



HAL
open science

Histoire du Crédit industriel et commercial (1859-2009)

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. Histoire du Crédit industriel et commercial (1859-2009). Éditions La Branche,, 311 p., 2009. hal-00946846

HAL Id: hal-00946846

<https://hal.science/hal-00946846>

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.



HISTOIRE DU CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (1859-2009)

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, le tome 2 aux banques, pour la plupart régionales, formant le groupe CIC (voir sur HAL-SHS *Dictionnaire historique des banques du groupe CIC*).

La version présentée ici ne reprend pas la préface de Michel Lucas, les chronologies illustrées en tête de chapitre, les encarts d'Alain Duault sur l'histoire musicale, 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) : une audace bien tempérée*, t. 1, préface de Michel Lucas, Paris, Éditions La Branche, 2009, 311 p.

2009

Sommaire

| | |
|--|--------|
| Introduction | p. 3 |
| I. Fondation de la première banque de dépôts (1856-1859) | p. 5 |
| II. Construction d'une identité (1859-1878) | p. 21 |
| III. Corrections de trajectoire (1878-1913) | p. 48 |
| IV. Construction d'un groupe national (1913-1945) | p. 69 |
| V. Le premier groupe bancaire privé (1945-1982) | p. 95 |
| VI. Le CIC dans les turbulences (1982-1998) | p. 131 |
| VII. Emergence d'une banque nouvelle (1998-2009) | p. 167 |
| Conclusion | p. 182 |
| Sources et bibliographie | p. 184 |
| Remerciements | p. 186 |

Introduction

Il n'est pas si fréquent pour une grande entreprise de fêter ses cent-cinquante ans. Cela suppose de surmonter les maladies infantiles, les crises et les guerres, et plus redoutables encore, les restructurations des vingt-cinq dernières années ou les poussées de jeunisme qui conduisent, au nom de principes de marketing, à « moderniser » l'état civil des sociétés en les dotant d'une raison sociale à la mode. La « Société générale de crédit industriel et commercial » des origines a pris tout son temps pour devenir, au prix d'un changement de genre, *le* CIC et le rester, malgré la nationalisation de 1982, la privatisation de 1998 et la succession de ses actionnaires majoritaires.

Le CIC a donc maintenant une longue histoire, la plus longue de toutes les banques de dépôt françaises, puisque sa fondation, le 7 mai 1859, a précédé celles du Crédit lyonnais de quatre ans et de la Société générale de cinq ans. Cette avance est loin d'être insignifiante : elle correspond à l'expérimentation d'un nouveau concept et à une étape capitale dans la mise en place sous le Second Empire du système bancaire. Mais elle ne donne pas de privilège particulier : avec le temps, cet écart devient négligeable et on peut admettre que ces trois établissements de crédit sont devenus à égalité, quelles que soient les turbulences des dernières décennies, de véritables institutions dans le paysage bancaire français.

Se pencher sur ce passé, c'est s'interroger sur une construction continue qui conduit à l'entreprise d'aujourd'hui et qui a forgé une image, une identité particulière, une culture d'entreprise. On s'attend à une certaine permanence, mais aussi à des ruptures, à des accélérations et à des ralentissements, à des ouvertures et à des impasses, aux succès et aux échecs. L'histoire du CIC fournira tous ces ingrédients, et d'autres encore, ne serait-ce qu'en épousant à la fois les soubresauts de l'histoire nationale et les aléas de la conjoncture. Mais on verra que les événements ont eu finalement peu de prise sur certains éléments de continuité, repérables dès les origines, qui constituent d'incontestables fils directeurs sur la longue durée.

Le premier est pour ainsi dire inscrit dans les gènes du CIC, car il relève des circonstances même de la fondation et d'une double paternité : l'instigateur du projet, Armand Donon, a légué l'esprit d'innovation, l'audace, le goût du risque nécessaire à la réussite de toute entreprise, tandis que le premier président, Gaston d'Audiffret, a d'emblée tempéré les ardeurs et voulu rassurer en imposant le respect des principes, la rigueur financière, l'esprit aristocratique. En définitive, le CIC n'a jamais cessé d'expérimenter cette combinaison paradoxale entre la modernité et le maintien de la tradition, voire le traditionalisme.

Le second relève d'un choix et oppose radicalement le CIC à ses concurrents, le Crédit lyonnais et la Société générale. Au lieu de constituer un réseau centralisé d'agences en province, le CIC n'a ouvert de succursales que dans la région parisienne, mais n'a pas négligé pour autant la province. Il a construit très progressivement un réseau souple et lâche de correspondants et de banques régionales, avec lesquelles les liens ont fini par se renforcer pour former un groupe de plus en plus structuré. Le résultat est là aussi tout à fait étonnant puisque ce modèle de

développement a permis au CIC de réunir à la fois une image de banque très parisienne et de banque des provinces françaises.

