en 1956 et les contributions de ses ouvrages à la pensée socialiste heurtèrent bon nombre de clients de BSD, notamment parmi les chefs d'entreprise. S'il ne parvint pas vraiment à se faire admettre dans l'exercice de ses fonctions, il s'en prit davantage dans son livre *La nationalisation des chrysanthèmes* au gouvernement et à l'administration auxquels il reprocha de vider de son sens la nationalisation. En juin 1984, le gouvernement nomma pour le remplacer, Hugues Maizy, trésorier-payeur général du Pas-de-Calais, qui n'eut guère le temps d'imprimer sa marque puisqu'il céda son fauteuil en septembre 1986 à son directeur général Claude Lamotte. Avec Jean Huet, nouveau directeur général, il lança l'élaboration d'un projet d'entreprise, « L'ambition partagée » reposant sur les propositions de vingt-cinq groupes de

progrès et afficha un nouveau slogan « L'esprit de décision ». Les premiers résultats furent encourageants et se confirmèrent dans les années ultérieures, non sans un effort de productivité et la réduction des effectifs, de près de 2 600 salariés en 1986 à 2 100, dix ans plus tard. La construction d'un nouveau siège social sur un site prestigieux, en face d'Euralille, au cœur de la métropole du Nord en plein renouveau, fut vécue comme une sorte de consécration par la BSD qui s'affirmait comme *la* banque régionale du Nord : Pierre Mauroy l'inaugura le 15 mai 1992.

Claude Lamotte

Né en mars 1940 à Douai, diplômé de l'Institut de préparation aux affaires de Lille, Claude Lamotte devint directeur général adjoint de la Banque Scalbert en 1974, de la BSD en 1976, puis directeur général en 1981 et PDG en 1986.

Une vocation régionale confirmée

La vocation régionale de la BSD fut confirmée lorsque le CIC racheta en 2002 à la BSD ses quatre agences parisiennes, non sans provoquer des réactions syndicales négatives. Auparavant, Gérard Romedenne, le patron du CIN, avait pris la succession de Claude Lamotte lorsque celui-ci prit sa retraite en 2001. C'était la préfiguration d'une fusion qui passa d'abord par l'étape de la constitution d'un pôle nord-ouest en décembre 2003 et fut réalisée trois ans plus tard. Si la dénomination du nouvel ensemble, CIC Banque BSD-CIN, laisse percevoir la trace de fusions successives, c'est bien autour de Lille, son siège social, et de la Banque Scalbert que s'est articulé ce processus de concentration. Avec 3 000 collaborateurs, 335 agences dans quatre régions et près de 700 000 clients, CIC Banque BSD-CIN a l'ambition de devenir sur son territoire la banque régionale de référence.

Bibliographie

Banque Scalbert, 1838-1938, Lille, 1938, 12 p.

Frédéric Barbier (dir.), *Le patronat du Nord sous le Second Empire : une approche prosopographique*, Genève, Droz, 1989, p. 349-351.

Robert Fossaert, *La nationalisation des chrysanthèmes*, Paris, Seuil, 1985.

Philippe Hochart et Guy Pessiot, *Scalbert Dupont, Crédit industriel de Normandie, Crédit fécampois, 1819-2007, trois banques CIC au service de leur région*, Rouen, Editions PTC, 2007, 109 p.

1924

Crédit nantais

Banque régionale dynamique, le Crédit nantais fait partie de ces établissements de taille moyenne qui furent fragilisés dans le contexte inflationniste et instable des années 1920. Se plaçant volontairement sous la protection du CIC, il assura son existence jusqu'à la fusion de 1957 avec le Crédit de l'Ouest pour former le Crédit industriel de l'Ouest (CIO).

La mutation réussie d'une banque familiale

Le Crédit nantais, fondé en janvier 1912, résulte de la transformation en société anonyme d'une banque familiale, Jules Rousselot & Cie, dont les origines remontaient à 1848. Le capital, 5 millions de francs en 10 000 actions libérées de moitié, fut souscrit par 144 actionnaires et le siège social établi 17, rue Lafayette à Nantes. Le premier conseil d'administration rassemblait, comme il se doit, un certain nombre de notables locaux : la présidence fut confiée à l'industriel Jean Babin-Chevaye et la vice-présidence au conseiller général Arthur Benoît, tous deux anciens présidents du tribunal de commerce ; à leurs côtés siégeaient des armateurs, Georges Ganuchaud, Charles Simon et Joseph Alavoine, des industriels, Eugène Guillet de La Brosse et Gaston Thubé, ainsi qu'Arthur Espivent de La Villesboisnet, conseiller général et administrateur de sociétés. Mais ce sont surtout les trois administrateurs-directeurs qui semblent avoir joué le rôle prépondérant, eu égard à leurs fonctions, mais aussi à leur expérience et à leurs origines : Paul Rousselot et Paul Couillaud, son beau-frère, seuls vrais banquiers de l'équipe dirigeante, étaient issus de la banque Rousselot ; quant à Georges Lory, ancien agent de change, c'était le secrétaire général du Crédit français, un établissement parisien très actif dans l'Ouest, qui avait patronné la création du Crédit nantais et souscrit une partie de son capital.

Le Crédit français

Le Crédit français prit en mai 1911 la succession de la banque parisienne J. Loste & Cie. Il fut présidé par Paul Doumer jusqu'en mars 1914. Il prit des participations dans des banques locales en formation comme le Crédit nantais ou le Crédit de l'Ouest, ainsi que dans des banques à l'étranger, en Italie, Russie, Bulgarie, au Brésil, etc. En 1917, il céda la plus grande partie de son actif à la BNC et se maintint en hibernation jusqu'au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale où il reprit sa politique d'implantation en province. (D'après *Crédit français, 1911-1961*, Clichy, 1962)

Dès le premier exercice, Le Crédit nantais ouvrit une succursale à Quimper et des bureaux qui en dépendaient à Concarneau, Douarnenez et Pont-l'Abbé. La guerre interrompit un temps la construction du réseau, mais pas le développement de la société qui procéda au

doublément de son capital en 1917 et eut la satisfaction de noter que la souscription s'était faite entièrement dans la région, sans participation du Crédit français. En 1920, un nouveau doublément du capital porta celui-ci à 20 millions de francs.

L'extension géographique reprit après la guerre, avec la création de la succursale de Brest en 1919, puis celle de Lorient l'année suivante. En 1924, le Crédit nantais exploitait trois succursales, sept agences et dix bureaux, ce qui en faisait la banque régionale bretonne par excellence. Il pouvait compter sur une clientèle d'industriels, dans le secteur de la conserve d'abord où les demandes de crédit se répartissaient saisonnièrement entre la campagne des légumes et celle des poissons : Maurice Amieux et Jules Bonduelle entrèrent d'ailleurs à son conseil au début des années 1920 ; il était également bien implanté dans les chantiers navals, les industries métallurgiques et chimiques. En 1924, il employait 315 salariés dont 135 à Nantes et 180 dans les agences.

L'appui du CIC

Edouard Caradec, directeur général, prit contact en avril 1924 avec le CIC dont il sollicita l'appui. Sa trésorerie se trouvait un peu à l'étroit en raison d'une conjonction de retraits de fonds importants, de restrictions de la Banque de France et des besoins de crédit de la prochaine campagne de pêche et de primeurs. Il s'inquiétait d'autre part des intrigues de Georges Lory et de certains administrateurs visant à fonder une seule banque régionale dans l'Ouest. L'augmentation de capital de juin 1924, portant sur 10 millions de francs, fut entièrement souscrite par le CIC qui délégua au conseil deux représentants, tous deux anciens inspecteurs des finances, Joseph Deschamp et Jacques Guérin de Vaux. Babin-Chevaye dont les affaires personnelles étaient en grande difficulté démissionna et fut remplacé par Gustave Guillemet, ancien agent de change.

Visite de M. Caradec, le 18 juillet 1924

M. Caradec m'entretient de sa campagne de pêche et de primeurs. Ainsi qu'il nous l'a dit, il y a deux mois, il lui fallait 10 millions pour la période de pointe des vacances (...). Pour la période normale, 5 millions lui suffisaient. Ces 5 millions lui ont été procurés par l'augmentation de capital, il aurait donc besoin encore de 5 millions pour sa campagne de pêche et de primeurs pour trois mois seulement sans renouvellement. Il me manque un relevé des fabricants de conserves (...). Les découverts sont beaucoup plus importants cette année que l'an dernier parce que les prix de la sardine, du thon et des primeurs sont en augmentation de 50 % sur ceux de l'an dernier. Il en résulte que des maisons qui, comme Amieux Frères, avait 1 200 000 francs au crédit de son compte il y a deux mois, est maintenant débiteur de 800 000 francs, alors que jamais, jusqu'à présent, le compte d'Amieux Frères n'a été débiteur, même pendant la période des vacances. (non signé, Archives CIC)

Le Crédit nantais acquit en 1926 son nouveau siège social, 4, rue Voltaire, et entreprit une politique de croissance externe en absorbant des banques locales : Pierre & Cie, à Morlaix, en 1926, la Banque du Morbihan, à Vannes, avec quatre agences et des bureaux, en janvier 1927, Ernoul de La Provôté Père & Fils, à Chateaubriand, en juillet 1927. Son réseau s'étendait alors sur trois départements (Loire-inférieure, Finistère, Morbihan) et s'organisait en sept succursales, treize agences, onze bureaux permanents et treize périodiques.

La crise fragilisa encore un peu plus le Crédit nantais dont Elie Fauconnier avait pris la présidence en avril 1930. Le bilan, qui totalisait 304 millions en 1928, tomba à 215 millions, son point le plus bas, en 1936. Dans un premier temps, les comptes de chèques furent les plus touchés, diminuant de moitié entre 1928 et 1931 (de 44 à 22 millions). Mais le gros des ressources était apporté par les comptes courants des entreprises qui se dégradèrent progressivement, passant de 139 à 100 millions de 1928 à 1936.

Lorsque débuta la crise, on jugea au CIC qu'il fallait mettre le Crédit nantais en mesure de payer un dividende sous peine de nuire gravement à son crédit et, par voie de conséquence, à celui de son voisin, le Crédit de l'Ouest. Des avances non remboursables, pour ne pas tomber sous l'accusation de dividendes fictifs, de 3 millions en 1930 et d'1 million en 1931 lui furent accordées afin de garantir la bonne fin de créances litigieuses. Joseph Deschamp prit les choses en mains en 1937 en tant que président et entama une réduction des frais généraux en centralisant certains services et en licenciant du personnel.

Epreuves de guerre et d'après-guerre

Comme ailleurs, la guerre eut d'abord comme effet de regonfler les dépôts qui augmentèrent de 57 % en 1940. Le 20 juin 1940, en pleine débâcle, le Crédit nantais mit à la disposition de la Chambre de commerce des bons du Trésor pour servir de gage à une émission monétaire départementale réalisée quelques jours plus tard.

Le Crédit nantais subit de plein fouet les conséquences des bombardements alliés : l'agence de Brest fut détruite en avril 1941 et son directeur tué, celle de Lorient au début de 1943, le siège social de Nantes, en septembre 1943, et l'on déplora trois victimes dans le personnel. La banque se replia d'abord dans les locaux de la Banque de France, puis fut hébergée à l'Externat des enfants nantais et à l'Ecole Saint-Jean-Baptiste de la Salle.

Louis de Malherbe, directeur général depuis 1933, devint président-directeur général en février 1943. A l'assemblée générale qui s'ensuivit, il se félicita de constater que le Crédit nantais occupait la première place en France pour l'escompte des warrants industriels utilisés dans le financement de l'industrie de la conserve.

Après guerre, le Crédit nantais récupéra son siège social en novembre 1949 et participa activement au financement de la reconstruction. Pour s'en donner les moyens, le capital, de 50 millions depuis décembre 1942, fut porté à 100, puis à 200 millions de francs en 1948 et

1952. Le total du bilan fut multiplié par 2,5 en francs constants de 1947 à 1956.

Le rôle d'un président de banque régionale

Jacques Georges-Picot relate une conversation avec M. Bertin, vice-président, et M. Beaupère, administrateur du Crédit nantais, à propos de la succession à venir du président de Malherbe : « Mes interlocuteurs ont seulement insisté très vivement sur les risques que courraient certainement les banques régionales comme la nôtre s'il survenait une crise économique sérieuse, et par suite de la nécessité que le président surveille les choses de très près, en apportant au Crédit nantais la technique et les conseils du Crédit industriel. Ils estiment d'autre part que le président du Crédit nantais doit être connu à Nantes dans tous les milieux et qu'il doit être accessible à tous les clients qui désirent le rencontrer. Ils ont donc insisté pour le que futur président soit à Nantes plusieurs jours par mois à des dates fixées à l'avance, afin qu'il puisse rencontrer un grand nombre de Nantais et que tous les clients sachent qu'ils peuvent voir, s'ils le désirent, le président tout autant que le directeur général. » (Jacques Georges-Picot, 9.4.1954, Archives CIC)

A la mort de Louis de Malherbe en décembre 1954, ses fonctions furent réparties entre André Beaudouin, président, et Hubert Hersart de La Villemarqué, directeur général. La fusion avec le Crédit de l'Ouest, crainte dans les années 1920, devint une réalité au printemps 1957. Elle fut justifiée devant les actionnaires du Crédit nantais par les besoins du développement régional, à l'époque où se mettaient en place les sociétés du même nom (SDR), et par la nécessaire harmonisation des deux réseaux. Le Crédit nantais apporta son patrimoine au Crédit de l'Ouest. Ses actionnaires reçurent 300 millions en actions du nouvel ensemble, le Crédit industriel de l'Ouest, au capital de 800 millions. Les Nantais obtinrent du moins que le siège social du nouvel ensemble reste fixé à Nantes.

Bibliographie

Rémy Handourtzel, *CIO, 150 ans au service du grand Ouest*, Nantes, 1991.

1924 Crédit industriel de l'Ouest (CIO)

1913 : Fondation du Crédit de l'Ouest.

1957 : Fusion avec le Crédit nantais pour former le Crédit industriel de l'Ouest.

2004 : CIC Banque CIO.

2006 : CIC Banque CIO-BRO

Le Crédit industriel de l'Ouest (CIO) est le produit de la fougue de Georges Fortin et du professionnalisme de Jacques Guérin de Vaux : le couple ne fonctionna que pendant un peu plus de trente ans, de 1925 à 1957, mais il imprima durablement sa marque à une banque qui, à partir de son berceau angevin, s'est imposée comme la banque du Grand Ouest.

Un démarrage fulgurant

Le Crédit de l'Ouest faisait remonter ses origines à la fondation en novembre 1850 du Comptoir commercial d'Angers, E. Bigot, Bougère & Cie qui, par changements de raisons sociales successifs, devint en 1909 Vve Fortin & ses fils. L'un des « fils », Georges Fortin, raconta (en 1950) comment il avait cédé aux sollicitations pressantes de son ami Georges Lory, agent de change, mais aussi secrétaire général du Crédit français, pour transformer la maison familiale en société anonyme et adopter la formule régionale. Ainsi le Crédit de l'Ouest proprement dit fusionna le 10 juin 1913 deux banques familiales : Vve Fortin & ses fils, 17, rue Voltaire à Angers, qui exploitait également deux succursales à Saumur et Longué, et Vve Delhumeau, dont les origines remontaient à 1844, établie à Cholet et à La Roche-sur-Yon. Les apports furent rémunérés respectivement par 1 900 et 750 actions, ce qui instruit sur la valeur respective des deux établissements. 7 350 actions restaient donc à souscrire pour constituer le capital initial de 5 millions de francs. Le Crédit français prit une participation comme il l'avait fait l'année précédente lors de la création du Crédit nantais.

La nomination au conseil des deux frères Georges et Paul Fortin et de la veuve Delhumeau, née Marie Boutreux, était prévue par les statuts : Georges devint président, Paul, ainsi que l'industriel de Cholet, Georges Turpault, vice-présidents, tous les trois étaient administrateurs-délégués de même que Marie Delhumeau... Siégeaient également au conseil l'industriel angevin Jules Bessonneau, le président de la chambre de commerce de Saint-Nazaire Louis Brichaux et plusieurs banquiers : Georges Lory, Joseph Dupleix, administrateur-directeur de la Banque régionale de l'Ouest, et deux représentants de la Société centrale des banques de province, Jules Ranson, son directeur, et le comte Raoul de Chaunac-Lanzac. Mais dès janvier 1918, le groupe fondateur réussit à racheter les actions cédées par le Crédit français à la Banque nationale de crédit (BNC), et conquiert une totale indépendance,

tout en affirmant vouloir s'appuyer sur la Société centrale des banques de province.

Georges Fortin imprima très vite sa marque à la nouvelle banque. Proche d'André Citroën, il était acquis à la modernité et, dans le cas d'espèce, à l'idée d'une véritable démarche commerciale en direction de la clientèle. Le Crédit de l'Ouest adopta une stratégie qu'il appliqua avec constance, celle des banques locales qui lui donnaient un contact étroit avec les « laborieuses populations rurales d'entre Loire et Gironde » et lui permettaient aussi d'incorporer un personnel expérimenté. Dès le 1^{er} avril 1918, il ouvrit une succursale parisienne, 13, boulevard Haussmann, et en envisageait une autre aux Halles pour répondre aux besoins de la clientèle agricole et des ports de pêches. En 1920, il disposait de trente agences et de quatre-vingt bureaux périodiques. Deux ans plus tard, son réseau se composait de dix succursales, trente-six agences et cent trente-deux bureaux périodiques.

Dans les deux années qui suivirent la guerre, le capital social passa de 5 à 50 millions en trois augmentations de capital successives en janvier et novembre 1919, puis en octobre 1920. 4 580 actionnaires participèrent à cette dernière. En 1918, les dépôts étaient de 21,5 millions de francs. Dans les dix premiers mois de 1920, ils progressèrent de 61 à 105 millions !

Banques locales agrégées par le Crédit de l'Ouest

A. Ragetly, à Segré ; A. Guillouët, à Saint-Nazaire ; Vve Fourchault-Hacque, à Chatillon-sur-Indre ; M. Mounier & Cie, à Fontenay-le-Comte ; Rondenet-Moulin, à Luçon ; Guiller Père & Fils, à Château-Gontier ; E. Amédée & Cie, à Fontenay-le-Comte ; Dalmont, Connoué & Cie, à Saintes et Saujon ; De Bercegol Gilbert, à Angoulême ; J. Belliard & Sausserau, à Chemillé ; Luneau, Roy & Cie, à Châteauneuf-sur-Charente, etc.

Les secours et les exigences du CIC

Mais le Crédit de l'Ouest fut touché de plein fouet au début de 1921 par le krach du groupe Bessonneau construit autour d'une fabrique de cordage, de toiles et de filets. Une « vague générale de défiance, due aux excitations d'une certaine presse et à des assertions tendancieuses déferla dans l'Ouest ». Le Crédit de l'Ouest dut rembourser 28 millions de dépôts à ses guichets entre le 15 février et le 7 mars 1921 et fut sauvé grâce à l'intervention de la Banque de France. Le bénéfice net de l'exercice 1921 fut réduit des deux tiers. Mais l'incident n'entama pas le dynamisme de l'établissement qui ouvrit treize agences nouvelles ; pas plus qu'il ne subit les répercussions des pertes de la Société centrale des banques de province, si ce n'est la démission en 1922 de ses représentants au conseil, Ranson et Chaunac-Lanzac. Les dépôts remontèrent jusqu'à 116 millions en septembre 1923.

La faillite de la banque Massiot, à Nantes, ébranla de nouveau la confiance au début de 1924. En un an, les dépôts retombèrent à 75 millions. Le Crédit de l'Ouest appela alors le CIC à son secours. L'examen de la situation au 30 septembre 1924 révéla 12,7 millions de pertes, dont 10 étaient imputables au groupe Bessonneau, représentant 41 % des fonds propres, et 7

millions de créances litigieuses dont on pouvait espérer le recouvrement. Au lieu de continuer à verser un dividende, l'entreprise aurait dû constituer des provisions pour couvrir les pertes. Du coup, le CIC imposa un traitement de choc, entériné par une assemblée générale extraordinaire en décembre 1924 : les actionnaires perdirent 100 francs par action de 500 francs (libérée de 125 francs), soit 10 millions au total, et le capital fut ramené de 50 à 40 millions. Ils durent encore répondre à un appel de fonds de 75 francs par action de 400 francs toujours libérée d'un quart, c'est-à-dire de 100 francs. La situation étant apurée, le CIC souscrivit entièrement une augmentation de capital de 10 millions (dont 5 millions versés). En outre, Jacques Guérin de Vaux, ancien inspecteur des finances, censeur du CIC, prit la présidence en janvier 1925, ce qui était de nature à rétablir la confiance. Georges et Paul Fortin continuèrent à assurer la direction en tant qu'administrateurs directeurs. En avril 1926, 5 164 actions, dont les détenteurs avaient refusé le versement complémentaire, furent adjudgées au CIC au prix de 75 francs par titre.