Modernité et tradition, Paris et province, ces deux binômes antagonistes peuvent être des clés de lecture pour comprendre l'évolution du CIC au cours des cent-cinquante ans de son existence : s'ils ne sont pas sans relations entre eux, ils dessinent aussi les contours d'une histoire très française.

Chapitre I

Fondation de la première banque de dépôt (1856-1859)

La naissance de la « Société générale de crédit industriel et commercial » fut très difficile : il fallut affronter la concurrence, surmonter des réticences, remanier à plusieurs reprises le projet, pour aboutir enfin, après quatre années de gestation, à un résultat qui n'allait plus tout à fait dans les vues de ses promoteurs. Ce parcours ingrat fut le prix à payer pour fonder en France la première banque de dépôt sur le modèle anglais et introduire ainsi un peu plus de fluidité dans la circulation de l'argent et la distribution du crédit. Si tout le monde était à peu près d'accord sur l'urgence des besoins, beaucoup appuyèrent sur les freins quand il s'agit de trouver une solution. C'est ce dilemme qu'il faut analyser pour comprendre comment le décret impérial du 7 mai 1859 autorisant la fondation du CIC fut l'aboutissement d'un processus complexe et le résultat d'un compromis.

I. L'urgence des besoins

La construction des chemins de fer donna à l'économie française du milieu du XIX^e siècle un nouvel élan : de puissantes sociétés, rassemblant jusqu'à 200 millions de francs de capitaux pour la Compagnie de chemins de fer du Nord, se formèrent afin de gérer la construction, l'équipement et l'exploitation des nouvelles lignes, l'extraction du charbon fut stimulée, la sidérurgie dut se moderniser et se concentrer pour faire face à l'augmentation de la demande en produits métallurgiques, les constructions mécaniques se développèrent, remplaçant l'industrie textile comme activité motrice de la révolution industrielle, la construction des gares commença à transformer les villes. Après les premières expériences ferroviaires au cours des années 1830, il suffit d'une vingtaine d'années pour que la France se dote d'un réseau ramifié qui atteignait près de 10 000 km en 1860¹.

L'avènement du Second Empire donna une impulsion décisive à ce mouvement d'industrialisation. Napoléon III était acquis à l'idée que la croissance économique permettrait d'améliorer le sort du peuple, mais aussi d'assurer la grandeur nationale. Avec des accents très saint-simoniens, il rappela en janvier 1860 à son ministre d'Etat, Achille Fould, que tout s'enchaîne « dans le développement progressif de la prospérité publique », que « sans commerce, l'industrie est stationnaire », « sans une industrie prospère qui développe les capitaux, l'agriculture elle-même demeure dans l'enfance » et il lui demanda, entre autres, « d'affecter tous les ans une somme considérable aux grands travaux de dessèchement, d'irrigation et de défrichement (...), de faire exécuter le plus promptement possible les voies de communication, canaux, routes et chemins de fer qui auront surtout pour but d'amener la houille et les engrais sur les lieux où les besoins de la production les réclament² ». Si l'intervention directe de l'Etat, par

¹ Patrick Verley, *La première révolution industrielle*, Paris, Armand Colin, 1999, p. 76.

² Lettre de Napoléon III à Achille Fould, publiée dans *Le Moniteur*, 15.1860, cité par Alain Plessis, *De la fête impériale au mur des fédérés, 1852-1871*, Paris, Seuil, 1973, p. 85.

l'augmentation des dépenses publiques, ne fut finalement pas aussi importante que le laisseraient entendre ces propos, le ton était donné, les objectifs fixés et la confiance inspirée aux milieux d'affaires. Le régime des concessions donna à l'Etat les moyens de sa politique, tout en confiant aux entreprises privées le soin de sa mise en œuvre. Nulle part mieux qu'à Paris, transformé sous l'impulsion de Napoléon III et du baron Haussmann, on ne put mesurer d'effets plus spectaculaires de cette politique : les grands boulevards, les halles, les gares, les grands magasins, l'Opéra, les parcs publics, ou tout simplement les immeubles « haussmanniens », dessinèrent une ville aérée, moderne, brillante. C'est au beau milieu de cette fièvre entrepreneuriale que naquit le Crédit industriel et commercial.