Jacques Guérin de Vaux (1874-1960)

Né le 4 juin 1874 à Créteil, Jacques Guérin de Vaux commença sa carrière dans l'Administration des monnaies et des médailles, entra à l'inspection des finances en 1899 et en démissionna en 1918. Il commença alors une deuxième carrière au CIC. Il présida le Crédit de l'Ouest de 1925 à 1957. Décédé le 20 novembre 1960.

Des années 1930 sereines

Le Crédit de l'Ouest traversa sans encombre les années de crise : en novembre 1930, il sollicita du CIC une facilité de découvert et d'escompte de 10 millions pour trois mois, dont 5 sans dépôt immédiat de couverture. Renouvelée en février 1931, elle ne le fut plus en mai : « Nous espérons pouvoir nous en passer » écrivit Georges Fortin. « Si nous envisageons de vous demander quelque chose, ce sera pour une somme bien moindre. » Il joua d'ailleurs à fond la carte du « Groupe des banques affiliées » : il suggéra en octobre 1931 l'envoi mensuel à Paris de la situation comptable et le relevé des débiteurs d'une somme supérieure à 250 000 francs, ce que Charles Roth le Gentil accepta avec empressement, voyant dans cette « centralisation des risques » le moyen « d'apporter en temps de crise, le concours désirable, rapidement et en connaissance de cause ».

Le Crédit de l'Ouest reprit la construction de son réseau : après le rachat en 1928 de la banque Creuzé, Rabeau & Cie, à Châtellerault, et en 1929 de la banque Bonnet Frères, à Parthenay, il prit en 1931 la succession de la Banque privée, à Laval et à Mayenne, de la Banque Paul, à Châteauroux, en juin 1932 de la Banque Charpentier, à Cognac (avec deux agences, à Jarnac et Matha), enfin en mai 1933 de quatre agences du Comptoir d'escompte de la Sarthe mis en liquidation. En 1932, le réseau comptait dix succursales, soixante-cinq agences, cent soixante-dix-neuf bureaux périodiques, soit deux cent cinquante-quatre

guichets.

Activités de guerre

Le début de la guerre fut de nouveau marqué par d'amples mouvements des comptes de dépôts : jusqu'en avril 1940, l'afflux de population et d'entreprises cherchant un repli dans l'Ouest gonfla les dépôts, qui reculèrent au contraire de mai à juillet au moment de la débâcle française, avant de reprendre une marche ascendante en août. Au 31 décembre 1940, ils atteignaient 580 millions, soit plus du double qu'en août 1939 (270 millions). En 1942, on constata que le bilan avait triplé en francs courants depuis 1936, d'où la décision d'augmenter le capital à 75 millions. Ces disponibilités servirent surtout à l'achat de bons du Trésor, mais le Crédit de l'Ouest participa aussi, en liaison avec la Société Lyonnaise, à de nombreuses opérations d'importations de produits alimentaires en provenance d'Afrique du Nord.

Le Comité social fut très actif pendant la guerre pour soulager les difficultés rencontrées par le personnel (864 salariés en 1944) : renforcement du régime d'assurances sociales, envoi de colis aux prisonniers, colonies de vacances pour les enfants du personnel parisien, développement de « cultures collectives au profit de l'ensemble du personnel aux environs de La Roche-sur-Yon et des Herbiers », mise à disposition dans plusieurs localités de jardins individuels dont certains ont été achetés par la société, acquisition d'un bois près de Poitiers « dont l'exploitation peut fournir un apport de combustible précieux dans les circonstances actuelles ».

A l'école de l'Amérique

Un vent de modernité, venu directement des Etats-Unis, souffla sur l'entreprise au lendemain de la guerre : dès 1946, le rapport annuel s'accompagna, à l'image des banques américaines, d'une revue économique, analysant de façon détaillée (et illustrée à partir de 1947) les évolutions majeures concernant l'Ouest français. Après quelques voyages aux Etats-Unis dans le cadre des missions de productivité, le rêve américain entra dans la vie quotidienne du Crédit de l'Ouest sous forme de *drive*, de *public-relations* et de journées de *bank-open*. Des plaques « phosphorescentes » fleurirent le long des routes et des immeubles de Cholet, Saumur et La Rochelle scintillèrent de leurs enseignes lumineuses. Les fêtes du centenaire, de facture plus classique, donnèrent l'occasion d'inaugurer le restaurant d'entreprise *Welcome* et de lancer le slogan « Banque centenaire – banque moderne ». On tourna à cette occasion un film sonorisé qui fut projeté au personnel. A partir de décembre 1951, le Crédit de l'Ouest organisa de grandes expositions destinées à créer l'événement à Angers et « à faire connaître notre banque au public » : la première, consacrée au matériel ferroviaire français, attira 20 000 visiteurs en un mois dans le hall du siège social. Puis suivirent l'Hydraulique française (45 000 visiteurs), Progrès technique et productivité française, etc. Au-delà de l'aspect promotionnel de ces *public-relations*, la banque assumait un

véritable rôle pédagogique dans la région, comportant de multiples facettes : publication de plaquettes sur les productions régionales, exposés sur la banque et ses services dans les écoles, visites guidées des services bancaires, etc.

Le « DRIVE » de 1949

« Ce développement (de notre bilan) est dû principalement à une campagne – un « DRIVE » comme l'appellent les banques des Etats-Unis – que nous avons lancée en septembre pour la terminer en janvier. Les objectifs que nous nous proposons ont été atteints et notre personnel, par des prix individuels et une gratification générale, a reçu la récompense promise en cas de succès (...). Toujours comme nos confrères des Etats-Unis, nous constatons que ni la clientèle, ni le personnel ne connaissent suffisamment les services divers que peut rendre une banque (...). Une brochure très étudiée que nous venons d'éditer s'efforce d'éclairer le public sur ce point. Il faut que se développe entre la banque et sa clientèle un climat de coopération et de compréhension mutuelles, une atmosphère « amicale ». Nous n'épargnerons aucun effort pour atteindre ce résultat. » (rapport annuel, 20.4.1950)

« Public-Relations »

« Les rapports du Commissariat général au plan, les publications de la Maison de Verre, les études du Comité national d'organisation française (CNOF), les comptes rendus des Journées d'études des 4, 5 et 6 janvier 1952 (CEGOS) nous ont conseillé de rattacher toutes les activités concernant les rapports de notre établissement avec sa clientèle et le public en général, ainsi que les questions de prospection et de production à un service spécial que, nous autorisant des textes ci-dessus, nous avons appelé : « Public-Relations ».

Comme un très grand nombre de définitions ont été données de « Public-relations », il n'est pas étonnant qu'aucun équivalent français n'en paraisse exister : nous retiendrons celle-ci : « Public-relations » traduit une politique permanente par laquelle la direction s'efforce d'obtenir plus de bonne volonté, plus de sympathie et de compréhension de la part de ses clients, de ses employés et du public en général (...).

« Public-relations » subordonne le profit aux considérations de sincérité, de solidarité et d'humanité. En particulier, il n'a pas pour objet principal d'augmenter le rendement du personnel. Aux entreprises animées sincèrement de l'esprit des « Public-relations », la productivité est donnée par surcroît. » (Rapport annuel, 7.6.1951).

Si l'accent fut mis sur la communication, l'innovation s'appliqua à l'ensemble de l'entreprise et de son offre commerciale : du point de vue technologique, le Crédit de l'Ouest avait été pionnier en dotant son agence parisienne dès 1937 d'un équipement mécanographique à cartes perforées. Le siège d'Angers fut à son tour modernisé pendant la

guerre. En 1950, la banque consulta un « cabinet d'organisation » et reçut livraison de sa première calculatrice Bull au cours de l'été 1952.

Elle resta fidèle à sa politique d'absorption de banques locales (Loyer, à Laval ; de Broucker & Cie, à Angers ; J. Bordier Fils, Massoneau & Cie, également à Angers), même si le flux commençait à se tarir. En 1954, une première flottille de camions-banque entra en fonction « pour répondre à l'objectif de productivité tracé par les services publics » et desservir les nouveaux quartiers ou les zones rurales.

En matière d'offre bancaire, le Crédit de l'Ouest proposa à partir de 1950 des comptes « vacances et sécurité », intégrant une assurance collective. En direction des entreprises, il créa un « service d'aide à l'agriculture, aux petits et moyens commerces et industries et à l'artisanat » et instaura en 1951 le « virement accéléré » particulièrement apprécié dans les relations de l'agence parisienne des Halles avec les expéditeurs de l'Ouest. A partir de 1955, il prit une part active au financement initial des sociétés de développement régional créées dans l'Ouest.

Mécanisation du portefeuille

« Non seulement les calculateurs connectés aux tabulatrices les font travailler à une vitesse 4 à 5 fois supérieure, mais encore ils permettent de traiter des travaux complexes qui débordent la capacité des matériels classiques. C'est ainsi que grâce à ces machines, nous avons pu réaliser la mécanisation du portefeuille de tous les sièges rattachés au centre comptable d'Angers. La carte qui est perforée lors de l'entrée de chaque effet permet, par simple passage dans les machines, de réaliser tous les travaux ultérieurs : décompte, envoi à l'acceptation, remise à la Banque de France, encaissement à l'échéance. Ces travaux étaient, pour la plus grande partie, réalisés dans les succursales dépendant du centre d'Angers, et elles s'en sont trouvées déchargées. » (rapport annuel, 12.5.1955, p. 33).

Pour le camion-banque !

« Le développement de la construction, qui se poursuit nécessairement dans les quartiers éloignés, doit s'accompagner de services bancaires. Il n'existe véritablement pas de raison pour que ces nouveaux quartiers soient pourvus d'une église, d'un bureau de poste et de magasins, et pas de banque. L'appréciation des besoins est toutefois fort difficile. L'installation de guichets fixes est extrêmement onéreuse et leur rentabilité n'est pas certaine. Cette formule ancienne, avec la réglementation qui s'y attache, semble dépassée sur de nombreux points par la rapidité de l'évolution. La formule du camion-banque, avec liaison par TSF, combat l'alourdissement des frais et apporte à la clientèle de larges commodités. » (Rapport annuel, 26.4.1956, p. 35-37).

Ainsi le Crédit de l'Ouest contribua à faire entrer sa région dans la modernité avec un

enthousiasme débordant dont témoigne son rapport annuel. En matière de communication, ce dernier avait vingt ans d'avance sur ceux publiés dans le reste du groupe.

L'expansion du Crédit industriel de l'Ouest

La fusion de juillet 1957 avec le Crédit nantais, justifiée par l'harmonisation des réseaux et les nécessités du développement régional, fut à bien des égards un tournant, la fin d'une époque d'abord, marquée par la retraite de Jacques de Vaux et de Georges Fortin (décédé le 2 mars 1959). Le capital du nouveau Crédit industriel de l'Ouest (CIO) passa de 500 à 800 millions, l'augmentation étant destinée à rémunérer les actionnaires du Crédit nantais de leur apport. Le siège social fut transféré à Nantes, 4, rue Voltaire, mais Angers conserva pendant un temps la direction générale. Par un curieux concours de circonstances, la grève (nationale) des employés de banque éclata le jour même de l'entrée en vigueur de la fusion, mais le temps perdu put être rattrapé par la suite grâce à des efforts supplémentaires consentis par le personnel.

Crédit de l'Ouest, Crédit nantais et CIO en 1957

	Crédit de l'Ouest	Crédit nantais	CIO
Effectif	1 080	483	1 563
Succursales	10	8	18
Agences	31	8	39
Bureaux permanents	29	11	40
Bureaux périodiques	138	33	171
Camions banque	7	1	8

Deux cultures différentes

« Le Crédit de l'Ouest et le Crédit nantais sont des maisons assez différentes. Le Crédit nantais est plus cohérent et plus ramassé. Le Crédit de l'Ouest est plus dynamique, mais les chefs de succursales y sont moins disciplinés en matière de crédit. (...) Au Crédit nantais, la direction est exercée par une équipe ; chez l'autre filiale, c'est M. Georges Fortin qui commande (...). Le Crédit de l'Ouest est toujours la banque Fortin. (...) La prudence du Crédit nantais alliée à l'allant du Crédit de l'Ouest, la trésorerie abondante du Crédit nantais jointe au plein emploi des capitaux du Crédit de l'Ouest, la fusion des deux secteurs, la réunion des personnels dirigeants, la confrontation de méthodes différentes devraient faire du CIO un bel et puissant établissement régional de crédit. » (Rapport d'expertise du CIC, cité par Rémy Handourtzet, *op. cit.*, p. 51)

Si les équipes dirigeantes furent diplomatiquement rapprochées, la présidence et la

direction générale revinrent à des personnalités extérieures, respectivement Jacques Georges-Picot, vice-président du CIC et président de Suez quelques mois plus tard, et Eugène Rohmer, transfuge du Crédit sarrois. Après une période de transition, c'est Jean Julien, directeur général à partir d'octobre 1960, qui donna au CIO sa nouvelle identité collective : il centralisa les services de siège à Nantes, restructura l'exploitation par la création de sept directions régionales (Anjou-Mayenne, Bretagne-Sud, Finistère, Nantes, Touraine-Poitou, Vendée-Charentes, Paris), s'attaqua à certains comportements hérités du passé comme le recrutement familial préférentiel ou l'absence de mobilité géographique, et chercha à maîtriser des frais généraux qui avaient eu tendance à s'envoler au cours des décennies précédentes. Mais la publication (jusqu'en 1965) de la *Revue économique régionale* et la foi, presque naïve, dans certaines innovations commerciales, les camions banques et les trois guichets pour automobilistes ouverts en 1964 qui recevaient entre cent et deux cent cinquante véhicules par jour, attestent de la survie de l'esprit de Georges Fortin.

Jean Julien

Né le 2 juillet 1903, Jean Julien commença sa carrière à la Banque Dupont et la poursuivit au CIC de 1936 à 1954. Après avoir été directeur général et administrateur de la Banque commerciale du Maroc, il devint directeur général du CIO en 1960, puis président de 1969 à 1974. Décédé le 20 février 1975.

Lorsque Jacques Georges-Picot, furieux du rapprochement entre le CIC et Paribas, démissionna en mai 1966, André Beaudouin, ancien président du Crédit nantais, lui succéda, puis s'effaça à la fin de 1969 devant Jean Julien. Celui-ci avait cédé, en juin 1968, la direction générale à Philippe Giffard, gendre de Georges Fortin. Les effectifs dépassèrent la barre des deux mille salariés en 1973. Succédant à Jean Julien en avril 1974, Christian de Lavarène, président du CIC, souligna qu'il revenait à son prédécesseur le mérite d'avoir multiplié en quatorze ans le bilan par sept et les profits par vingt (tandis que les prix l'étaient par deux).

Le nouveau président invita Jean-Pierre Fourcade, ministre des Finances et ancien directeur général du CIC, à inaugurer en novembre 1975 le centre administratif de Carquefou, un bâtiment de 15 500 m² utiles, destiné à désengorger le siège social de Nantes qui, malgré des extensions, ne pouvait plus absorber l'augmentation des effectifs. La fin des années 1970 fut surtout marquée par une offensive en Bretagne-Nord, selon la dénomination de la nouvelle direction régionale installée à Rennes en 1977 avec mission de piloter l'extension du réseau en Ille-et-Vilaine et dans les Côtes-du-Nord : après Saint-Brieuc en 1978, suivirent l'année suivante les agences de Saint-Malo, Loudéac et Guingamp. Les effectifs grimperent à deux mille cinq cents salariés en 1980. Avec cent quatre-vingt-six agences à la veille de la nationalisation, le CIO venait, par l'importance de son réseau, en deuxième position des banques du groupe CIC. Philippe Giffard renforça encore cette image de banque régionale du

Grand Ouest, fortement identifiée à son territoire, en transférant à la fin de 1978 la cotation des titres de la Bourse de Paris à celle de Nantes et en créant une filiale, la Société financière Voltaire, au capital de 2 millions de francs, spécialisée dans les interventions de haut de bilan. Président-directeur général en avril 1981, il n'eut guère le temps d'exercer ces fonctions avant la nationalisation de 1982.

Philippe Giffard

Né en mars 1924 à Angers, diplômé de l'École libre des sciences politiques, titulaire d'un diplôme d'études supérieur de droit public et d'économie politique, Philippe Giffard entra au CIC en 1948, puis fut nommé au Crédit de l'Ouest en 1953 comme directeur à Angers. En 1983, il devint président de l'Institut de participations de l'Ouest (IPO).

Continuité dans la nationalisation

Nommé par le gouvernement en février 1982, Patrick Thuillier abandonna ses fonctions de directeur général de Loca-Expansion et de Soprifon pour prendre la succession de Philippe Giffard. Il choisit comme directeur général adjoint un collaborateur de ce dernier, Jean-Louis Rusterholtz qui apporta sa longue connaissance de la clientèle et du personnel. Comme dans d'autres banques nationalisées, les effectifs progressèrent pour atteindre un maximum de 2 786 salariés en 1984, et les résultats fléchirent de 28,6 à 7,3 millions de 1981 à 1984. Mais ces tendances s'inversèrent en 1985. Les nouveaux dirigeants poursuivirent par ailleurs la création de filiales spécialisées : CIO-Gestion en 1983, chargée de gérer une dizaine de fonds de fonds communs de placement ; Immobilière-Marivaux et Loca-CIO, une société de location de biens d'équipement, en 1984.

Bernard Madinier

Né en juillet 1927 à Lyon, fils et petit-fils de directeur de banque, diplômé d'HEC, Bernard Madinier commença sa carrière comme sous-directeur, puis directeur de l'Union bancaire et industrielle (UBI), absorbée par le CIC en 1969. Il devint au CIC directeur des grandes entreprises et directeur général adjoint à partir de 1975. Nommé président de la BRO nationalisée en février 1982, il présida ensuite le CIO de 1986 à 1994.

Bernard Madinier troqua en 1986 la présidence de la BRO pour celle du CIO. Il y introduisit, non seulement un nouveau style illustré par un nouveau slogan – « Plus que la banque » – décliné dans tous les messages publicitaires, mais aussi une volonté de réforme profonde de l'organisation du réseau et des services du siège social. La première, confiée à Benoît de La Seiglière, consista à augmenter le nombre des directions régionales, portées à treize, de les rapprocher de la clientèle et de leur donner davantage d'autonomie. La seconde, qui n'aboutit qu'en mars 1991, compte tenu des délais de construction, conduisit au

regroupement dans un nouveau siège social, au centre de Nantes, de services dispersés jusque-là dans quatre sites. Les perspectives de privatisation partielle et de régionalisation du capital, annoncées dès 1986, présentées comme imminente en février 1988, puis repoussées *sine die*, stimulèrent à la fois cet effort de communication et de restructuration. Ce fut notamment l'occasion de lancer un journal d'entreprise, *En savoir plus*.

Comme d'autres banques régionales, le CIO fut amené à diversifier son offre de services, tant en direction des entreprises que des particuliers, de façon à améliorer encore son ancrage territorial. Parmi les orientations les plus notables, il convient de citer les introductions au second marché de la Bourse de Nantes, des opérations de haut de bilan et des conseils aux entreprises en matière de renforcement des fonds propres ou de transmission des entreprises familiales, le développement de la gestion de trésorerie et des activités de marché. L'ouverture en 1987 d'une salle des marchés, la première dans l'Ouest, répondit à l'objectif de « conforter l'autonomie financière régionale ». En octobre 1986, Loca-CIO se transforma en Bail-Ouest qui, sans abandonner la location proprement dite, étendit ses services au crédit-bail.

Le CIO ne put éviter de faire un gros effort de productivité. Son PNB par salarié était un des plus faibles du groupe et la chute du résultat en 1990, réduit à presque rien, eut valeur d'avertissement. Après avoir atteint un sommet historique, avec 2 824 salariés en 1989, l'effectif fut ramené par un plan social en dessous de 2 500 en 1991. Entre-temps, le plan d'action développement (PAD) avait été élaboré et commença à être mis en œuvre ; la gestion des titres fut transférée à Osny à la fin de 1990 et le CIO forma avec la Société bordelaise un GIE, baptisé Osiris, pour regrouper à Nantes les services informatiques.

A Bernard Madinier, qui partit à la retraite en 1992, succéda Jean-Pierre Escande, président de la SMC depuis 1982. Il resta deux ans à Nantes avant de prendre en juillet 1994 la présidence de la Société bordelaise. Benoît de La Seiglière, directeur général depuis juillet 1991, devint alors PDG. L'heure resta aux efforts pour améliorer les ratios de productivité toujours inférieurs non seulement à ceux du groupe, mais aussi à l'ensemble de la profession. Les années 1990 furent ainsi relativement difficiles avec un produit net bancaire en recul sur trois années, 1994, 1996 et 1997. Si le CIO détenait une part de marché significative des entreprises (7-8 %), il était faiblement implanté auprès des particuliers (2,5 % des dépôts, 4 % des crédits) et des professionnels (2-3 % environ). Du moins, la banque fut gérée avec rigueur : malgré ses handicaps structurels, son résultat net connut une progression constante au cours de la décennie et la rentabilité des fonds propres dépassa 10 % en 1997. Cette bonne santé financière permit au CIO de devenir en 1996 le premier actionnaire, avec 20 % de son capital, de l'Institut de participation de l'Ouest (IPO) qui gérait un portefeuille de 500 millions réparti sur 178 entreprises.

Benoît de La Seiglière

Né en mai 1939 à Fréjus, fils d'officier, diplômé de l'EDHEC, Benoît de La Seiglière entra au CIC en 1969 comme secrétaire des banques du groupe. Directeur central à la BCM (1975-1978), il arriva au CIO en 1978 où il gravit tous les échelons, d'abord comme directeur régional du groupe de Quimper, du Finistère, puis de Nantes (1978-1987), directeur de l'exploitation (1987-1988), directeur général adjoint (1988-1990), directeur général délégué (1990-1991), directeur général (1991-1994), PDG (1994-2003). Il présida également l'IPO à partir de 1999.

Vers la banque du Grand Ouest

Au moment de la privatisation du CIC, le CIO était en plein renouveau de son dynamisme commercial : une trentaine d'agences nouvelles furent ouvertes en cinq ans, ce qui permit d'atteindre le chiffre symbolique des deux cents agences en 1999 et de frôler les deux cent cinquante en 2004. En cinq ans, de 2000 à 2005 cette fois, les dépôts augmentèrent de 50 %, les crédits de 95 % et les résultats furent multipliés par 2,7.

Cette croissance s'accompagna d'importantes réformes qui commencèrent par la migration en novembre 2003 du CIO sur le nouveau système d'information du groupe, la formation d'un pôle Ouest avec la BRO en décembre et l'annonce en mai 2004 de la convergence avec la BRO. Celle-ci coïncida avec la nomination de Michel Michenko, le patron de la BRO, à la présidence du CIO.

Une migration (informatique) en cinq étapes (2003)

Le 5 septembre 2002, Alain Fradin, vice-président du directoire du CIC, présenta à Nantes devant 238 collaborateurs du CIO le plan de migration informatique concernant le CIO, la BRO et la Société bordelaise qui avaient toutes trois rejoint la plate-forme d'accueil (PFA) mise au point par le CIO en 1994 :

« - L'analyse des écarts. Depuis le 6 septembre, des collaborateurs des trois banques (dont 110 CIO) analysent les écarts qui existent entre notre système actuel et celui qui sera mis en place en novembre 2003. (...) Un inventaire minutieux qui va mobiliser au total 250 personnes pendant douze semaines et qui sera transmis au fil de l'eau aux équipes d'informaticiens du CM-CIC.

- Le développement des écarts. Les écarts enregistrés donneront lieu ou non à des adaptations (...) qui seront réalisées entre février et août 2003.

- La migration des données. Les informaticiens devront traiter tous les fichiers des trois banques (des dizaines de millions de données) et les intégrer au nouveau système (...) entre décembre 2002 et août 2003.

- Les bascules à blanc. Trois ou quatre bascules à blanc sont prévues entre juin et octobre 2003 (...) pour détecter et pallier les éventuels dysfonctionnements avant la migration.

- La migration. Elle aura lieu le week-end du 1^{er} novembre 2003. » (*Aujourd'hui demain*, n° 69, octobre 2002, p. 2).

Le CIO absorba la BRO en décembre 2006 pour former CIC Banque CIO-BRO, un établissement implanté dans cinq régions de l'Ouest et du Centre, structuré en quatre directions régionales (dont une correspondant à la BRO) et une direction des grandes entreprises implantée à la fois à Nantes et à Blois. Avec 3 200 collaborateurs, 353 points de ventes et 650 000 clients, l'ensemble pèse désormais d'un poids équivalent au pôle nord-ouest (BSD-CIN) du groupe CIC.

Bibliographie :

Centre administratif de Carquefou, 1975, 63 pages.

Crédit de l'Ouest, centenaire du siège social d'Angers, 1850-1950, 25 novembre 1950, Tours, 1951, 46 p. ; *Historique, suivi de Jacques Levron*, « Le crédit et la Banque en Anjou (XVI^e siècle à nos jours) », Tours, 1950, 39 p.

Rémy Handourtzet, *CIO, 150 ans au service du grand Ouest*, Nantes, 1991.

1927 **Banque régionale de l'Ouest (BRO)**

1913 : Fondation de la Banque régionale de l'Ouest (BRO).
2004 : CIC Banque BRO.
2006 : Fusion avec le CIO pour former CIC Banque CIO-BRO.

Tout en étant dès le départ une société anonyme, la Banque régionale de l'Ouest (BRO) s'est totalement identifiée à son fondateur et dirigeant pendant un demi siècle, Joseph Dupleix. Le CIC s'y est montré longtemps très discret. Cette stratégie, à la fois respectueuse et patiente, lui permit d'hériter après 1971 d'un réseau bancaire déployé dans six départements du Centre-Ouest.

De la Banque de Loir-&-Cher à la Banque régionale de l'Ouest

Joseph Dupleix

Né le 11 mars 1883 à Montdidier (Somme), fils d'un directeur de succursale de la Banque de France, arrière petit-neveu du marquis Joseph François Dupleix, gouverneur des Indes sous Louis XV, Joseph Dupleix suivit les cours d'HEC, fit un séjour en Allemagne en 1901-1902, puis entra comme aide-comptable au Syndicat des banques de province. En 1906, il fut engagé comme comptable par la banque parisienne Loste & Cie, mais préféra bientôt faire du démarchage en province. En 1909, il fonda la Banque de Loir-&-Cher, puis reprit en 1917 la Banque régionale de l'Ouest. Il y exerça des fonctions dirigeantes jusqu'en 1971. Il présida la chambre de commerce de Blois de 1934 à 1952 et siégea au conseil municipal et au conseil général de 1940 à 1944. Décédé le 16 septembre 1981.

Apprenant en 1909 qu'une banque locale, Bonnefons, à Blois, était sur le point de cesser ses activités, Joseph Dupleix décida de s'y installer : il fonda le 25 juin 1909 une société anonyme, la Banque de Loir-&-Cher, au capital de 500 000 francs. Celle-ci reprit les deux bureaux de la Banque Bonnefons à Saint-Aignan et à Selles-sur-Cher. Les opérations débutèrent le 1^{er} août 1909, avec quatre personnes, Joseph Dupleix, administrateur délégué, un comptable, un caissier et un démarcheur qui n'était autre que M. Bonnefons. Adolphe Deledicque, bailleurs de fonds de la société, en assura la présidence. Très rapidement, Dupleix se constitua un réseau de relations dans les milieux agricoles, mais réussit surtout à faire la démonstration de son efficacité en émettant avec succès à la demande d'Auguste Poulain, le fabricant de chocolat, un emprunt pour le compte de la chambre de commerce de Blois. Dans

les années qui précédèrent la guerre, le capital fut porté par étapes à 5 millions de francs, avec l'appui de la Société centrale des banques de province et du Crédit français qui avait pris la succession de Loste & Cie, la raison sociale fut transformée en Crédit du Centre et l'établissement prit de l'extension par l'absorption de banques locales à Châteaudun, Romorantin, Orléans et Vendôme : il exploitait déjà trente guichets en 1914.

La reprise de la banque Gaveau & Lavisse, à Romorantin, vue par Joseph Dupleix

Lorsque Joseph Dupleix se présenta à la banque, « Lavisse était seul ; Gaveau ne tarda pas à rentrer. Il avait un costume de chasse des plus défraîchis, avec une imposante gibecière à grands filets pendants. Cette gibecière fut vidée sur une table. Elle contenait une grande quantité de thunes, mais, à ma grande stupéfaction, il sortit également quatre magnifiques lapins de garenne... Car M. Gaveau faisait ses recouvrements d'argent, mais recouvrait aussi des lapins qu'il prenait au collet. Je rachetai la banque, laissant au vendeur la liberté de continuer le braconnage. » (*Un homme, une banque*, p. 38-39).

Le 12 octobre 1917, Dupleix apprit d'un coup de téléphone d'Eugène Raval, président de la Banque nationale de crédit (BNC) que celle-ci détenait désormais 52 % du Crédit du Centre : Alphonse Deledicque, qui avait démissionné en 1912, avait vendu ses actions au Crédit français, lequel venait de céder une bonne part de ses participations dans les banques de province à la BNC. Tenant absolument au caractère de banque régionale de son établissement, Dupleix se refusait à entrer dans le giron de la BNC. Le 17 octobre, il se rendit au siège de la Société centrale des banques de province, plaida sa cause et proposa de reprendre une petite banque d'Alençon, la Banque régionale de l'Ouest (BRO). Celle-ci avait été fondée en janvier 1913 par le baron Xavier Reille, ancien député, pour prendre la succession de la banque Hommey & Cie, à Alençon, avec le concours de la Société centrale, qui détenait 90 % de son capital, et de la Caisse commerciale et industrielle de Paris. Il réussit à convaincre ses interlocuteurs du bien fondé de son plan et signa un protocole le liant à la Société centrale : Dupleix démissionna dès octobre du Crédit du Centre et refusa les offres de la BNC pour le retenir ; la BRO augmenta son capital de 1 à 5 millions de francs avec le soutien de la Société centrale ; le 31 janvier 1918, le conseil d'administration du Crédit du Centre, présidé par le comte des Monstiers-Merinville, et la totalité de son personnel, sauf deux agents, soit cent six personnes, démissionnèrent en bloc et rejoignirent la BRO ; dans les jours qui suivirent, les comptes importants migrèrent du Crédit du Centre à la BRO ; le 4 février, le siège social de la BRO fut transféré d'Alençon à Blois. En quelques jours, la BNC se retrouvait avec une coquille presque vide sur les bras et une concurrente agressive ! Elle liquida d'ailleurs dès juin 1918 le Crédit du Centre pour intégrer ses agences à son réseau.

Quant à Joseph Dupleix, il poursuivit ses activités sans solution de continuité, comme administrateur directeur du nouvel établissement, dont le comte des Monstiers-Merinville était

président, et Jules Ranson, directeur de la Société centrale, vice-président. Le cinquantième de la BRO ne fut d'ailleurs célébré, ni en 1963, ni en 1967, mais le 27 juin 1959 à Giverny.

Renversement d'alliances

La BRO manifesta d'emblée le même allant que le défunt Crédit du Centre. En 1918, onze succursales et vingt bureaux périodiques furent ouverts et la BRO se serait placée au premier rang des banques régionales pour sa part dans l'emprunt de la Victoire. La BRO reprit en 1919 et 1920 les banques Lecomte & Rocher, à La Ferté Macé, et Villiers, à Pithiviers. Dupleix entra comme censeur à la Société centrale des banques de province en 1920, puis comme administrateur en 1922, mais, inquiet de l'évolution de cet établissement, il en démissionna en 1926 pour se rapprocher de l'autre protecteur des banques régionales, à savoir le CIC. Sollicité par Joseph Dupleix, Albert de Monplanet envoya à Blois Jacques de Vaux qui rendit un rapport très favorable. Entre-temps, Dupleix avait racheté à la Société centrale ses actions BRO, de peur qu'elles ne tombent dans les mains d'un liquidateur éventuel, et les proposa au CIC en avril 1927. Celui-ci acquit alors 4 750 actions (près de 24 % du capital) et se fit représenter à Blois par Thierry de Valleuil. Dans un second temps, le CIC garantit une augmentation de capital de 10 à 12,5 millions de francs et porta sa participation à 33 %.

Rumeurs malveillantes (1931)

Je vois M. Dupleix le 12 octobre. Il me signale à nouveau que le 29 septembre un gros client de la Banque pour l'alimentation (filiale de la Banque de Paris) a téléphoné à M. Martineau, gros épicier de Blois et client de la BRO pour lui dire : « J'apprends que le CIC est engagé dans la Banque Chapuis qui saute, qu'il en a plein les bras avec ses filiales, qu'il va déposer son bilan et entraîner la BRO dans sa chute. » (...) Or, le 5 octobre 1931, nouvel incident : la Banque de France à Blois apprenait qu'un client de la BRO avait reçu de la Banque pour l'alimentation un coup de téléphone reproduisant les déclarations pessimistes faites à Martineau (...). Le directeur de la Banque de France a signalé ce deuxième incident au préfet qui, lui-même, a déclaré qu'il allait en saisir la Sûreté générale pour rechercher les auteurs de la propagation de ces fausses nouvelles. M. Dupleix me dit que, personnellement, il a évité de se rencontrer avec le préfet, car il se méfie des initiatives officielles même inspirées par d'excellents sentiments. » (Rapport de T. de Valleuil, 12 octobre 1931, Archives CIC)

La crise des années 1930 n'ébranla pas l'établissement, malgré des rumeurs malveillantes. La BRO fut sollicitée en 1931 pour reprendre certaines agences de la Banque d'Alsace et de Lorraine et de la Banque privée et en échanger d'autres avec la Société normande au nom du partage du territoire. La succession du Comptoir d'escompte de la Sarthe, tenu à bout de bras par le CIC depuis 1931, s'avéra beaucoup plus délicate en raison

des pertes subies : la BRO récupéra à compter du 15 mai 1933 huit agences dans la Sarthe autour du Mans et en Eure-et-Loir autour de Nogent-le-Rotrou. A la fin de 1935, elle reprit encore la banque Dumant, au Mans. La BRO exploitait, avec trois cents salariés, trente-huit agences et cinquante-quatre bureaux périodiques, situés dans cinq départements. En 1936, Louis de La Rochefoucauld, duc d'Estissac, président du Syndicat des agriculteurs du Loiret, succéda à la présidence au comte des Monstiers-Merinville qui venait de mourir.

« Chez nous, dans le groupe du CIC, les hommes ne passent pas, ils demeurent »

Lorsque le duc d'Estissac démissionna à la fin de 1940, Joseph Dupleix devint président-directeur général. Il conserva ses fonctions pendant trente ans avec la totale confiance de ses actionnaires. Mais c'est dès 1959 qu'Edmond Lebée le prit en exemple pour en tirer une leçon générale sur la longévité au sein du groupe CIC...

A la suite des combats de juin 1940, la banque était sinistrée : le siège social à Blois avait été complètement détruit, à l'exception des coffres qui résistèrent parfaitement aux bombardements et à l'incendie, de même que les agences d'Orléans et de Gien. Mais les opérations purent reprendre dans des locaux provisoires au courant du mois de juillet 1940. Le capital fut porté à 20 millions en 1941. Compte tenu de la baisse des opérations d'escompte, la banque consacra davantage de ressources à l'achat de bons du Trésor. A la mort de Thierry de Valleuil en 1942, André Beaudoin lui succéda pour représenter le CIC.

Mesures d'urgence en juillet 1940

Marcel Jean, directeur général adjoint écrit le 1^{er} juillet d'Angoulême à M. Hoizey, à Blois : « Il serait utile que vous voyiez l'état des locaux de la BRO et fassiez, si possible, effectuer les réparations urgentes. D'autre part, il faudrait que votre frère et vous recherchiez les employés restés là-bas et que vous fassiez établir une permanence pour l'accès aux coffres de 10 h à 12 h et de 2 à 4 par exemple. Puis que vous rassuriez la clientèle en expliquant que nous rentrerons dès que nous le pourrons. D'ailleurs, tant que la B de F ne sera pas rentrée à Blois, nous ne pourrons pas faire grand-chose, mais nous rentrerons quand même lorsque nous pourrons avoir de l'essence et expédier les archives sans lesquelles aucun travail utile ne peut être fait. (...) Nous continuons à nous morfondre ici et nous efforçons de prendre patience. » (Archives CIC)

Après-guerre, la BRO connut une croissance tranquille : en 1962, elle employait à peine plus de quatre cents salariés. Déployée dans une région essentiellement agricole, elle continua à offrir aux exploitants les crédits d'équipement, de campagne, ou les prêts d'embouche dont ils avaient besoin. Elle ne négligea pas pour autant la clientèle des entreprises industrielles dont plusieurs représentants siégeaient à son conseil. On relève par exemple en 1965 les noms d'André Balleyguier, président de Poulain et vice-président de Suchard, de Jean Dufournier et

de Raymond Limondin, dirigeants d'entreprises familiales. Au début des années 1960, l'enjeu essentiel fut d'entrer en relation avec les entreprises décentralisées de la région parisienne qui s'installaient à Blois ou à Chartres.

La BRO poursuivit une politique très modeste de croissance externe par le rachat de banques locales... en bout de course : l'ancienne banque Deshayes-Roger, à Mer (Loir-et-Cher) en 1955, Hamot, à Moulins-la-Marche (Orne), en 1957, Boinel à Pré-en-Pail (Mayenne) en 1960.... En 1956, elle s'enorgueillit de la construction d'un centre comptable équipé d'un matériel mécanographique moderne..., mais condamné rapidement à un vieillissement prématuré.

Les merveilles de la mécanographie

« Au cours de ce dernier trimestre de 1956, nous avons pu achever la mise au point du centre comptable qui se compose essentiellement de perforatrices qui traduisent en cartes perforées les documents comptables. Ces cartes passent ensuite à la vérification, puis dans des trieuses. Elles sont enfin introduites dans des tabulatrices qui impriment les relevés des comptes des clients. Notre centre comptable possède un calculateur électronique muni des derniers perfectionnements ; connecté avec les tabulatrices, il établit les comptes d'intérêts. »
(Rapport annuel, 4 mai 1957)

Joseph Dupleix commença à préparer sa succession en 1965 lorsqu'il confia la direction générale à Michel Bacquart, assisté d'Antoine Dupleix, directeur général adjoint. Les deux hommes entrèrent en 1968 au conseil où siégeaient deux représentants du CIC, André Beaudouin, vice-président, et Jean Robineau-Bourgneuf, nommé en 1960. Joseph Dupleix, âgé de quatre-vingt-huit ans, abandonna ses fonctions lors de l'assemblée générale du 29 avril 1971. Ces soixante-deux ans de responsabilité au plus haut niveau marquèrent les esprits au point que l'on parlait à propos de la BRO de la « banque d'un seul homme », ce que Joseph Dupleix lui-même voulut démentir ce jour-là en rappelant qu'elle était « le résultat du travail, du dévouement, de l'attachement de tous ceux qui, à tous les échelons, ont été, ou sont encore, nos collaborateurs ».

La BRO sans Dupleix

Michel Bacquart, entré à la BRO depuis 1949, prit sa succession et présida la banque jusqu'à la nationalisation de 1982. Il rompit quelque peu avec l'esprit maison en nommant directeur général en janvier 1972 un nouveau venu, Jacques Magnan, jusque-là directeur général de la Banque commerciale du Maroc. La BRO connut une vive expansion au cours des années 1970, marquée notamment par la progression de ses effectifs qui dépassèrent la barre du millier en 1980. Elle s'établit dans le Cher avec deux nouvelles agences, à Bourges et à Vierzon. Elle conservait les caractères d'une banque des entreprises auxquelles elle

accordait près de 80 % de ses crédits, 58 % à des sociétés, 20 % à des entrepreneurs individuels.

La nationalisation de 1982 perturba moins la BRO que d'autres banques régionales, même si elle y introduisit un peu plus de mouvement : le gouvernement nomma à sa tête un directeur général adjoint du CIC, Bernard Madinier, de surcroît administrateur de la BRO depuis 1972. Jacques Magnan conserva d'autre part son poste de directeur général délégué jusqu'en 1984 où il fut remplacé par Jean-Claude Camus, un Blésois d'origine entré à la BRO comme stagiaire en 1958.

Mais par la suite, la BRO fut soumise à une rotation assez rapide de ses dirigeants qui passèrent sans y demeurer... Bernard Madinier quitta en septembre 1986 la BRO pour le CIO et fut remplacé par Jean de La Chauvinière qui présidait jusque-là un établissement monégasque, la Société de banque et d'investissement (SOBI). Nommé en juin 1989 à la tête de la Société bordelaise, il céda son siège à Bernard Gaudillère, énarque et administrateur civil, directeur de cabinet de Louis Mermaz, ministre des Transports. Bernard Michel, inspecteur des finances, directeur au GAN depuis 1987, président de Socapi depuis 1992, prit sa succession en 1994, mais il démissionna en juin 1996 pour prendre en charge le secrétariat général de la Caisse nationale de Crédit agricole. Jean-Claude Camus, l'inamovible directeur général accéda alors aux responsabilités suprêmes et nomma Robert Le Moal, cadre au CIC depuis 1969, directeur général.

La croissance et la diversification des activités de la banque se poursuivirent au cours de la décennie 1980 : les crédits d'équipement aux entreprises triplèrent de 1983 à 1987 ; en octobre 1986, l'introduction de la société Télé-Plastics Industrie (TPI) au second marché de la Bourse de Nantes fut une première pour la BRO ; en mai 1987, elle créa une direction des opérations de marché. Ainsi, elle put offrir aux entreprises toute une gamme de services depuis les opérations de haut de bilan jusqu'à la gestion de trésorerie. En direction des particuliers, la BRO mit en œuvre les orientations décidées à l'échelle du groupe CIC, la personnalisation des relations avec la clientèle, « l'ouverture vers les jeunes », concrétisée notamment par de nombreux « jumelages BRO-écoles » et, à partir de 1986, l'incitation au développement des placements financiers : la BRO lança sa première SICAV, BRO-Sécurité, en octobre 1987 et réussit à rassembler huit cents personnes à Orléans en décembre 1987 pour une conférence-débat sur le thème de « La Bourse en 1988 ».

Pour accompagner ce mouvement, elle entreprit la construction d'un nouveau centre administratif sur le site de l'Erigny, à Blois, qui fut mis en service en juin 1986 avec cent cinquante salariés. Elle développa son réseau en direction de la région parisienne : après s'être implantée à Rambouillet au début des années 1970, elle ouvrit en 1986-1987 de nouvelles agences à Etampes et à Dourdan et créa à son tour son bureau parisien, 12, rue Lafayette. La croissance fut au rendez-vous : le total de bilan fit plus que doubler de 1985 à 1989 (de 5,5 à 11,8 milliards) et le résultat net quadrupla presque (de 12 à 45 millions). Par la suite, la

progression des années 1990 fut nettement moins spectaculaire. Les effectifs retombèrent à 910 salariés en 1996.

Une décennie difficile

Une inspection des services d'audit révéla tout d'un coup en décembre 1997 une manipulation des comptes et une très grave insuffisance de couverture des risques. Jean-Claude Camus et Robert le Moal furent acculés à la démission et durent ultérieurement répondre de leur gestion devant la justice. Accusés de présentation de bilans inexacts, de distribution de dividendes fictifs et d'abus de biens sociaux, ils furent condamnés en février 2006 à deux ans de prison avec sursis et à d'assez lourdes amendes. Michel Michenko, directeur général de la SNVB, prit en février 1998 les choses en mains en tant que nouveau président. Dans un premier temps, la BRO dut passer 350 millions de provisions supplémentaires et afficha, pour la première fois de son histoire en 1997, un résultat négatif de 157 millions. Le CIC se porta au secours de sa filiale en apportant 90 millions. L'exercice 1998, qui enregistra un recul de 8 % du produit net bancaire, se solda par une perte de 315 millions. Au total, l'affaire coûta environ 1 milliard de francs au groupe CIC.

Pour redresser la pente, Michel Michenko lança un plan à moyen terme 1999-2001 reposant notamment sur une complète réorganisation du réseau, la création de dix-sept agences entreprises et la spécialisation de la force de vente. La BRO retrouva une situation bénéficiaire en 2000 et put reprendre des investissements destinés à soutenir son développement commercial.

Après la migration sur la plate-forme informatique commune en novembre 2003, la structuration du pôle Ouest groupant la BRO et le CIO fut annoncée en décembre 2003 et la convergence des deux banques en mai 2004. Michel Michenko prit alors également la présidence du CIO. Le premier numéro de *Convergence BRO-CIO*, organe de communication ad hoc, parut en octobre 2004. La BRO devait devenir une des quatre directions régionales du nouvel ensemble. Celui-ci commença à prendre une consistance concrète dès janvier 2005 lorsqu'une direction générale unique prit en charge le pôle Ouest. Il fallut encore près de deux ans pour préparer la fusion réalisée en décembre 2006. La BRO poursuit désormais son histoire dans le cadre d'un ensemble plus vaste, CIC Banque CIO-BRO.

Bibliographie

Un homme, une banque, s.l., s.d. (diffusion interne)

1929

Union de banques régionales pour le crédit industriel (UBR)

Création conjointe des banques du groupe du CIC et de quelques établissements alliés, l'Union de banques régionales pour le crédit industriel (UBR), spécialisée dans le crédit à moyen et à long terme, connut une existence chaotique, se trouvant trop brièvement en phase avec le marché pour laquelle elle avait été conçue.

Une jeunesse contrariée

Lorsque fut constituée le 20 juin 1929, en pleine prospérité, l'Union de banques régionales, l'objectif était de développer le crédit à moyen et long terme au profit des entreprises en divisant les risques pris par les banques associées tant d'un point de vue géographique que sectoriel. Parmi les opérations envisagées dès le départ, figurait également l'escompte de papier représentatif de ventes à crédit pour les outils de travail et les moyens de production, à l'exclusion donc des biens de consommation.

L'initiative vint des banques régionales, notamment de trois de leurs dirigeants, Etienne Dupont, directeur général de la Banque Dupont, Camille Riboud, président de la Société lyonnaise, et Léo Baratier de Rey, administrateur délégué de la Société nancéienne. Ils convainquirent non seulement leurs collègues, mais aussi des établissements extérieurs au groupe CIC. Ainsi, le premier conseil d'administration, présidé par Henri Théliet, comptait également Antonin Daum, président de la Banque Renault, Marc Vonderweidt, directeur général du Comptoir d'escompte de Mulhouse (qui céda sa participation en mars 1930), ainsi que des industriels, Henry Damour, nommé vice-président de la société, Joseph Delloye, André Jaquet, Eugène Souchon, Joseph Toulemonde et Louis Watel-Dehaynin. Charles Dangelzer assurait la direction générale.

Le capital de 40 millions, dont un quart versé, fut complété dès le 20 octobre 1929 par l'émission de 30 millions en bons décennaux, puis par celle de bons de caisse à deux, trois et cinq ans pour un montant de 17 millions en 1930, enfin par les comptes courants des banques partenaires qui s'élevaient à 37,5 millions de francs au 31 décembre 1930. C'est donc dotée de ressources relativement importantes, 134 millions de francs au bilan de 1930, que l'UBR, installée au 6, avenue Victor-Emmanuel III, réalisa son premier exercice.

Mais il fallut vite déchanter : si 1931 fut encore placée sous le signe de la progression, car la crise engendra de nombreuses demandes d'avances, l'UBR, qui transféra son siège en 1932 au 53, rue de Châteaudun, fut incitée à la prudence et réduisit progressivement ses encours. Du côté des ressources, les banques retirèrent leurs fonds qui ne représentaient plus en 1935 que 675 000 francs en comptes courants. Malgré un bref sursaut en 1938, le montant total du bilan ne cessa de chuter jusqu'en 1941. On allait tout droit vers la liquidation.

La législation de Vichy sur les sociétés anonymes provoqua en outre des perturbations dans l'état-major de la société : la loi du 16 novembre 1940 contraint Henri Théliér à démissionner ; Charles Dangelzer crut pouvoir combiner présidence et direction générale, mais il dut abandonner en juillet 1941 la première qui fut attribuée au CIC comme personne morale... La loi du 4 mars 1943 l'interdit et imposa des personnes physiques : ce fut Maxime Renaudin, vice-président du CIC, qui prit alors la présidence de la société en mars 1943.

L'UBR trouve son marché...

Le redémarrage constaté à partir de 1942 s'explique par deux facteurs : d'une part, l'UBR se substitua provisoirement aux personnes empêchées du fait de la guerre d'exercer leurs droits de souscription lors des augmentations de capital réalisées dès 1942 par plusieurs banques du groupe ; d'autre part, elle consentit des avances, avec garantie de l'Etat, conformément à la loi du 23 mars 1941, aux entreprises ayant pour objet « la fabrication de produits nécessaires aux besoins du pays ».

Après la guerre, le crédit à moyen terme fut relancé par la possibilité de réescompter les effets non seulement auprès de la Banque de France, mais aussi du Crédit national. Il répondait parfaitement aux besoins des entreprises engagées dans le processus de la reconstruction qui avaient d'importants besoins de capitaux. L'UBR prenait en charge la totalité des crédits sollicités ou s'associait avec les banques du groupe ou d'autres établissements. Certains exercices connurent une progression spectaculaire des encours : ainsi 1949 vit un doublement (en francs constants) du portefeuille des effets. Ces engagements étaient essentiellement financés par des bons et comptes à échéance fixe.

A la mort de Maxime Renaudin, René Michaud, censeur du CIC et président du tribunal de commerce de la Seine pendant la guerre, fut nommé président en octobre 1947. Il exerça sa fonction pendant plus de vingt ans (jusqu'en octobre 1969), tandis que Charles Dangelzer resta un inamovible directeur général jusqu'en décembre 1965. Il laissa à ses successeurs une entreprise prospère : avec un effectif de trente-trois salariés seulement et un capital de 7,5 millions, elle dégagait un bénéfice net d'1,3 million de francs pour un total de bilan de 75,5 millions de francs.

... puis le perd

Le départ de Dangelzer et son remplacement par Jean Patey, directeur général en janvier 1966 (puis président en 1969), coïncida, à quelques mois près, avec la réforme bancaire qui leva certaines restrictions concernant les banques de dépôt. L'UBR perdit brutalement son fonds de commerce spécifique. Le total de bilan recula (en francs constants) de 46 % de 1965 à 1971. Mais une relance se produisit à partir de 1972 sous l'impulsion de Pierre Arlet, président, et de deux directeurs généraux successifs, François de Dreuzy, puis Henry Bruckert. L'idée nouvelle consista à accompagner les crédits accordés aux PME par

l'intervention d'ingénieurs-conseils, spécialistes en restructuration financière, qui pouvaient agir en étroite liaison avec les banques régionales. Les encours progressèrent à nouveau de manière spectaculaire : en 1976, le nombre de dossiers de crédits passa de 707 à 1 430. C'est l'année où commença à être commercialisé Dynaplan, un outil de gestion prévisionnel conçu par les ingénieurs-conseils de l'UBR. Le démarrage fut prometteur et des applications comme outil de formation pour la gestion des entreprises étaient envisagées. Mais la diffusion commerciale de Dynaplan se révéla décevante, si bien que la dynamique enclenchée au début des années 1970 retomba rapidement. L'équipe d'ingénieurs-conseils fut d'ailleurs détachée et mise en janvier 1981 à la disposition d'un GIE, le Groupement d'études et de conseil aux entreprises industrielles et commerciales (GECEIC), géré par l'ensemble du groupe.

Le début des années 1980 fut donc morose, avec une baisse des encours et des résultats en berne. L'UBR était restée toutefois une petite structure, transférée en 1980 au 33, avenue Hoche, avec une cinquantaine de salariés. Pierre Arlet céda son fauteuil à Patrick Bréaud en avril 1984. Celui-ci orienta l'UBR vers de nouveaux marchés, celui des hôtels, cafés et restaurants et du crédit immobilier. Ces activités se développèrent rapidement et les résultats furent au rendez-vous. Mais le piège se referma au début des années 1990. Dès 1991, l'exercice se solda par une perte de 13 millions de francs qui se creusa rapidement pour atteindre 240 millions en 1993. L'UBR cessa alors toute activité, se concentrant sur le recouvrement des créances et le règlement des contentieux. Le solde du portefeuille de créances fut vendu en 1999.

1931

Banque régionale de l'Ain (BRA)

1849 : Fondation à Belley de Rive & Cie.

1919 : transformation en commandite par actions sous la raison sociale Tendret, Rive & Cie et la dénomination de Banque régionale de l'Ain.

1999 : La BRA est absorbée par la Lyonnaise de banque.

La Banque régionale de l'Ain (BRA) est l'héritière d'une banque familiale qui pendant trois générations a réussi à s'implanter solidement sur un territoire départemental et à le quadriller de son réseau d'agences. Entrée tardivement dans le groupe CIC à la faveur de la crise des années 1930, elle a cherché longtemps à maintenir une indépendance ombrageuse, notamment à l'égard de sa puissante voisine, la Société lyonnaise, y compris après que la famille eut passé la main. Mais à la suite de la privatisation de 1998, la BRA dut se résoudre à l'inévitable.

Trois générations au service d'une entreprise

C'est en 1849 qu'André Rive (1813-1879), modeste commerçant en confiserie à Belley, fonda une maison d'escompte et de crédit hypothécaire, Rive & Cie, qui, sans concurrent sur la place, prospéra. Belley était la capitale du Bugey, une ville de foire située entre la Savoie et Lyon, érigée en sous-préfecture.

La deuxième génération se composait de trois frères : Tony Rive devint gérant aux côtés de son père à partir de 1857 et le resta jusqu'en 1914 ; Francisque et Paul choisirent le barreau. Mais tandis que Francisque fit à Lyon une brillante carrière et fut élu député de 1871 à 1876, Paul préféra abandonner son cabinet de Belley en 1883 et rejoindre son frère aîné à la tête de la banque familiale. Transformée en société en commandite au capital de 1,25 million, celle-ci connut une réelle expansion dans les années 1880-1990 avec l'ouverture de dix agences dont la première à Bourg-en-Bresse en 1883. Grâce à cette occupation du terrain, la Banque Rive réussit à contenir les tentatives d'intrusion dans l'Ain du Crédit lyonnais ou de la Société générale. Le siège fut transféré à Bourg en 1903. Paul Rive fut élu à la présidence du tribunal de commerce, puis de la chambre de commerce de l'Ain. Il mourut, comme son frère Tony, en 1914. Le bilan atteignait alors 13,75 millions de francs.

Cette banque tient tout le pays...

« Cette banque tient absolument tout le pays, non seulement elle a dix agences, mais elle entre en communication pour ainsi dire directe avec tous les commerces et toutes les industries grâce aux trente-six correspondants banquiers, escompteurs ou huissiers qui

opèrent les recouvrements pour leur compte, et qui drainent le papier. »

Rapport d'inspection de la Banque de France, 1901, cité par A. Grosjean, *op.cit.*, p. 282.

La troisième génération fut surtout représentée par Jean Rive, second fils de Paul, qui commença sa carrière comme chef de la comptabilité à la Banque de France, puis rejoignit la banque familiale en 1913. Mobilisé en 1914, il confia la maison à son cousin, Paul Tendret, gendre de Tony, bâtonnier à Belley. Celui-ci eut fort à faire pour maintenir l'établissement à flot : les dépôts s'effondrèrent, en étant divisés par quatorze de 1912 à 1915, le bilan de l'agence de Bourg diminua de moitié, alors que celui de l'agence d'Oyonnax, ville industrielle, résista mieux. Mais le redressement fut rapide : en 1919, la société fut transformée en commandite par actions, sous la dénomination de Banque régionale de l'Ain (BRA) et la raison sociale Tendret, Rive & Cie, avec deux gérants, Jean Rive et Guy Tendret, fils de Paul, et un conseil de surveillance où l'on trouvait entre autres le baron Girod de l'Ain, Maurice Jeantet, fabricant de pipes à Saint-Claude, Emile Couibes, président de la chambre de commerce. L'établissement employait 216 salariés en 1930.

Le CIC, allié nécessaire, mais encombrant

La crise surprit la BRA à la fin de 1930. Ses gérants entrèrent immédiatement en relation avec le CIC dont le vice-président, Joseph Deschamp, était un Bressan. Le CIC accepta de faire une avance de caisse de 6 millions et d'accorder un crédit d'escompte de 10 millions en échange de garanties (valeurs mobilières, polices d'assurances), d'une réorganisation financière et de la nomination de deux de ses représentants au conseil de surveillance. A terme, devait être programmée la transformation en société anonyme avec une prise de participation du CIC. Thierry de Valleuil, ancien inspecteur des finances, directeur au CIC, entra au comité de direction en février 1931, puis au conseil de surveillance. Le CIC prit une participation de 5,61 % dans le capital, de même que le CIAL à hauteur de 10 %.

L'efficacité de cette alliance put être testée dès la fin de 1931 : des rumeurs de faillite coururent sur la BRA, entraînant des retraits massifs alors que de nombreuses créances étaient immobilisées. Le CIC sauva alors l'établissement. Mais les relations restèrent tendues entre Jean Rive, jaloux de ses prérogatives et de son autorité, et Thierry de Valleuil qui entendait faire prévaloir l'orthodoxie financière et multiplia les « vives recommandations » ou les « injonctions » : le personnel fut réduit d'un quart, les agences furent soumises à des plafonds d'escompte ou de découverts et durent fournir des états mensuels, les provisions pour créances douteuses limitèrent les dividendes, etc.

Le redressement étant en cours, Jean Rive et Guy Tendret anticipèrent en août 1937 le renouvellement de la société sans la transformer en société anonyme, comme l'avait demandé le CIC. Derrière celui-ci, se profilait en effet un voisin redouté, la Société lyonnaise qui était devenue une puissante organisation depuis 1931. Rive et Tendret craignaient par dessus tout

d'éventuelles visées impérialistes de sa part.

Si la déclaration de guerre en 1939 entraîna des retraits de fonds, le redémarrage fut spectaculaire entre 1940 et 1943 avec une augmentation des dépôts et des bénéfices de l'ordre de 50 à 60 % en francs constants : la banque profita de l'enrichissement des campagnes, sollicitées par les besoins du ravitaillement, et des émissions d'emprunts des collectivités. Jean Wenger-Valentin remplaça à partir de 1940 Thierry de Valleuil, qui mourut en février 1942, puis céda son siège au conseil de surveillance à son collaborateur du CIAL, Henri Vonderweidt. En janvier 1943, les gérants défièrent une fois de plus le CIC lors d'une augmentation de capital de 5 millions de francs. Dans une lettre de juillet 1942, Joseph Deschamp avait rappelé sa demande d'une participation de 30 à 35 % et d'une transformation en société anonyme dans les six mois suivant l'augmentation de capital. Or le CIC n'obtint que 11,9 % des actions.

En 1949, année du centenaire, la plaquette commémorative fit à peine allusion au CIC. A une volonté ombrageuse d'indépendance des gérants, se seraient ajoutées des querelles personnelles : d'après Florent Wenger, Justin Bellon, président de la Société lyonnaise, aurait refusé d'engager le gendre de Guy Tendret qui entra alors à la BNCI. La BRA était à deux doigts d'un renversement d'alliance ! De fait une nouvelle augmentation de capital en 1949, porté à 25 millions de francs, maintint la participation du CIC et du CIAL à un étiage relativement bas de 15 % chacune. Mais la mort accidentelle de Jean Rive en décembre 1952 sonna le glas des volontés d'indépendance de la BRA. Guy Tendret était beaucoup plus effacé que son cousin et ne montrait que peu d'intérêt à la direction des affaires. Dans l'immédiat, la veuve de Jean Rive remplaça son mari jusqu'à l'assemblée générale extraordinaire d'avril 1953 qui décida enfin de la transformation en société anonyme au capital de 60 millions de francs. La souscription permit au CIAL d'acquérir la majorité, mais Edmond Lebée exigea de Jean Wenger-Valentin, qui s'était engagé vis-à-vis de Guy Tendret, qu'il la rétrocède au CIC.

La mort accidentelle et... mystérieuse de Jean Rive

Le 23 décembre 1952, à 17 h 55, la Traction avant conduite par Jean Rive s'écrasa contre un arbre sur la route de Lyon à Bourg. Jean Rive et son passager, son beau-père Georges Aroud, furent éjectés et tués sur le coup. Quinze jours plus tard, on apprit que le banquier rapportait de Lyon deux ou trois lingots d'or et des pièces pour le compte d'un client. Cet or n'a jamais été retrouvé, ce qui a alimenté de folles rumeurs sur les origines de l'accident...

Modernisation sous la houlette du CIC

Le CIC eut l'élégance de laisser la présidence de la société à Guy Tendret, du moins jusqu'en 1958 où, nommé président d'honneur, il fut remplacé par Jean Pellisson, directeur honoraire du CIC. Celui-ci put s'appuyer sur Louis Lenoir, directeur général de 1955 à 1970, considéré comme le « fils spirituel » de Jean Rive. Une nouvelle équipe prit la succession à

partir de 1969, composée de François Boucher, président de 1969 à la nationalisation de 1982, et de Jean-Noël Reliquet, directeur général de 1970 à 1979.

François Boucher

Né en octobre 1923 à Marnes-la-Coquettes, diplômé de l'Ecole libre des sciences politiques, François Boucher fit toute sa carrière au CIC où il entra en 1948 pour devenir directeur des services étrangers en 1966, puis directeur général adjoint en 1972. Administrateur de plusieurs banques du groupe, il fut également maire de Marnes-la-Coquette.

Sous la houlette du CIC, la BRA, banque familiale, se transforma en un établissement de crédit moderne. Elle connut un développement remarquable dont témoigne l'évolution de ses effectifs : la barre des 300 salariés fut franchie en 1968, 400 en 1970 et 600 en 1974. C'est l'année où fut inauguré le nouveau centre administratif au nord de Bourg-en-Bresse et où fut créée une filiale spécialisée dans l'investissement industriel, la Société régionale de participation (SRP), qui allait irriguer le tissu économique des PME du nord Rhône-Alpes engagées dans les filières de la plasturgie, de la lunetterie, du bois, de l'emballage, etc. Ainsi la BRA continua à être remarquablement implantée sur son territoire : à la veille de la nationalisation, elle gérait 13 500 comptes d'entreprises, 58 300 de particuliers et 1 850 de syndicats ou d'associations, pour une population départementale d'environ 400 000 habitants. Elle détenait 20 % des parts de marché pour les crédits, et jusqu'à 45 % dans les seules entreprises.

La BRA se distingua par ailleurs au sein du groupe CIC par ses initiatives en matière informatique : une autre filiale spécialisée, la Société régionale informatique (SRI), fut créée en 1972. En février 1979, la BRA lança la carte MOA (multi-opératrice automatique) utilisable non seulement dans les guichets automatiques de banque, mais aussi dans des terminaux installés chez les commerçants et reliés à des ordinateurs. L'expérience était pionnière et suscita l'intérêt de nombreux observateurs français et étrangers. Mais les investissements informatiques pesèrent lourdement sur les comptes d'un établissement qui restait malgré tout de taille modeste.

La nationalisation et ses ruptures

La BRA rejoignit le secteur public avec un léger décalage, le 1^{er} juillet 1982. Malgré l'intervention de Louis Robin, député socialiste de Bourg, en faveur de Jean-Noël Reliquet, le gouvernement nomma à la présidence de la BRA, Henri Corson, directeur de l'Office national interprofessionnel des céréales (ONIC), qui était un proche de Pierre Mauroy. Il ne parvint pas à s'imposer et fut remplacé en juin 1984 par Claude Pietra, administrateur de la société, qui avait été chargé de faire un audit. Il établit un plan de développement commercial, mais la BRA subit plusieurs déconvenues : d'une part, la carte MOA perdit rapidement sa spécificité

et se heurta au rejet de la profession, notamment du GIE Carte bancaire, qui lui reprocha sa gratuité pour les clients et les commerçants. Du coup, elle perdit ses fonctions de paiement en mars 1986. D'autre part, la BRA fut lourdement pénalisée par le dépôt de bilan de l'entreprise Le Tanneur qui l'obligea à constituer une provision de près de 6 millions de francs en 1985.

Une nouvelle équipe, formée de Jean-Noël Reliquet, président, et de Paul Deguerry, directeur général, se mit en place à partir de septembre 1986 à la faveur de l'alternance politique, mais elle fut confrontée d'emblée à l'escroquerie commise par les dirigeants d'une entreprise du bâtiment qui coûta 30 millions à la BRA et l'obligea à afficher la première perte de son histoire, de 7,6 millions, pour l'exercice 1986. Le redressement des années suivantes permit de reprendre en 1990 le fonds de commerce de la Banque Clément, à Morez, mais ne l'exonéra pas de comprimer ses frais généraux et de mettre en œuvre en janvier 1991 un plan social sévère de réduction de 20 % des effectifs qui entraîna la suppression de 136 postes.

Lorsque Jean-Noël Reliquet rejoignit le GAN en 1992, il fut remplacé par Christian Tardivon, directeur de cabinet de Bernard Tapie, ministre de la Ville, subitement libéré par la démission en mai de son patron... Sans expérience, ni de la banque, ni de l'entreprise en général, il lança la BRA dans une politique aventureuse, en rachetant la SARCA, une société basée à Annemasse, spécialisée dans le crédit automobile, au moment où l'aggravation de la conjoncture industrielle engageait à la prudence. L'exercice 1993 se solda par une perte record de 32,5 millions de francs. De plus, il prit l'initiative d'un rapprochement avec la Lyonnaise de banque, qui, s'il paraissait de bon sens, soulevait encore le cœur des fervents défenseurs de l'indépendance. Paul Deguerry prit la tête de la rébellion, en appela aux milieux socio-économiques et aux élus de la région. Il obtint la tête de Christian Tardivon, et son fauteuil, dans le bureau de François Heilbronner, président du GAN.

Paul Deguerry, désormais président, s'employa à consolider son pré carré en redressant l'entreprise, en la débarrassant de la SARCA, mais aussi en entamant des négociations avec la Lyonnaise de banque : un accord de juillet 1996 précisa certaines limites territoriales, attribua à la BRA le sud du Jura et prévint une collaboration dans les domaines de la gestion de titres et de l'informatique.

Lorsque le Crédit mutuel reprit le CIC en avril 1998, ses dirigeants durent trouver cet accord bien timide. Il faut bien reconnaître que la coexistence, dans le même groupe, de la puissante Lyonnaise de banque et de la petite BRA, avait quelque chose de surréaliste. Aussi, une des premières décisions de Michel Lucas concernant l'organisation du groupe fut de fusionner la BRA avec la Lyonnaise. L'opération parut si naturelle qu'elle ne souleva guère d'oppositions. Elle devint effective le 30 juin 1999, l'année même du... 150^e anniversaire de la BRA.

Bibliographie

Arthur Grosjean, « Entre banque locale et banque régionale, l'exemple d'un réseau départemental : la banque Rive de 1849 à 1914 », in Michel Lescure et Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1999, p. 274-292.

Laurent Guigon, *Banque régionale de l'Ain, Tendret, Rive & Cie, 1849-1999, Une banque, un département, 150 ans d'histoire et de passion*, Bourg-en-Bresse, Musnier-Gilbert Editions, 1999, 151 p.

1931

Société toulousaine de crédit industriel et commercial

La société toulousaine naquit de la crise des années 1930 et, mal née, mourut de la même crise. Son réseau d'agences fut récupéré par la Société bordelaise qui n'en possédait pas. Entre-temps, le CIC avait essuyé un échec dans cette tentative d'implantation directe en province, malgré les efforts de deux de ses futurs présidents.

Chargé en 1931 par le gouvernement de prendre la succession de la Banque privée en faillite, le CIC répartit le réseau d'agences dont il hérita entre les banques de son groupe, mais décida de créer une nouvelle banque pour reprendre les trente-deux agences et les quarante bureaux périodiques que la Banque privée exploitait dans le Sud-Ouest. La Société toulousaine de crédit industriel et commercial fut créée le 4 juin 1931, avec un capital de 10 millions de francs, dont 95,9 % étaient détenus par le CIC. Son siège fut d'ailleurs fixé à Paris au 66, rue de la Victoire. Le conseil d'administration, présidé par Joseph Deschamp, comprenait trois autres représentants du CIC, Edmond Lebée, Charles Roth le Gentil et Thierry de Valleuil.

Une assemblée générale extraordinaire approuva le 6 juillet les apports de la Banque privée, rémunérés par 3 625 actions de 1 000 francs, tandis que le CIC souscrivit la quasi totalité de l'émission complémentaire d'actions nécessaire pour porter le capital à 20 millions de francs. L'ancien président de la Banque privée, Jean Le Bourdais des Touches, entra au conseil en qualité de vice-président, tandis que son ancien directeur, Fernand Arnaud, prit la direction de la nouvelle banque. Elle employait 410 salariés.

Elle fit d'abord l'objet d'une campagne de dénigrement de la part de Richard Klehe, furieux d'avoir été écarté du conseil : dernier représentant d'une importante maison de banque toulousaine, fondée en 1852, qui avait été rachetée par la Banque privée, il était encore très influent à Toulouse et passait pour apporter à la banque sa propre clientèle.

D'autre part, la Société toulousaine hérita d'importants engagements auprès des viticulteurs de l'Aude, de l'Hérault et des Pyrénées orientales qui traversaient une crise sévère. Elle dut de surcroît récupérer en décembre 1932 les trois agences – et leur portefeuille – de la banque Roque, à Béziers. C'est ainsi que le premier exercice dégagea un résultat positif de 320 000 francs, mais il dut être consacré à la couverture de créances litigieuses. Il en fut de même pour l'exercice 1934, avec toutefois un bénéfice réduit de près des trois quarts... La société ne versa jamais de dividende.

Fernand Arnaud démissionna en juin 1934 pour rejoindre la Société nancéienne, et Joseph Deschamp, à la fin de 1935, pour prendre la présidence du CIC. Edmond Lebée, qui lui succéda, réorganisa la comptabilité en la concentrant à Toulouse et à Béziers et ferma les

agences les moins rentables. Mais il dut faire face à l'effondrement de l'économie viticole et à l'alourdissement des frais généraux à la suite des mesures prises par le gouvernement Blum. Le CIC envisagea une liquidation pure et simple, puis opta pour une absorption par la Société bordelaise avec laquelle des négociations s'engagèrent en novembre-décembre 1936. Il fallut néanmoins appeler trois quarts du capital non encore versé pour combler les pertes. La Société toulousaine fut cédée le 1^{er} janvier 1937 à la Société bordelaise avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1936.

Bibliographie

Hubert Bonin, *Histoire de la Société bordelaise de CIC, 1890-1990*, s.l., L'horizon chimérique, 1991, p. 134-135

1932

Crédit fécampois

Bien que rattaché à un grand groupe national depuis 1932, le Crédit fécampois réussit le tour de force de se rendre indispensable et de survivre pendant soixante-quinze ans en tant que marque indépendante, là où tant d'autres établissements, bien plus huppés, avaient sombré corps et biens.

L'origine du Crédit fécampois remonte à 1845 lorsqu'Alexandre Legros, âgé de vingt-huit ans, ébéniste de son état, ouvrit dans son magasin, rue du Vieux marché, à Fécamp, un bureau de recouvrement et d'escompte qui venait à point nommé pour accompagner le démarrage de la pêche à la morue et la commercialisation de la production du Pays de Caux. Il apporta également sa contribution à Alexandre Le Grand, fondateur de la Bénédictine. Il s'engagea dans la vie publique, siégea au conseil municipal pendant trente-quatre ans, fut deux fois maire de Fécamp (1870-1874 et 1882), présida le tribunal de commerce, etc. Il mourut le 13 février 1885.

Ses deux fils, Frédéric et Alexandre disparurent prématurément, l'un en 1876, l'autre en 1891, si bien que c'est un fondé de pouvoir, Léopold Fleuret, entré chez Legros à quatorze ans, qui reprit la maison et forma, avec la veuve d'Alexandre Legros fils, une société en nom collectif, Fleuret & Vve A. Legros.

Lorsque Léopold Fleuret se retira en 1920 à quatre-vingt-dix ans, Gustave Vasse, armateur, président de la chambre de commerce de Fécamp, et René Legros, petit-fils du fondateur, transformèrent la maison en société anonyme, le Crédit fécampois, au capital de 2 millions de francs, avec le concours de deux banques du Havre, Le Crédit havrais et la banque Chalot.

En 1932, lorsque la Société normande de dépôts absorba le Crédit havrais pour se transformer en Crédit industriel de Normandie, le Crédit fécampois devint sa filiale, mais échappa à la fusion en raison de la notoriété de l'enseigne à Fécamp et dans le Pays de Caux. Charles Dangelzer représenta le CIN à son conseil qui continua à être présidé par Gustave Vasse jusqu'à sa mort en 1950.

Après la guerre, le Crédit fécampois fut alternativement présidé soit par le président de la société Bénédictine, André-Pierre Le Grand de 1950 à 1968, puis, dans les années 1980, par son fils Pierre Le Grand, soit par un représentant du CIN, Marcel Grawitz, Louis Touchard, Jean Robineau-Bourgneuf, etc. Il resta un établissement très modeste, avec cinquante salariés au début des années 1970, une agence en dehors du siège et trois bureaux périodiques.

Il échappa dans ces conditions en 1982 à la nationalisation directe. Cette situation le sauva de toute velléité de concentration jusqu'à la privatisation de 1998. Mais à partir de 1999, le CIN acheta systématiquement les actions se présentant sur le marché, jusqu'à atteindre 89,23 % du capital. Le Crédit fécampois avec ses huit agences et ses soixante-sept

salariés d'alors fut réuni sans problème au pôle nord-ouest formé par la BSD et le CIN. Mais restait le problème posé par les actionnaires minoritaires dont le CIC ne voulait pas dans l'actionnariat de la future entité BSD-CIN. A la fin de 2006, le CIC racheta la participation du CIN, transmit l'ensemble de l'activité (immeubles, fonds de commerce, clientèle) à CIC Banque BSD-CIN en formation, et absorba le Crédit fécampois qui était devenu une coquille vide en rémunérant les actionnaires minoritaires avec des actions CIC. Sa valeur fut évaluée à 12,5 millions d'euros. Ainsi prit fin l'histoire du Crédit fécampois, l'une des dernières places fortes du localisme bancaire.

Bibliographie :

Philippe Hochart et Guy Pessiot, *Scalbert Dupont, Crédit industriel de Normandie, Crédit fécampois, 1819-2007, trois banques CIC au service de leur région*, Rouen, Editions PTC, 2007, 109 p.

1941

Banque transatlantique

La Banque transatlantique peut difficilement cacher sa filiation avec la Compagnie générale transatlantique. Pourtant ses origines sont plus complexes que ne le laisserait supposer son nom et ses activités se diversifièrent rapidement pour ne plus garder que de lointains rapports avec les relations maritimes. En réalité, la Banque transatlantique offrit au cours de son histoire plusieurs visages. Le CIC, qui en prit le contrôle sous l'Occupation, explora plusieurs pistes avant d'arrêter, à l'orée du XXI^e siècle, une véritable ligne stratégique de banque privée.

Des origines plus méditerranéennes qu'atlantiques

S'il est entendu que la Banque transatlantique fut fondée à Paris le 25 août 1881 à l'initiative d'Eugène Pereire, président de la Compagnie générale transatlantique qui l'hébergea d'ailleurs à ses débuts dans ses bureaux du 25, boulevard Haussmann (puis du 6, rue Auber à partir de 1886), il faut remonter néanmoins deux ans en arrière pour trouver l'origine de cette création et aller en Tunisie où certains milieux d'affaires étaient très actifs dans les mois qui précédèrent l'établissement du protectorat en avril 1881.

La Banque transatlantique est en réalité l'héritière de la Société franco-tunisienne de crédit industriel et commercial, au capital d'un million de francs, fondée en mars 1879 par la Société marseillaise de crédit industriel et commercial et de dépôts, au conseil de laquelle siégeaient deux représentants du CIC, Henri Durrieu et Albert Rostand. Tous les deux étaient très intéressés par les perspectives coloniales en Tunisie, l'un comme président de la Compagnie des chemins de fer de l'Est-Algérien, l'autre des Messageries maritimes. Quelques mois plus tard, la Compagnie générale transatlantique entra dans le jeu lorsqu'elle réussit à reprendre à son compte la ligne de Tunisie et à desservir Tunis. Eugène Pereire s'allia alors avec la Société marseillaise de crédit pour fonder en avril 1880 la Société des comptoirs maritimes de crédit industriel et commercial, qui prit la suite de la Société franco-tunisienne, avec un capital porté à 5 millions. Elle exploitait des bureaux sur le pourtour méditerranéen à Tunis, Alexandrie, Alger, Tanger ainsi qu'à Madrid.

Eugène Pereire (1831-1908)

Fils aîné d'Isaac Pereire (1806-1880), ingénieur sorti de l'Ecole centrale, Eugène Pereire fut très vite associé aux affaires de son oncle, Emile (1800-1875), et de son père, président du Crédit mobilier, la grande banque d'affaires du Second Empire. Il fut particulièrement actif en Espagne comme co-fondateur du Crédit mobilier espagnol en 1855, du Norte, en 1859, compagnie ferroviaire chargée de construire la ligne de Madrid à la frontière française, et de la compagnie d'assurances Union et Phénix espagnols en 1864. Eugène Pereire fut en outre

député du Tarn de 1863 à 1869. Après la chute du Crédit mobilier en 1867, les sociétés espagnoles du groupe Pereire servirent de base de repli à Isaac et à son fils qui furent alors puissamment aidés par Henri Germain et le Crédit lyonnais. En décembre 1874, ils mirent à profit la crise profonde traversée par la Compagnie générale transatlantique pour y reprendre pied : Eugène Pereire y occupa d'abord le poste de vice-président, la présidence restant vacante, puis de président de 1880 à 1904. Il était commandeur de la Légion d'honneur. Décédé le 20 mars 1908.

La Banque transatlantique, fondée un an plus tard, constitue en réalité une troisième version d'une même banque dont l'évolution traduit une emprise croissante d'Eugène Pereire, illustrée par la substitution de « transatlantique » à « crédit industriel et commercial ». Cela dit, elle continua à associer des intérêts très divers : la Société des comptoirs maritimes, représentée par Léonce Bloch, apporta pour 500 000 francs ses bureaux qui constituèrent les premières agences du nouvel établissement. Un groupe marseillais, conduit par Albert Rey, président de la Société marseillaise de crédit, souscrivit 38 % du capital dont il est fort probable qu'une partie soit revenue au CIC et à ses actionnaires. La Société financière de Paris, banque d'affaires du groupe Donon, dont on connaît le rôle dans la fondation du CIC, représentée ici par son administrateur délégué, Henri Durangel, prit de son côté 35 % du capital. Le conseil d'administration refléta étroitement cette collaboration : Eugène Pereire fut nommé président, Henri Durangel et Albert Rey, vice-présidents, Léonce Bloch, administrateur délégué.

Un démarrage difficile

L'objectif initial était de corriger « l'imperfection du mécanisme des échanges avec l'étranger » et de prendre une « place inoccupée » dans le système bancaire français : les opérations courantes devaient être consacrées aux crédits documentaires à l'aller et au retour ainsi qu'aux transactions sur les monnaies pour tirer profit des « fluctuations régulières du change ». Il allait également de soi que la banque devait assurer les services bancaires et financiers de la Compagnie, faciliter les relations avec les ports desservis par ses navires et offrir son concours à ses clients et fournisseurs. Elle développa, du moins dans les premiers temps de son activité, les opérations de prêts hypothécaires maritimes.

Mais, comme pour tous les établissements nés dans l'euphorie financière du tournant des années 1880, le krach de 1882 annonça des lendemains difficiles, d'autant que l'agence d'Alexandrie devint rapidement un boulet à cause des agissements coupables de son directeur. En 1884, alors que la Société financière de Paris entrait en liquidation, il fallut demander aux actionnaires le versement d'un deuxième quart sur leurs titres et diminuer le capital de moitié, de 50 à 25 millions de francs entièrement versés. En 1886, le capital fut encore abaissé à 20 millions par rachat de 10 000 actions. Les opérations ne connaissaient en effet aucun

développement notable : « Nous n'avons rien de particulier à vous signaler en ce qui concerne nos affaires courantes » avoua Eugène Pereire à l'assemblée générale de mars 1889...

Dans ce climat de morosité persistante, la Banque transatlantique fut amenée à s'éloigner de sa vocation originelle : en 1891, elle participa avec la Société marseillaise à la constitution de la Société des grands travaux de Marseille qui réalisa l'assainissement de la ville dans la dernière décennie du siècle ; en 1899, elle s'associa au Crédit algérien pour créer la Société des hauts-fourneaux, forges et aciéries de Pompey ; en 1901, on la retrouve tout de même aux côtés de la Compagnie transatlantique pour patronner les Chantiers navals de Saint-Nazaire. Avec l'amélioration de la conjoncture liée à la Belle Epoque, la Banque transatlantique multiplia les interventions d'une banque d'affaires classique en s'intéressant particulièrement aux sociétés de production de gaz ou d'électricité, à la télégraphie ou aux transports. Elle investit en France, mais aussi en Amérique latine, en Europe centrale et en Russie. Elle s'implanta également durablement au Maghreb : après avoir créé en 1884, au lendemain de l'établissement du protectorat, la Banque de Tunisie, qui reprit son agence de Tunis, elle associa cette dernière dans la fondation de la Banque commerciale du Maroc en 1911. Depuis 1905, Eugène Pereire avait cédé la présidence à Henri Durangel auquel succéda dès 1909 Salomon Halfon, gendre d'Eugène Pereire, vice-président de la Compagnie générale transatlantique, qui conserva son fauteuil jusqu'à sa mort en 1923. En 1911, le capital fut ramené à 10 millions par annulation du montant non libéré des actions, puis porté à 20 millions entièrement versés.

Un entre-deux-guerres dynamique

Après guerre, la Banque transatlantique diversifia ses domaines d'activités en prenant de nouvelles participations dans la Banque commerciale africaine et dans la Banque diamantaire anversoise : à ce titre, elle fut chargée de réceptionner à Paris les pierres brutes envoyées par les maisons d'Anvers et de jouer vis-à-vis des diamantaires parisiens le rôle de fidei-commis pour le compte de la Banque diamantaire anversoise. En 1920, elle fonda la Société immobilière du quartier de l'Opéra qui construisit notamment le nouveau siège de la banque, 17, boulevard Haussmann. Une autre filiale, l'Union financière et coloniale (UFICO), créée en décembre 1928, se chargea de financer les relations commerciales avec l'outre-mer. Toujours en 1928, la Banque transatlantique reprit la clientèle de la Banque française et espagnole, correspondant à Paris du Banco espanol de credito, puis l'année suivante, celle de la succursale parisienne de l'Anglo south american bank.

Depuis 1923, Auguste Thurneyssen, administrateur dès la fondation, présidait la société, assisté de Marcel Bloch, vice-président-directeur général. Georges Despret, président des Compagnies réunies des glaces et verres spéciaux du Nord de la France (Boussois), prit la succession d'Auguste Thurneyssen en 1930. Certaines filiales ressentirent durement la crise des années 1930. Ainsi, la Banque commerciale africaine subit de lourdes pertes, dont

l'amortissement put être étalé sur vingt-cinq ans grâce à des réescomptes. Elle dut fermer neuf agences entre 1931 et 1933 et n'en conserva plus que six au Sénégal, en Côte-d'Ivoire, au Cameroun et au Gabon.

Georges Despret

Né le 7 décembre 1862 à Anor (Nord), ingénieur de l'Ecole des mines de Liège, Georges Despret entra comme maître verrier chez Boussois dont il devint directeur général, puis président. Directeur des services techniques au ministère du Commerce pendant la Grande Guerre, il participa à la fondation de l'Institut d'optique, de l'Institut de céramique, de la Compagnie nationale des matières colorantes, etc. Grand-croix de la Légion d'honneur. Décédé le 24 décembre 1952.

Malgré ces déconvenues, la Banque transatlantique développa sa vocation internationale. Elle joua les bons offices à partir de 1933 lors de la cessation de paiement de la banque Dosseur, un établissement spécialisé dans la gestion des comptes des diplomates français : elle récupéra également cette clientèle et prit en charge leurs intérêts en accord avec le Comité de défense des agents diplomatiques, présidé par A.J. de Fleuriau, ambassadeur de France. Elle ouvrit un bureau au Quai d'Orsay pour permettre aux diplomates de passage à Paris d'y réaliser leurs opérations. En 1936, elle reprit également la clientèle de la Commercial bank of Egypt.

Au début de 1936, Georges Despret et son vice-président René Fould, président des Chantier et ateliers de Saint-Nazaire firent appel à Raymond Weill pour assurer la direction générale. Raymond Weill apporta sa banque privée, qui entra en liquidation, et fut rémunéré par des actions de la Banque transatlantique. Il redressa l'établissement, affecté par la situation catastrophique de sa filiale, l'Union financière et coloniale (UFICO), en gagnant beaucoup d'argent par des opérations de change et des positions sur devises.

La Banque transatlantique dans les grandes expositions parisiennes

Après avoir présenté au public un panorama dans l'enceinte du Champ de Mars lors de l'Exposition universelle de 1900, la Banque transatlantique figura à l'Exposition coloniale de 1931 ainsi qu'à l'Exposition de 1937 où elle obtint la concession du bureau de change. Son pavillon était décoré par une carte d'Afrique sur glace réalisée au jet de sable sur la face interne par la maison Boussois.

Une insertion délicate dans le groupe CIC

La mesure brutale prise en septembre 1940 par Georges Despret à l'égard des administrateurs juifs, privés de leurs mandats et de leurs fonctions, n'empêcha pas la Banque transatlantique d'être classée comme « établissement juif » en application de l'ordonnance

allemande du 18 octobre 1940. Le processus d'aryanisation fut rondement mené avec la participation du CIC qui acquit au printemps 1941 environ 35 000 titres, représentant 27 % du capital. Georges Despret céda immédiatement la présidence à Charles Dangelzer, directeur général du CIC. Le directeur général, André Suchet, nommé pour succéder à Raymond Weill, conserva son poste.

A l'origine, le projet du CIC, surtout intéressé par les filiales nord-africaines de la Banque transatlantique, prévoyait de liquider cette dernière, mais les autorités allemandes, prenant la défense de certains actionnaires germano-hollandais, s'y opposèrent. Après guerre, la banque eut quelques difficultés à s'insérer dans le groupe CIC : elle dut abandonner en 1946 son statut de banque d'affaires pour endosser celui de banque de dépôt et liquider ses participations industrielles. Elle apporta du moins au groupe ses relations privilégiées avec des entreprises de construction navale, d'électricité ou de travaux publics ainsi que son expérience à l'étranger et outre-mer. Ne pouvant entrer en concurrence avec le CIC par l'ouverture d'agences de quartier, elle poursuivit sa prospection de clientèles particulières en prenant la succession d'établissements cessant leur activité comme, en 1948, la Banque italo-française de crédit et, en 1954, la Banque Flury-Hérard dont la clientèle était presque exclusivement composée de diplomates.

Si le contexte dirigiste et protectionniste des années 1950 ne se prêtait guère aux activités d'une banque tournée vers l'étranger, il n'en reste pas moins que l'intégration au groupe CIC entraîna une perte de substance considérable : alors que la Banque transatlantique pesait par son bilan le tiers du CIC en 1941, elle n'en représentait plus que 6 % en 1965 et pointait dans les dernières positions du groupe derrière la BRA et... la Banque de Tunisie. Elle avait été mise en sommeil.

Réveil progressif

Philippe Aymard, qui avait fait toute sa carrière à la Banque transatlantique, devint son directeur général en 1963 et succéda en 1970 à Charles Dangelzer comme président. Il mit à profit l'ouverture de l'économie française sur l'étranger à partir des années 1960 pour développer certains marchés de niche spécifiques et en explorer de nouveaux. D'une part, la Banque transatlantique s'affirma comme la banque des Français de l'étranger en élargissant sa clientèle aux cadres d'entreprises, aux conseillers commerciaux ou aux coopérants techniques, en leur proposant des services adaptés comme la gestion de leur patrimoine mobilier ou immobilier. D'autre part, elle ouvrit son capital à des banques étrangères, cherchant à s'implanter à Paris pour y accompagner des entreprises avec lesquelles elles étaient en relation. Après la Banque de Montréal, qui prit en 1968 une participation de 5 %, la Göteborg Bank suédoise et la norvégienne Christiana Bank og Kreditkasse inaugurèrent en 1969 une phase nordique qui se poursuivit en 1970 avec la Helsingfors Aktiebank finlandaise et en 1972 avec la Privatbanken danoise : à elles quatre, les banques nordiques acquirent 10 % du

capital et furent représentées par un administrateur tournant. En 1974, une opération de plus grande ampleur fut menée avec le Credito italiano, dont les relations avec le CIC remontaient à l'époque de sa fondation : le CIC lui céda 20 % du capital de la Banque transatlantique au sein de laquelle un département italien fut alors créé. Parallèlement, la Banque de Montréal porta sa participation de 5 à 10 %. En revanche, la Banque transatlantique céda au CIC en deux temps, en 1972 et 1973, sa participation dans la Banque commerciale du Maroc.

Philippe Aymard

Né en 1921 à Paris, diplômé de l'Ecole libre de sciences politiques, docteur en droit, Philippe Aymard entra à la Banque transatlantique en 1939. Il enseigna comme maître de conférences à Sciences-po (1949-1959) et à l'ENA (1960-1966), puis comme professeur à Sciences-Po (1969-1977). Titulaire de la Croix de guerre 1939-1945.

Ces importantes participations étrangères permirent à la Banque transatlantique d'échapper à la nationalisation de 1982. Philippe Aymard conserva son mandat jusqu'en 1986, date à laquelle François de Siewès prit sa succession. La Banque transatlantique continua à développer des services nouveaux comme la gestion de trésorerie, celle des plans d'épargne salariale ou de stock-options et l'achat de biens immobiliers en France par des non-résidents. En mai 1985, elle créa avec la Banque de Luxembourg et le CIC Paris, la Banque transatlantique de Monaco, un établissement de gestion patrimoniale pour une clientèle résidant en principauté, sur la Côte d'Azur et en Afrique francophone. Parallèlement, elle développa son réseau international en ouvrant des bureaux à Londres et Jersey, Singapour, Washington et Sidney.

Le début des années 1990 fut marqué par une crise sévère provoquée notamment par les pertes d'UFICO sur les marchés immobiliers. Un plan social réduisit les effectifs de 344 à 281 salariés de 1992 à 1993. Jean-Maurice Pinquier, président à partir de 1993, et son directeur général, Guy-Vincent Audren de Kerdel, s'efforcèrent de redresser l'établissement par une gestion drastique et par un recentrage de l'activité commerciale au service des diplomates et des expatriés, notamment dans la gestion patrimoniale. Parallèlement, le CIC racheta les participations étrangères, italiennes et nordiques en 1994-1996.

Stratégie de banque privée

A la suite de la privatisation d'avril 1998, le Crédit mutuel se posa la question de l'avenir de la Banque transatlantique et de son positionnement au sein du groupe. Michel Lucas décida d'en faire une pièce maîtresse de l'activité de banque privée du groupe CIC. Il la renforça en lui apportant en 1999 les activités de gestion patrimoniale, héritées de la BUE, et conforta l'emprise du CIC sur sa filiale par l'acquisition de 100 % de son capital en juillet 2001 à la suite d'une OPA. Après la vente du siège social, boulevard Haussmann, son

installation en septembre 2000 dans les somptueux locaux de l'avenue Franklin Roosevelt, propriété de la BSD, lui conféra une image de maison de haute banque réservée à une clientèle sélectionnée. Tout en restant la banque des Français de l'étranger, la Banque transatlantique céda au CIC sa clientèle d'entreprises et devint, sous la présidence de Guy-Vincent Audren de Kerdrel, de 2000 à 2005, puis de Bruno Julien-Lafferrière, une banque à guichet unique servant une clientèle haut de gamme à laquelle elle propose toute une série de services spécifiques. Elle renforça ses implantations à l'étranger en prenant en 2002 60 % du capital de la Mutuel Bank Luxembourg, filiale du CMCEE, et en créant en 2005 une nouvelle filiale en Belgique, Banque Transatlantique Belgium. La Banque transatlantique gère à l'heure actuelle 9 milliards d'euros pour le compte de 65 000 clients.

Bibliographie

Banque transatlantique. Centenaire, 1881-1981, 1981, 24 p.

Jean-Marc Dreyfus, *Pillages sur ordonnances. Aryanisation et restitution des banques en France, 1940-1953*, Paris, Fayard, 2003, p. 238-252.

1941

Banque de Tunisie

L'histoire de la Banque de Tunisie, première banque créée dans le pays, est étroitement liée au développement de la Tunisie moderne. Après y avoir moralisé le crédit, elle consacra ses ressources au soutien de l'agriculture et du commerce extérieur. Prise en mains par les Tunisiens dès l'indépendance, sans pour autant être nationalisée, elle a connu depuis un grand essor et diversifié ses interventions. Le CIC, présent au début de cette histoire et depuis 1941, est son partenaire étranger le plus fidèle.

Une solide implantation

On connaît les origines tunisiennes de la Banque transatlantique. Par un juste retour des choses, celle-ci fonda le 23 septembre 1884 la Banque de Tunisie, au capital de 8 millions de francs libérés de moitié, et lui apporta son agence de Tunis qui devint le siège social. Cette création faisait suite à des négociations, engagées depuis le début de l'année pour obtenir le privilège d'émission des billets de banque. Le CIC y participa activement en faisant valoir l'expérience réussie de la Banque de l'Indochine : l'affaire fut évoquée à son conseil à deux reprises en février et mars 1884, mais n'aboutit pas. On en reparla en 1887 sans davantage de succès puisque le privilège fut finalement attribué à la Banque de l'Algérie. On ignore si le CIC participa directement à la fondation de la Banque de Tunisie en septembre 1884, mais il était au moins représenté par son allié, la Société marseillaise de crédit, dont le président entra au conseil (pour en démissionner en 1889).

Charles Géry présida la société jusqu'en 1891, date à laquelle le vice-président Eugène Pereire prit sa succession. La banque eut d'abord le mérite de moraliser le crédit en abaissant de 50 % les taux pratiqués par les usuriers. Dans ce pays agricole, elle proposa des prêts hypothécaires, émit à partir de 1888 des obligations foncières, mais ne tarda pas à subir des déconvenues. Une série de mauvaises récoltes provoqua l'effondrement des prix des terres et l'impossibilité de réaliser les gages. Il n'y eut pas de dividende en 1890.

Pourtant les dirigeants ne restèrent pas inactifs : ils anticipèrent la construction des ports de Sousse et de Sfax en y installant deux agences en 1890. Ils financèrent le casino et l'établissement thermal d'Hamam-Lif, près de Tunis, inauguré en 1894, des équipements agricoles (silos à grains, piles à huiles, magasins) et participèrent en 1903 à la création de la Compagnie des eaux du Sahel. A partir de 1897, la banque fut chargée de la représentation de la Compagnie générale transatlantique et de la gestion de ses bureaux. La même année, elle créa à la demande du gouvernement une filiale, la Société de crédit hypothécaire, mais celle-ci fut liquidée en 1904. Malgré la faiblesse persistante des dépôts, Eugène Pereire parvint à doubler le bilan qui passa de 8 millions en 1891, dont 4 millions pour le capital versé, à 16,5 millions au moment de sa mort en 1908.

Ironie de la presse...

« Nous n’entreprendrons pas de raconter l’histoire de cette institution de crédit. Sans avoir été particulièrement heureuse, la Banque de Tunisie n’a pas d’histoire. Personne d’ailleurs ne s’occupe plus de cette bonne personne qui plante des choux en Tunisie, et prête, à des taux modestes, aux agriculteurs de ce protectorat. En 1902, le dividende était de 10 francs, soit 4 % du capital versé (mauvaises récoltes, sécheresse, etc.) ; en 1903, il fut aussi de 10 francs (début médiocre, mais reprise de l’agriculture en fin d’exercice : « les olives » particulièrement donnèrent ; la vigne n’allait pas mal non plus... il a « plus plu » qu’en 1902 !!). En 1904 – et ce fut un exercice exceptionnellement beau au point de vue des olives, des céréales, des émissions et des emprunts – le dividende est encore de 10 francs. Ainsi quand il se présente une année favorable et que le conseil, plein d’un zèle fort louable, « déploie toute son activité », le résultat est exactement le même que quand l’olive ne donne pas et que le conseil ne « déploie » rien du tout. Fâcheuses constatations ! » (*Vie financière*, 4 août 1905)

Son gendre Salomon Halfon, qui prit sa succession, rencontra des conditions plus favorables et réussit à doubler à nouveau le bilan avant la guerre. 1911 fut saluée comme une « année d’abondance, une des plus belles depuis vingt-cinq ans ». La Banque de Tunisie participa cette année là à la fondation de la Banque commerciale du Maroc et implanta trois nouvelles agences à Kairouan, Monastir et Mahdia, puis dans les années suivantes deux autres à Beja et à Bizerte. S’il fallut sans doute en rabattre par rapport aux ambitions de départ, la Banque de Tunisie réussit du moins à s’implanter solidement dans le pays au cours de ses vingt premières années.

Intégration au groupe CIC

On retrouve la Banque de Tunisie en mai 1941 : après avoir annoncé à l’assemblée générale la nomination de René Fould au cours de l’exercice précédent, Georges Despret demanda, « dans les circonstances actuelles et afin d’obtenir une cohésion plus efficace », la révocation de tous les administrateurs, parmi lesquels Wladimir Archawski et René Fould, et la désignation d’un nouveau conseil. Celui-ci était donc déjà « aryanisé » lorsque Charles Dangelzer et Jean Wenger-Valentin entrèrent ultérieurement au conseil et furent élus président et vice-président. L’assemblée générale de mai 1942 ratifia cette nomination. A la Libération, Amédée Archambault de Montfort prit la direction générale de l’établissement.

Celui-ci connut une grande expansion après guerre. Il participa aux traditionnelles opérations de warrantage des récoltes d’huile et de céréales, se mit au service du commerce avec la métropole et l’extérieur, et ouvrit sa vingtaine de guichets aux émissions de titres. Il absorba en décembre 1948 l’agence de Tunis de la Banque italo-française de crédit et

participa en 1951 à la liquidation de la Banca italiana de credito dont il reprit ultérieurement la plupart des agences.

Dans la Tunisie indépendante

A partir de l'indépendance, proclamée le 20 mars 1956, le sort de la Banque de Tunisie se posa : ses dépôts étaient détenus aux deux tiers par des Tunisiens, se partageant à peu près également entre israélites et musulmans ; le personnel se composait d'une majorité de Tunisiens israélites, mais il y avait aussi des cadres musulmans et seulement cinq cadres français. Le gouvernement tunisien demanda au CIC, qui détenait alors 70 % du capital, de lui céder une participation majoritaire en promettant en échange de ne pas modifier la situation de la banque. Il avait bien envisagé la création ex nihilo d'un nouvel établissement purement tunisien, mais il fut sensible à l'ancienneté de la Banque de Tunisie, à son rayonnement, au fait aussi que trois musulmans, Tahar Ben Ammar, Mohamed Ben Otman et Mohamed Hadjoudj, figuraient déjà à son conseil, les deux premiers depuis 1947, le troisième depuis 1948. Le CIC sut saisir l'opportunité de cette proposition : il tenait évidemment à éviter une concurrence qui pourrait être contraire aux intérêts français et comprit l'intérêt d'une association entre la politique financière du nouvel Etat et le système bancaire français.

En novembre 1957, Montfort s'effaça devant Boubaker Mabrouk qui avait fait une partie de sa carrière dans le groupe CIC. Après le transfert en 1958 du privilège d'émission de la Banque de l'Algérie et de la Tunisie à la Banque centrale de Tunisie et la création du dinar, le bilan de décembre 1958 fut présenté en dinars (avec un capital de 250 000 dinars) et le rapport annuel devint bilingue en 1962. Entre-temps, la banque de Tunisie avait repris en 1959 les trois guichets de la BNCI. En 1963, la Société générale lui apporta ses agences de Tunis et de Sfax en échange d'une participation de 70 000 dinars dans un capital porté pour l'occasion à 400 000 dinars. Une opération similaire fut conclue en 1968 avec la Compagnie française de crédit et de banque (ex-Compagnie algérienne) qui céda en 1974 ses parts au CIC et à la Banque transatlantique. D'autres banques étrangères, la Banca nazionale del lavoro, la Bankers Trust Company, le Crédit suisse et la Bayerische Vereinsbank prirent également des participations et obtinrent un siège au conseil.

Boubaker Mabrouk, administrateur depuis 1960, fut nommé président-directeur général en 1965. Il céda en 1973 la direction générale à Abderrazak Rassaa, président de la Compagnie d'assurances Astrée, créée avec le concours de la banque. Celle-ci participa également à la fondation en 1975 de la Compagnie d'assurances Dhamen. Elle investit par ailleurs dans le secteur touristique en créant en 1970 la Société d'investissements hôteliers, qui construisit un premier hôtel à Djerba, ainsi qu'une agence de voyages, Voyages de Tunisie. Elle apporta son soutien à de nombreuses entreprises industrielles de Tunisie. Vers 1980, ces diverses participations furent regroupées dans une compagnie financière, Placements de Tunisie.

En 1977, une augmentation de capital permit aux actionnaires tunisiens de devenir majoritaires. A l'époque de son centième anniversaire en 1984, la Banque de Tunisie employait 548 salariés (379 hommes et 169 femmes) dont 125 cadres. Elle exploitait trente-trois agences et huit bureaux périodiques. Elle pouvait s'enorgueillir d'avoir toujours été bénéficiaire.

La Banque de Tunisie poursuivit son essor sous la présidence de Faouzi Bel Kahia à partir de 1992. En l'an 2000, elle annonçait un réseau de soixante-dix-huit agences et un effectif de 912 salariés. Elle détenait alors 8 à 9 % d'un marché sur lequel opéraient douze établissements de crédit. La Société générale ayant cédé sa participation en 1998, reprise pour l'essentiel par des actionnaires locaux, les deux représentants du groupe CIC, Michel Lucas et Guy-Vincent de Kerdrel (puis Jean-Jacques Tamburini), furent désormais les seuls administrateurs étrangers. A lui seul en effet, le CIC détenait 20 % d'un capital dont les actionnaires tunisiens contrôlaient environ 75 %.

L'année 2008 fut marquée par la démission pour raisons de santé de Faouzi Bel Kahia en mars et la nomination le mois suivant d'Alya Abdallah, épouse du ministre des Affaires étrangères de Tunisie et proche du président Ben Ali. Comme la Banque de Tunisie est une des entreprises les plus prospères du pays, placée en première position par sa capitalisation boursière, madame Abdallah passe pour certains comme l'instrument de la mainmise du pouvoir sur la Banque de Tunisie. Trois administrateurs, parmi lesquels Abderrazak Rassaa, démissionnèrent d'ailleurs pour manifester leur désaccord.

Bibliographie

Banque de Tunisie, 1884-1984, sl., sd.

1941

Banque commerciale du Maroc (BCM)

Contemporaine de la crise marocaine de 1911, la création de la Banque commerciale du Maroc (BCM) prouve la réactivité des dirigeants de la Banque transatlantique aux perspectives offertes par le développement colonial et les relations avec le Maghreb. Entrée comme sa maison mère en 1941 dans le groupe CIC, la BCM y resta une cinquantaine d'années. Elle fut, entre autres, une pépinière de cadres dirigeants du CIC qui y commencèrent leur carrière.

D'amples fluctuations

La Banque transatlantique et sa filiale, la banque de Tunisie, n'attendirent pas que le protectorat français soit établi au Maroc, le 30 mars 1912, pour fonder en 1911 la Banque commerciale du Maroc au capital de 2 millions de francs. Il est vrai qu'elle établit son siège à Paris, 10, rue...de Mogador. Horace Guérard, secrétaire général de la Banque transatlantique, ami et conseiller du général Lyautey, fut son premier président. Sur le terrain, le premier objectif fut de s'établir solidement à Casablanca où les opérations purent commencer à la fin de 1911. Il s'agissait d'organiser les services de la Compagnie générale transatlantique et de préparer le trafic des lignes entre Nantes ou Bordeaux, les ports marocains et Alger. En 1913, Tanger accueillit la première succursale, le capital fut porté à 5 millions et le bilan atteignit 17 millions, résultat remarquable après seulement deux exercices.

Les activités se tassèrent pendant la guerre, mais la reprise fut prometteuse après 1918 : on envisagea la création d'un réseau d'agences, qui commença avec des implantations à Rabat et à Mazagan, le capital fut porté à 10 millions en 1921 et la société emménagea dans un nouvel immeuble à Casablanca où s'installa également la Compagnie générale transatlantique.

Puis la BCM connut de graves difficultés sans qu'on sache s'il faut les attribuer principalement aux effets de la crise économique mondiale de 1920-1921, à de mauvaises récoltes ou une gestion hasardeuse d'Horace Guérard. Toujours est-il qu'après la mort de ce dernier dans un accident d'automobile en février 1925, son successeur, Marcel Bloch, découvrit une situation assez désastreuse. Le siège de la rue de Mogador dut être vendu, la BCM se replia dans les locaux de la Banque transatlantique, boulevard Haussmann, et les actionnaires subirent en mai 1926 une réduction de moitié du nominal de leurs actions. Puis le capital fut remonté à 8 millions par émission de 12 000 actions pour un montant de 3 millions.

La situation étant assainie, la reprise en fut d'autant plus vigoureuse, accompagnée par l'ouverture de trois nouvelles agences, une à Marrakech et deux à Fès. Après trois années sans dividende, les versements reprirent avec l'exercice 1927. Le capital fut augmenté en 1928 à 12, puis à 20 millions en juin 1929. Les dépôts atteignirent 53 millions, le total du bilan, 153

millions, après avoir triplé de 1926 à 1929.

En sens inverse, la crise des années 1930 eut des effets dévastateurs : en 1936, les dépôts étaient tombés à 29 millions, le bilan à 71 millions. De nouveau, le versement du dividende fut suspendu et le bénéfice entièrement consacré à constituer des provisions. Depuis la mort de Marcel Bloch au début de 1932, c'était Nicolas Pietri qui présidait la société et Wladimir Archawski qui la dirigeait comme vice-président administrateur délégué. En 1937, Georges Despret remplaça Pietri et René Fould, président des Chantiers navals de Saint-Nazaire, fit son entrée au conseil.

Chronologie des événements de 1941

Les procès-verbaux des conseils d'administration étant conservés, ils permettent de suivre d'assez près le déroulement des faits liés à l'aryanisation de la BCM dont le siège social était toujours à Paris. En 1940, Wladimir Archawski partit se réfugier au Maroc. Le conseil du 13 septembre ratifia la mission qui lui avait été confiée « de remplir provisoirement ses fonctions en Afrique du Nord ». Mais à la suite de l'ordonnance du 18 octobre 1940, le conseil du 28 octobre décida à l'unanimité (dont René Fould) de retirer sa délégation à Archawski pour éviter que la BCM ne soit classée « entreprise juive » et qu'un administrateur provisoire soit nommé. André Suchet, directeur de la Banque transatlantique, le remplaça. Lors de l'assemblée générale du 2 mai 1941, le mandat d'Archawski ne fut pas renouvelé et revint là aussi à Suchet.

Quelques jours plus tard, le 16 mai, soit quinze jours avant le transfert effectif des actions, se réunit un conseil déterminant qui se déroula en deux temps. Le matin, les anciens administrateurs votèrent en son absence la radiation de René Fould en application de l'ordonnance allemande du 26 avril. Ils nommèrent quatre représentants du groupe CIC, Charles Dangelzer, Edmond Lebée, Jean Wenger-Valentin et Philippe Chalès, puis démissionnèrent en bloc. L'après-midi ces derniers réintégrèrent quatre anciens administrateurs, parmi lesquels ne figuraient ni Despret, ni Suchet. Dans cette nouvelle composition, le conseil nomma Lebée président et confirma au poste de directeur Vezio Bellincioni qui avait remplacé Suchet quelque temps auparavant. L'assemblée générale de mai 1942 confirma ces modifications.

Du CIC à la « marocanisation » : une transition très progressive

Edmond Lebée resta président pendant trente ans jusqu'en juin 1972. Une des premières préoccupations des nouveaux dirigeants fut de faire rayer la BCM, qui avait fait des opérations de change avec l'Italie et l'Allemagne, de la liste noire des alliés. Wenger-Valentin, vice-président, arrivé au Maroc en octobre 1942, résolut ce problème. La BCM s'engagea à soutenir par tous les moyens possibles la victoire alliée. Il faut bien reconnaître que son activité profita, comme l'économie marocaine, des circonstances : la BCM finança la

production d'oléagineux, le développement de la pêche et des conserveries. De nouvelles agences furent ouvertes à Port-Liautey, Safi, Oujda, Agadir, etc. En francs constants, le bilan fut multiplié par 3,7 de 1940 à 1944, et par 1,8 de 1944 à 1954.

Contrairement à ce qui passa en Tunisie, l'indépendance du Maroc en 1956 ne modifia rien à l'administration de la société. En revanche, le montant des dépôts se contracta fortement dès 1954 et le bilan recula jusqu'en 1959. Bellinzioni prit sa retraite en mai 1956 et mourut peu après, en décembre 1957. Jean Julien prit sa succession avant d'être remplacé en 1960 par Raymond Belin qui entra également au conseil. Les années 1960 virent la reprise de l'expansion. En mai 1964, la BCM réalisa une première en installant au Maroc le premier ordinateur, un IBM 1 401.

Raymond Belin (1907-1979)

Né le 24 août 1907, R. Belin entra au CIC en 1932. Il dirigea l'agence de Londres à partir de 1938, puis prit en 1948 la direction des sièges extérieurs et en 1968 celle des services financiers et des titres. Il prit sa retraite en janvier 1972. Décédé le 6 septembre 1979.

1963 marqua le tournant de la « marocanisation » : la société prit la nationalité marocaine et transféra son siège à Casablanca, les comptes furent publiés en dirhams et un premier administrateur marocain, Driss Debbagh, fit son entrée au conseil. A la fin de l'année, le capital fut porté de 3,5 à 4,5 millions de dirhams, puis une tranche de 500 000 dirhams fut réservée à la Deutsche Bank qui acquit ainsi 10 % du capital.

Une nouvelle étape fut franchie en 1969 lorsqu'Abdelaziz Alami devint directeur général. Une augmentation de capital d'1 million de dirhams fut entièrement réservée aux Marocains qui ne pouvaient céder leurs titres qu'à leurs concitoyens. Driss Debbagh remplaça en 1970 Wenger-Valentin à la vice-présidence. La Mutuelle agricole marocaine d'assurances entra au conseil en 1971. En 1972-1973, le CIC renforça sa participation en récupérant celle de la Banque transatlantique, mais Raymond Belin s'effaça le 2 mai 1975 devant Abdelaziz Alami qui devint PDG.

La BCM connut une forte expansion dans les années 1970-1980. Alors qu'elle exploitait en 1970 vingt-cinq guichets (six agences à Casablanca, neuf dans le reste du pays et dix bureaux), leur nombre passa à trente-sept en 1974, soixante-six en 1977, cent trois en 1987. Les effectifs suivirent le même mouvement ascendant, de 652 salariés en 1973 à 1 394 en 1987.

Alors que la Lyonnaise de banque était entrée dans le capital de la BCM en 1988, le CIC-Paris s'en dégagea en 1992. Depuis novembre 2003, la BCM a fusionné avec la Wafabank pour former l'Attijariwafabank : avec 781 agences au Maroc, en Tunisie et au Sénégal et 8 196 collaborateurs, c'est en 2008 le premier groupe bancaire du Maghreb et le huitième en Afrique.

1943

Banque Journal

1860 : fondation de la Caisse financière saint-quentinoise E. Quentin & Cie.

1878 : la raison sociale devient E. Quentin, Journal & Cie.

1882 : B. Journal & Cie.

1900 : Journal & Cie.

1965 : Fusion-absorption avec la Banque Dupont.

Avec quatre maisons de banque d'une certaine importance (Lécuyer & Cie, Née & Cie, Quentin & Cie, Boinet, Lamouret & Cie), Saint-Quentin offre un bel exemple du dynamisme des banques locales au XIX^e siècle. Journal & Cie est l'héritière de l'une d'entre elles.

La Caisse financière saint-quentinoise fut en effet fondée par Eugène-Sabin Quentin en décembre 1860 sous forme de commandite par actions au capital d'un million de francs, porté à 6 millions en 1864. Admis comme cogérant en juin 1878, Bélisaire Journal prit la succession d'Eugène Quentin à sa mort en juillet 1882. Son fils Louis entra à son tour dans la société en 1893. Lorsque Bélisaire mourut en 1900, Louis fut rejoint par son frère Jean. L'affaire prospéra au début du siècle : à une agence parisienne installée d'abord rue Bergère, puis cité Rougemont, s'ajoutèrent quatre agences dans l'Aisne en 1902 et en 1903.

Après la démission de Jean en 1914, Louis géra seul la société. Deux nouvelles agences furent ouvertes en 1922. En juillet 1939, la troisième génération, représentée par Paul, fils de Louis, et par Pierre, son neveu (auquel succéda son frère, Jacques, en 1941) fit son entrée dans la société. Le capital fut porté à 9 millions de francs en septembre 1941.

Les Journal ressentirent le besoin de se rapprocher du groupe CIC et de bénéficier de son patronage. La question se posa de savoir s'il ne valait pas mieux fusionner avec la Banque Dupont, déjà présente dans l'Aisne à la suite de la reprise de la Caisse saint-quentinoise de crédit. Mais les Journal tenaient encore à leur indépendance : « la Suisse est un très petit pays », écrivit Jacques Journal à Joseph Deschamp en avril 1943, « qui n'a jamais éprouvé de difficultés à se trouver aux côtés de la France à la Société des nations. Elle a toujours échangé avec elle de très amicales relations et personne au monde ne pourrait cependant lui faire envisager l'idée d'une annexion ». Le CIC accepta finalement de souscrire la totalité d'une augmentation de capital d'un million de francs en 1943 et en échange de trois postes au conseil de surveillance, deux pour le CIC et un pour la Banque Dupont.

La question de « l'annexion » se reposa inévitablement après la guerre, une première fois en 1953 : Journal & Cie employait alors 110 salariés, dont 55 à Paris, 30 à Saint-Quentin, les autres dans les agences, parmi lesquelles une nouvelle implantation à Compiègne. La fusion-absorption avec la Banque Dupont revint à l'ordre du jour au début des années 1960. A la suite d'un accord de principe en 1962 et de la mise en commun de certains services, la

fusion proprement dite intervint en avril 1965 : l'apport de Journal & Cie fut rémunéré par des actions de la Banque Dupont qui augmenta son capital de 10 à 11 millions de francs et transforma sa raison sociale en « Banque Dupont, Banque L. Dupont et Banque Journal et Cie réunies »...

1947

Crédit sarrois

1947 : Fondation du Crédit sarrois.

1978 : Devient la Deutsche Bank Saar.

Le Crédit sarrois, au capital de 60 millions de francs, fut créé, à la demande du gouvernement français, le 22 octobre 1947 pour reprendre l'actif et le passif convertis en francs des agences de trois banques allemandes établis en Sarre, la Deutsche Bank (quatre agences, dont celle de Sarrebrück), la Gebrüder Röchling Bank (deux agences) et la Saar-Industriebank (une agence).

Le conseil de surveillance, présidé par Jean Wenger-Valentin, comptait trois autres représentants du groupe CIC, Edmond Lebée, vice-président, Henri Vonderweidt, directeur général adjoint du CIAL, et Fernand Arnaud, directeur général de la Société nancéienne. On y trouvait également Jean Reyre, directeur de Paribas (qui démissionna en 1951), ainsi que deux industriels allemands. Eugène Rohmer présidait le Vorstand, ou directoire, et était assisté de deux Allemands, Wolfgang Garthe et Eduard Martin qui assuraient la continuité avec les établissements précédents.

Les accords avec les administrateurs séquestre furent signés en janvier et avril 1948. Le Crédit sarrois put ouvrir ses guichets le 5 janvier 1948. Il fallait assurer la continuité du crédit bancaire accordé par les succursales sarroises des grandes banques allemandes dont la situation financière était gravement compromise. Le Trésor français assura l'équilibre des bilans par sa garantie dans un premier temps, puis confia cette tâche au Crédit sarrois. Dès la fin de 1948, il fut possible de fournir à l'industrie sarroise des crédits à moyen terme. L'établissement employait à cette époque 201 salariés.

En 1955, le CIAL détenait 24 % du capital, la Société nancéienne près de 10 %, le CIC, Paribas et l'Union des mines, près de 5 % chacun. La Deutsche Bank fut alors invitée à entrer dans le capital. En novembre 1956, lorsque la Sarre fut rattachée à la RFA, la majorité du capital lui fut cédée : Jean Wenger-Valentin s'effaça alors devant son président, Hermann Abs, mais conserva le poste de vice-président. A la faveur des ventes réalisées par des actionnaires français, le CIAL réussit à maintenir le niveau de sa participation. Ce n'est qu'en septembre 1978 que le Crédit sarrois abandonna sa raison sociale pour devenir la Deutsche Bank Saar.

Bibliographie :

Florent Wenger, *Histoire du CIAL de la fondation à la nationalisation (1919-1982)*, 1999, p. 44-46.

1982

Banque de l'union européenne (BUE)

1920 : Fondation par Eugène Schneider de l'Union européenne, industrielle et financière (UEIF).

1968 : Banque de l'union européenne industrielle et financière.

1970 : Simplification de la raison sociale en Banque de l'union européenne (BUE).

La Banque de l'union européenne (BUE) n'a parcouru qu'un très court chemin dans le groupe CIC, entre la nationalisation de 1982 et son absorption en 1990 par la Compagnie financière de CIC. Mais elle lui a apporté des activités de banque d'affaires qui lui étaient jusque-là étrangères et a contribué à faire du CIC la banque universelle que nous connaissons aujourd'hui.

Fondation en deux temps

Comme le dixième anniversaire de l'entreprise fut célébré en 1953, on est tenté de penser que les intéressés plaçaient sa naissance en 1943... Pourtant, il faut remonter à avril 1920 pour trouver l'origine de la société : Eugène Schneider (1868-1942) fonda, avec la BUP et le groupe Empain, l'Union européenne, industrielle et financière (UEIF), au capital de 75 millions (140 millions en 1928), pour gérer les participations industrielles et bancaires acquises depuis 1919 sur les ruines de l'Empire austro-hongrois, dont les usines Skoda, en Tchécoslovaquie, constituaient la pièce maîtresse. Ce projet industriel s'inscrivait dans une stratégie d'ensemble visant à faire de la Tchécoslovaquie l'arsenal de la petite Entente. Sous la houlette de ses directeurs généraux, A. Lepercq, puis Albert de Boissieu, l'UEIF dut fournir un effort d'organisation et de direction dépassant largement la tâche d'un simple holding financier. La réussite économique fut éclatante et les profits, estimés à 500 millions de 1920 à 1938, à sa mesure. Mais au lendemain de Munich en 1938, Schneider liquida une à une ces participations. L'UEIF devint une coquille vide disposant de capitaux importants. Elle absorba en octobre 1943 la Banque des pays du Nord, dont Schneider était également un important actionnaire.

Banque des pays du Nord

Fondée en février 1911, la Banque des pays du Nord associait un groupe français à des banques suédoise, danoise, norvégienne et russe avec l'objectif de resserrer les liens entre ces pays et la France. Elle s'adressait à une clientèle haut de gamme, accueillie par un personnel polyglotte dans les salons de l'hôtel du 28, avenue de l'Opéra et du 6, rue Gaillon. Elle lui

proposait un service d'accrédités et de comptes spéciaux ainsi qu'une salle des coffres revêtue d'acier blindé et entourée d'un chemin de ronde. Le groupe Schneider en prit le contrôle en 1929. L'hôtel Gaillon devint le siège de l'UEIF, puis de la BUE.

Albert de Boissieu (1896-1981)

Né le 13 décembre 1896 à Chambéry, ancien élève de l'Ecole polytechnique, inspecteur des finances (1922-1929), Albert de Boissieu fut d'abord directeur de la Compagnie générale transatlantique, avant d'être nommé directeur général de l'UEIF en 1930. Il cumula cette fonction à partir de 1938 avec celle de directeur de Schneider & Cie. Il présida l'UEIF de 1941 à 1960, puis fut gérant de Schneider de 1960 à 1966. Commandeur de la Légion d'honneur. Décédé le 14 janvier 1981.

Une banque d'affaires encore très hexagonale

Classée banque d'affaires en 1946, l'UEIF était présidée par Albert de Boissieu depuis 1941, tandis que Jean Terray assura la direction générale à partir de 1944. Elle se hissa parmi les premiers établissements de la place, en jouant son rôle de banque du groupe Schneider, mais en agissant aussi pour son propre compte : si les crédits accordées aux entreprises de groupe ne dépassaient jamais le tiers de leurs besoins, l'UEIF pouvait intervenir efficacement pour trouver les financements complémentaires auprès de ses confrères et diviser les risques.

Elle se renforça considérablement à la fin de 1950 en absorbant l'Energie électrique Rhône et Jura, qui était devenue une société de portefeuille après la nationalisation de ses installations en 1946. Ses participations doublèrent à cette occasion et son capital passa de 663 à 1 071 millions par création d'actions nouvelles pour rémunérer les apports.

Malgré sa raison sociale « européenne », l'UEIF centra surtout ses activités sur l'Hexagone, dans le cadre des priorités nationales définies par les autorités de la IV^e République. A partir d'un solide portefeuille de valeurs industrielles (Société métallurgique de Normandie, Compagnie des hauts-fourneaux et fonderies de Givors, ARBED, SOMUA, puis SAVIEM, Forges et chantiers de la Gironde, Société hydro-mécanique, Jaz, Tanneries de France, etc.), l'activité de la société épousa les évolutions économiques et sociales du pays. Ainsi la voit-on s'intéresser au développement africain avec la création en 1949 d'une filiale au Maroc, l'Union africaine industrielle et financière ; aux travaux publics, avec des participations dans la Compagnie industrielle de travaux (CITRA), composante du groupe Schneider, et dans l'Entreprise Jean Lefebvre ; à l'atome, à travers la création en 1955 de France-Atome, avec Gaz de France et la banque Petrofigaz ; à la promotion immobilière, assurée par l'Union pour l'habitation, créée en 1959 ; à la grande distribution avec, en 1961, l'Union financière pour le commerce et la distribution (UFICODI) et l'Union immobilière de supermarchés et de centres commerciaux (UIS). Avec Hottinguer & Cie, maison de banque proche de Schneider, dont Albert de Boissieu était associé-gérant depuis 1954, elle créa en

1960 l'Union industrielle et financière d'investissement (FINUNION).

Ce n'est qu'au tournant des années 1960 qu'une ouverture européenne commença à être sensible lorsque la société participa avec d'autres établissements de la CEE à la constitution d'Eurofin, dont le but était d'étudier les problèmes industriels ou commerciaux intéressant l'un des pays de la CEE dans ses relations avec la communauté ou avec l'un de ses membres et à celle d'Eurinvest, chargé de la gestion de fonds communs de placements créés chez les six.

Embarras et restructurations

En octobre 1960, Albert de Boissieu, appelé à la tête de Schneider & Cie à la suite du décès de Charles Schneider, devint vice-président, Jean Terray, président-directeur général. L'UEIF ne resta pas à l'abri des tensions provoquées par l'entrée en juin 1963 du groupe Empain dans le capital de Schneider & Cie. Il fut question à un moment de la céder à un consortium de banques parisiennes, puis de la fusionner avec Schneider pour diminuer l'importance relative de la participation du groupe Empain. En avril 1966, Schneider céda 10 % du capital de l'UEIF à la Banque de l'Indochine, mais la coopération tourna court. En mai 1967, elle absorba la Banque parisienne pour l'industrie, du groupe Empain, et accueillit à son conseil Edouard Empain et son neveu Edouard-Jean Empain, ainsi que Michel Bolloré.

Finalement, c'est en 1968 qu'intervint la principale restructuration qui fut annoncée le 16 mai. L'UEIF était partagée en trois entités :

- La Compagnie financière de l'union européenne (CFUE) devait fonctionner comme société d'études et de lancement d'affaires et comme holding gérant l'ensemble des participations industrielles.

- La Banque de l'union européenne industrielle et financière (BUEIF) était une banque de dépôt. Sa dotation de départ, de 105 millions de fonds propres, fut complétée par 41,5 millions apportés par plusieurs actionnaires : une banque des Etats-Unis (Marine Midland Bank), cinq banques européennes (Banque de Bruxelles, Banque commerciale de Bâle, Bayerische Vereinsbank, à Munich, Hambros Bank Ltd, à Londres, et Mees & Hope, à Amsterdam) et deux groupes financiers (La Centrale, à Milan, et Société française Desmarais pour l'industrie et le commerce (FIDIC), à Paris).

- l'Union internationale de financement et de participation Interunion vit le jour en février 1969 comme banque de crédit à moyen et long terme. La CFUE et la BUEIF prirent une participation de 20 % et accueillirent dans le tour de table Marine Midland (20 %), les autres banques actionnaires de la BUEIF, rejointes par la Royal Bank of Canada et la Banque belge pour l'industrie. Interunion créa à son tour une *Investment Company* aux Antilles néerlandaises, Interunion Antilles, au capital de 3,8 millions de dollars.

Déploiements et chute

La nouvelle BUE démarra ses activités avec un effectif de 789 salariés placés sous la responsabilité de Jean de Dreuzy, directeur général à partir de 1968, puis PDG en 1970. Il démissionna en janvier 1976 pour se consacrer à la présidence de la CFUE et céda son fauteuil à son directeur général, Jean Roussillon, remplacé à son tour en mai 1979 par son directeur général, Pierre Pagezy.

Malgré les annonces de 1968, la BUE resta une banque d'affaires. Il est vrai que depuis 1966, elle cherchait à implanter des succursales en province. Elle prit ainsi le contrôle en 1966 de la Banque marseillaise d'escompte, qui fut apportée en décembre 1970 à Bonnasse Frères & Cie, une banque locale de Marseille, dont elle acquit ensuite la quasi-totalité du capital. Le même processus se déroula avec la Banque Asch, de Strasbourg, depuis le premier accord en 1967 jusqu'à l'absorption complète en septembre 1974. La BUE s'établit également à Toulouse, où elle transforma une charge d'agent de change en succursale, à Nantes, à Lyon (1972), puis à Lille (1978).

Il est vrai aussi que la nouvelle BUE chercha à diversifier ses activités. 1968 est le point de départ de Plan Gestion, créé avec la Banque Rothschild pour gérer l'épargne salariale liée aux systèmes d'intéressement des entreprises, qui allait se classer au troisième rang des organismes de placement collectif. Ce fut aussi l'exercice au cours duquel la BUE acquit 42,85 % de l'Union industrielle de crédit (UIC), une « banque de dépôt » aux activités financières très diversifiées. La BUE prit d'autre part en 1969 une participation de 17 % dans l'Union financière pour le développement de l'industrie alimentaire (UFINAL). Tout au long des années 1970, elle apporta son savoir-faire d'ingénierie financière à des opérations de concentration dans des activités aussi diverses que la brasserie, les vins de champagnes, les huileries, les fromageries, etc. Dans un autre domaine, elle accompagna la Compagnie des hôtels Jacques Borel dans ses évolutions qui aboutirent à la création d'Accor en 1983.

Union industrielle de crédit (UIC)

L'Union industrielle de crédit pour la reconstitution fut fondée à Paris en janvier 1921 avec le patronage de l'Association centrale pour la reprise de l'activité industrielle dans les régions envahies. René Laederich, vice-président de cette association, régent de la Banque de France, la présida dans l'Entre-deux-guerres. Son siège social se trouvait 8, rue Lammenais, Paris VIII^e. Banque de dépôt après 1945, elle contrôlait dans les années 1960 plusieurs autres établissements financiers, la Société financière pour favoriser l'acquisition de logement et l'amélioration de l'habitation (SOFAL), banque de crédit à long et moyen terme, la Société de mobilisation et d'avance (SMA), spécialisée dans le crédit immobilier, et la Société financière pour l'équipement industriel et commercial (SOFINEC) qui se consacrait au crédit d'équipement professionnel.

Les valeurs détenues par la BUE furent regroupées dans deux sociétés de portefeuille : l'Omniium industriel et financier (OIF), créé en 1970, pour les obligations et, ultérieurement, les instruments financiers ; l'Omniium de l'union européenne (OUE), qui prit en 1972 la succession de la Société de gestion de valeurs mobilières (GEVALMO), pour les participations industrielles. D'abord minoritaire par rapport à la CFUE, la BUE prit en 1979 le contrôle de l'OUE.

La grande spécialité de la BUE resta néanmoins le financement du commerce extérieur notamment par le développement du crédit acheteur. Grâce à ses relations privilégiées avec les firmes du groupe Empain-Schneider (Creusot-Loire, Framatome, Chantiers de Dunkerque, Spie-Batignolles), elle finança une part significative des exportations de biens d'équipement et réalisa des montages sophistiqués pour la vente d'installations clés en mains. En décembre 1981, la métallurgie, l'énergie, la mécanique, les matériaux de construction et le bâtiment, les études et l'ingénierie, se classaient dans cet ordre pour le montant de ses engagements et en représentaient près de 56 %.

Cette activité internationale incita la BUE à recruter des délégués permanents dans de nombreux pays en Europe, au Royaume-Uni et en Espagne, aux Etats-Unis et au Canada, au Japon et en Extrême-Orient, en Amérique latine et en Australie. De même qu'elle avait ouvert son capital à des banques étrangères, elle prit à son tour des participations multiples parmi lesquelles certaines eurent une importance particulière. En 1970, la BUE acquit 100 % de Ficomer SA, une société financière à caractère bancaire installée à Genève qui se transforma en novembre 1973 en BUE Suisse. En 1971, la BUE devint copropriétaire pour un tiers de la Bankhaus Burgart und Brockelschen, de Dusseldorf, les deux autres tiers étant détenus par la Westdeutsche Landesbank Girozentrale et la Hambros Bank. Cette participation fut revendue en 1979 pour acquérir 80 % de Dibeag Bank AG, à Francfort, transformée au début de 1980 en BUE AG. Toujours en 1971, la BUE acquit 10 % de la Banca Rosenberg Colorni, Milan, participation qui fut portée à 25 %, puis à 63,7 % en 1978. A Luxembourg, La BUE créa de toutes pièces en 1976 une filiale, la BUE (Luxembourg) SA et ouvrit en 1978 à New York sa première agence à l'étranger. Cette dernière implantation obligea d'ailleurs la Marine Midland Bank à se désengager de la BUE au profit d'une banque néerlandaise. Enfin, une nouvelle filiale à l'étranger vit le jour en 1981, la BUE Asia Ltd, à Hong-Kong.

Les années 1970 se traduisirent par un développement remarquable puisque le montant des crédits fut multiplié en francs courants par dix-sept de 1968 à 1981, et le total du bilan par douze. Les effectifs passèrent par un maximum de 1 363 salariés en 1977. Mais faute d'un réseau suffisant, les dépôts quadruplèrent seulement et les fonds propres suivirent le même rythme. Sans assise financière solide, la BUE restait à la merci de la hausse des taux d'intérêt sur le marché monétaire qui aggravait dangereusement les coûts de son refinancement. Une première alerte se produisit en 1974, lorsqu'une augmentation brutale du loyer de l'argent suffit à faire plonger le résultat d'exploitation de 36 %. Mais c'est en 1981 que la BUE

présenta, selon Pierre Pagezy, le plus mauvais exercice de son histoire. L'inversion des taux engendra une marge négative de 1,12 %, ce qui entraîna, avec d'autres sinistres liés à la crise économique, une perte d'exploitation de 185 millions et une perte nette de 98 millions.

Son successeur, François Cariès, nommé administrateur général, puis président de la BUE nationalisée, connut pire encore au cours de l'exercice 1982 avec une perte nette de 198,5 millions, soit les trois quarts du capital et le tiers des fonds propres. C'était donc une banque en quasi-faillite que récupéra le CIC en 1983. Par le total de son bilan, elle représentait à la veille de la nationalisation la moitié de sa future maison-mère et environ 18 % du groupe CIC dans son ensemble.

Mariage avec une banque de dépôt

La nationalisation sauva à plus d'un titre la BUE. Depuis mars 1981, en effet, le baron Empain, affaibli par le rapt dont il fut victime en 1978, avait cédé sa participation dans le groupe Schneider à Paribas. Il semble d'autre part que des négociations aient été engagées entre Schneider et le Crédit lyonnais, invité à prendre le contrôle de la BUE pour éviter la nationalisation. Ces informations provoquèrent une vive réaction des syndicats, la CGT en tête, qui se mobilisèrent pour réclamer la nationalisation de la BUE et furent reçus entre le 3 et le 12 février 1982 par les cabinets du Premier ministre, du ministre de l'Economie et des Finances ainsi qu'à l'Élysée. La loi du 11 février 1982 les rassura..., mais plongea les autorités dans une certaine perplexité : que faire de cette banque moribonde, parmi quelques autres ? La solution vint d'une négociation entre Daniel Lebègue, collaborateur de Pierre Mauroy, et Georges Dumas, président du CIC, conseillé par son directeur général, Christian Giacomotto. La BUE fut apportée en juillet 1983 au CIC et reçut dès octobre 300 millions du CIC au titre d'une augmentation de capital et 300 millions des banques régionales du groupe CIC sous forme de prêts participatifs.

En contrepartie, le BUE dut accepter de céder au CIC en décembre 1983 85 % de Bonnasse Frères, qui rejoignit le groupe des banques régionales, de liquider en 1984 sa filiale du Luxembourg, qui faisait concurrence à la filiale du CIAL, la Banque de Luxembourg, et d'apporter ses trois filiales suisse, allemande et asiatique au CIC-UEI dont elle obtint 23 % des parts.

Après avoir perdu ses liens institutionnels avec le groupe Schneider dès la nationalisation, la faillite de Creusot-Loire en 1984 aurait pu avoir, selon François Cariès, des conséquences « excessivement » graves, « si les provisions qu'elle nécessitait, n'avaient pas été compensées par un abandon de créances de ses actionnaires ». De façon plus progressive, le courant d'affaires avec les entreprises du groupe Schneider finit par se tarir. Le financement des grands contrats à l'exportation accusa une diminution sensible tout au long de la décennie. François Cariès, jugeant que la BUE était « une des dernières banques moyennes à haute qualification du système français », appela de ses vœux « une définition plus précise de sa

vocation » sachant que la déréglementation en cours « condamnait la plupart de banques à renoncer à *tout faire* pour continuer à *bien faire* » : « Ses lignes de compétence au sein de son groupe » demanda-t-il en mai 1986, « doivent être tracées avec la plus grande netteté, afin que l'émulation ne dégénère pas en concurrence. » Dans l'immédiat, la BUE diversifia son fonds de commerce en direction des entreprises moyennes ou des collectivités locales, développa ses interventions sur le marché des émissions de billets de trésorerie et mit au point des opérations de crédit complexes portant sur les échanges de produits de bases, agro-alimentaires et industriels. Elle retrouva ainsi des résultats positifs.

Après la parenthèse du mandat de Jean Dromer de septembre 1986 à avril 1987, Paul Alibert, directeur général depuis 1982, assumait les fonctions de président-directeur général. Il poursuivit la politique menée depuis 1982 en développant les activités de trésorerie qui valurent à la BUE d'être retenue à la fin de 1986 par la Banque de France comme opérateur principal de marché (OPM). Une salle des marchés, rassemblant une quarantaine d'opérateurs, commença à fonctionner en 1987. Dans ses fonctions traditionnelles, la BUE apporta, en tant que co-manager, 300 millions de crédits à la société Eurotunnel et fut choisie par TF1 comme banque conseil dans la cadre de sa privatisation. En décembre 1987, elle récupéra sa filiale installée à Genève et ne conserva dans le CIC-UEI qu'une participation symbolique de 0,14 %.

Le printemps 1988 vit l'adoption d'un plan d'action stratégique visant à spécialiser l'action de la BUE sur quatre métiers : le financement bancaire, fondé sur l'exploitation de l'expérience et des rapports de clientèle induits par la pratique ancienne du crédit à la grande exportation ; les activités d'intermédiation sur les marchés au profit de la clientèle industrielle et institutionnelle ; les activités de haut de bilan et, ce qui était plus nouveau, la gestion de patrimoine. La mise en pratique de ces grandes orientations entraîna dans l'immédiat la vente au groupe National Westminster des cinq succursales de province, le remodelage des directions, et une réduction drastique des frais généraux, passant par une baisse des effectifs de 25 % en deux ans (de 1 393 salariés en 1987 à 1 004 en 1989). Les deux holdings du groupe, OIF et OUE (transformée en FIORD) virent en 1989 leurs capacités d'intervention sur les marchés financiers renforcées.

Mais 1989 fut aussi le dernier exercice complet de la BUE. Malgré ces efforts, celle-ci était retombée dans le rouge à la fin de la décennie. Le résultat net de 81 millions en 1988 aurait été lourdement négatif si des ventes d'actifs (notamment des cinq agences de provinces) n'avaient apporté 221 millions en produits exceptionnels. La direction fut contrainte aux mêmes expédients en 1989 et 1990. François Cariès, devenu président de la Compagnie financière de CIC, fit absorber par cette dernière la BUE en décembre 1990 avec effet rétroactif au 1^{er} juillet. La BUE disparut, mais par un curieux renversement de situation, ses forces vives constituèrent l'ossature de la Compagnie financière remodelée, qui devint en abrégé, l'Union européenne de CIC. On sait que cette raison sociale survécut jusqu'à la fin de

1998. Ces prolongements illustrent la lenteur de l'intégration de la BUE, banque d'affaires à un groupe de banques de dépôt.

Bibliographie

Claude Beaud, « Une multinationale française au lendemain de la Première Guerre mondiale : Schneider et l'Union européenne et financière », *Histoire, Economie et Société*, 1983, n° 4, p. 625-645.

Les 50 ans du comité d'entreprise de l'Union européenne de CIC, s.l., s.d. (1995), 43 p.

Tristan de la Broise et Felix Torres, *Schneider, l'histoire en force*, Paris, Editions Jean-Pierre de Monza, 1996.

1983

Banque Bonnasse

1825 : Joseph Bonnasse ouvre une maison de négoce à Marseille.
1921 : Absorption de la Banque Bonnasse par la Banque privée.
1928 : Création d'une nouvelle société en nom collectif Léon et Eugène Bonnasse, banquiers.
1945 : Bonnasse Frères & Cie, banquiers, petit-fils et fils de Léon et Eugène Bonnasse.
1987 : Banque Bonnasse.
1996 : Bonnasse Lyonnaise de Banque (BLB)
2004 : CIC Bonnasse Lyonnaise de Banque

Le CIC perdit Marseille lorsque la Société marseillaise de crédit prit ses distances dès avant 1914. Il y reprit pied en 1931 en récupérant les agences de la Banque privée, attribuées à la Société lyonnaise. Mais c'est un concours de circonstances qui lui permit d'y retrouver, par l'acquisition de la Banque Bonnasse en 1983, une position forte.

Les trois banques Bonnasse

Il y eut plusieurs banques Bonnasse à Marseille. La première fut fondée par Joseph Bonnasse : né en 1800 dans le Var, il bénéficia du soutien financier d'un oncle bénédictin, put faire des études au lycée de Marseille et ouvrir une entreprise de négoce en 1825. Il apparaît dans les annuaires professionnels comme banquier à partir de 1845. En quelques années, la Banque Bonnasse s'affirma comme l'un des quatre ou cinq établissements les plus solides de la place. Joseph Bonnasse fut à la fois un légitimiste actif et un catholique fervent. Lorsqu'il mourut en 1881, la presse souligna son intelligence des affaires, la sûreté de son jugement et sa très grande courtoisie.

Ses descendants continuèrent à gérer la banque familiale pendant trois générations : son fils Eugène (1826-1904) d'abord, associé depuis 1851, ses petits-fils Henri et Léon (1855-1933), puis ses arrière petits-fils, Joseph (né en 1877) et son cousin, Eugène (1884-1944), enfin Léon (1909-1994), fils de ce dernier, représentant de la cinquième génération. En 1914, la Banque Bonnasse fut la seule à Marseille à maintenir ses guichets ouverts en permanence à ses déposants. Elle fusionna en septembre 1921 avec la Banque privée : Joseph y siégea comme vice-président, Eugène comme administrateur. Joseph, accéda à la présidence l'année suivante lorsque Louis Pradel se retira.

Mais en juillet 1928, Léon et son fils Eugène (branche cadette) créèrent une nouvelle société en nom collectif sous la raison sociale, Léon et Eugène Bonnasse, banquiers. Ils achetèrent en 1949 la banque Raphel, à Martigues, qui constitua leur première succursale. Les trois fils d'Eugène, Léon, Guillaume et Louis (de la cinquième génération) adoptèrent après guerre la raison sociale Bonnasse Frères & Cie, banquiers, petits-fils et fils de Léon et Eugène

Bonnasse.

La troisième banque Bonnasse fut créée à l'initiative d'Henri, fils de Joseph (branche aînée) : il acheta en 1942 la Banque phocéenne, qu'il transforma en 1956 en Banque phocéenne Henri Bonnasse & Cie. L'établissement disparut en 1981.

De la BUE au groupe CIC

En décembre 1970, la BUE apporta la Banque marseillaise d'escompte à Bonnasse Frères qui se transforma en société anonyme à cette occasion. La BUE obtint, en rémunération de son apport et par souscription en numéraire près de 50 % du capital du nouvel ensemble dont le bilan avoisinait 150 millions de francs. Bonnasse Frères ouvrit l'année suivante un guichet à Port-de-Bouc, en liaison avec le développement industriel de Fos-sur-Mer auquel la BUE collaborait activement après avoir constitué avec Paribas le Groupement pour l'industrialisation de la région de Fos-sur-Mer (GIFOS). L'intégration à la BUE se fit difficilement : après une perte de 900 000 francs en 1973, un premier dividende put être versé en 1975. Au cours de cet exercice, le capital fut doublé, de 5 à 10 millions et la part de la BUE atteignit 77 %, puis 99,7 % en 1976.

Bonnasse Frères changea de propriétaire et entra dans le groupe CIC en décembre 1983 lorsque la BUE, désormais adossée au CIC, lui céda 85 % de son capital (puis la totalité en décembre 1986). Léon Bonnasse, PDG de 1971 à 1975, puis président d'honneur, maintenait toujours une présence familiale au conseil que présidait Jean-Michel Scaramanga. La banque exploitait dix agences (huit dans les Bouches-du-Rhône, deux dans le Vaucluse) avec 199 salariés et son bilan frôlait le milliard de francs. Sa clientèle de particuliers, sélectionnée en fonction de ses revenus et de ses capacités d'épargne, lui apportait 70 % de ses ressources, mais elle consacrait 76 % de ses emplois à des crédits aux entreprises. La banque connut une vive expansion dans les années 1980, son bilan atteignant les 2,5 milliards en 1990, mais la décennie suivante fut plus problématique : les salariés passèrent de 220 en 1989 à 185 en 1992. Les exercices 1994 et 1995 se soldèrent par de lourdes pertes, se montant respectivement à 55,5 et à 40 millions.

L'UE-CIC mit à profit ces difficultés pour rationaliser l'implantation de ses filiales régionales dans le Sud-est. La Lyonnaise de banque reprit en 1996 la Banque Bonnasse et nomma à sa tête l'un de ses dirigeants, Jean-Claude L'Arnaud. Reconfigurée selon le modèle d'organisation de la Lyonnaise et enrichie de quelques agences que celle-ci lui transféra, la Bonnasse Lyonnaise de banque (BLB) commença ses opérations le 1^{er} juillet 1996 dans vingt-cinq « points d'accueil » regroupés en neuf « territoires commerciaux ». Elle employait environ deux cent cinquante salariés. En janvier 2003, elle élargit son rayon d'action à la quasi-totalité du département des Bouches-du-Rhône. En 2009, BLB n'est plus qu'un réseau régional de la Lyonnaise de banque, mais Bonnasse est avec Scalbert et Dupont une des trois raisons sociales d'origine familiale qui survit dans le groupe CM-CIC.

Bibliographie

Roland Caty, Eliane Richard, Pierre Echinard, *Les patrons du Second Empire*, 5, *Marseille*, Paris, Picard-Cenomane, 1999, p. 89-91 (sur Joseph Bonnasse).

Henry Coston, *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, A. Moreau, 1975.

SOURCES

Les rapports annuels d'assemblée générale ont constitué la base de la documentation. A défaut de rendre visite à chacune des banques, trois collections ont été principalement utilisées, aucune n'étant à elle seule complète :

- La série 65 AQ des Archives nationales du monde du travail (ANMT) à Roubaix contient, dans le meilleur des cas, les rapports annuels depuis les origines de la société jusqu'aux années 1950-1960. Des extraits de presse et divers documents accompagnent parfois cette documentation de base. La série 65 AQ peut être complétée par d'autres séries d'origine plus récente conservées aux ANMT.

- Les dossiers des banques du groupe conservés dans les archives du CIC comprennent une correspondance et des documents de direction datés pour l'essentiel des années 1920 à la fin des années 1950 et les rapports annuels depuis le moment où la société est entrée dans le groupe jusqu'au milieu des années 1980.

- Les collections de la Bibliothèque nationale de France permettent de combler certaines lacunes, notamment pour la période la plus récente.

Des informations succinctes, mais régulières, sont également apportées dans les rapports annuels du CIC à partir des années 1960. Pour la période la plus récente, la presse d'entreprise apporte d'utiles compléments.

Pour la bibliographie, les ouvrages spécifiques sont mentionnés à la suite de chaque notice, les ouvrages plus généraux figurent dans la liste jointe au premier volume.