Pourtant, la banque peina dans un premier temps à suivre ce mouvement. Ce n'est pas que l'initiative privée ait fait défaut, mais l'Etat s'était opposé longtemps à la création de sociétés anonymes bancaires susceptibles de rassembler des ressources importantes³. La Banque de France, fondée en 1800 et pourvue d'un statut semi-public, devait rester une exception. Selon une doctrine non écrite, mais appliquée avec constance jusqu'au milieu du siècle par le Conseil d'Etat qui délivrait les autorisations de fondation des sociétés anonymes, l'activité bancaire était incompatible avec une quelconque limitation de responsabilité des actionnaires et avec une raison sociale anonyme. Le banquier, en accordant sa signature, devait engager sa responsabilité personnelle sur la totalité de sa fortune privée. C'était d'ailleurs le lot commun de l'immense majorité des chefs d'entreprise, commerçants et industriels, gérants de sociétés en nom collectif ou en commandite dont le nom de famille apparaissait dans la raison sociale. En vertu de ces principes, le développement des sociétés anonymes, prévues pourtant dans le Code du commerce de 1807, resta longtemps très encadré, limité à quelques activités, les assurances, les mines, les chemins de fer, plus rarement la grande industrie, avant d'être libéralisé par les lois de 1863 et 1867.

Dans ces conditions, la banque était, encore au début du Second Empire, une activité aux contours flous, très morcelée, peu organisée et fragile. Le « banquier » pouvait être aussi bien un usurier de village, un commerçant disposant d'une trésorerie inemployée pour faire occasionnellement du crédit auprès de ses confrères, un véritable professionnel ayant pignon sur rue et payant patente, le gérant d'une maison parisienne de haute banque à la réputation internationale. Cette simple énumération laisse bien entrevoir une hiérarchie, mais celle-ci ne correspondait pas à une structure de réseau, à une sorte d'organigramme du métier supposant des liens institutionnels, des relais, des garanties d'un niveau à l'autre. Quelle que soit la contribution financière de la haute banque à l'équipement du pays ou le crédit accordé par des banquiers locaux à des entreprises de leur ressort, l'activité bancaire restait à un stade artisanal, en pleine révolution industrielle. Les contemporains avaient bien conscience de cette inadaptation : le système de crédit est « à la science économique ce que sont les rouets des ménages aux machines des filatures, ce qu'est le transport par messageries aux transports sur les chemins de fer »

³ Sur la banque en France dans la première moitié du XIX^e siècle, voir Bertrand Gille, *La Banque et le crédit en France de 1815 à 1848*, Paris, PUF, 1959 ; Huber Bonin, *La Banque et les banquiers en France du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Larousse, 1992.

pouvait-on lire par exemple dans *La Presse* du 25 juillet 1847⁴.

La haute banque parisienne

La haute banque parisienne était au milieu du XIX^e siècle une sorte de club informel regroupant l'élite des maisons de banque familiales. Celles-ci se distinguaient par une relative ancienneté, l'importance de leurs capitaux propres, leur activité internationale, mais l'appartenance à ce club était davantage fondée sur la cooptation et la reconnaissance mutuelle que sur des critères précis. On a longtemps souligné, y compris de façon polémique, l'importance de la banque juive, souvent d'origine allemande (Cahen d'Anvers, Fould, Heine, Rothschild, Stern), et protestante, souvent d'origine suisse (Delessert, Hottinguer, Mallet), mais les catholiques étaient également bien représentés (Davillier, Laffitte, Perier, Pillet-Will, Seillière). La haute banque n'eut aucun rôle dans la fondation du Crédit industriel et commercial, sinon négatif⁵...

Or, la banque devenait de plus en plus indispensable à la marche de l'économie, non pas tant, comme on aurait tendance à le croire, pour réaliser les investissements industriels que l'on préférait souvent autofinancer, mais pour faciliter les transactions courantes, les paiements quotidiens et les avances à court terme. Comme les espèces d'or et d'argent étaient difficiles à manier et pas toujours disponibles, que les billets de banque étaient de grosses coupures de 100 francs minimum⁶, soit environ 300 euros d'aujourd'hui, le système de paiement entre professionnels était fondé sur la circulation de billets à ordre ou de lettres de change, c'est-à-dire d'effets de commerce, qui prenaient la forme d'un papier manuscrit par lequel le débiteur s'engageait à régler son créancier à une échéance déterminée, en général de trois mois. Ce « papier » pouvait être conservé jusqu'à l'échéance, mais il était évidemment plus pratique soit de l'utiliser comme moyen de paiement en l'endossant et en le transférant à un tiers, soit de le remettre à un banquier qui l'escomptait, c'est-à-dire le créditait par anticipation moyennant un agio, et se chargeait ultérieurement du recouvrement. Ce taux d'intérêt était éminemment variable en fonction du banquier lui-même, du risque qu'il estimait prendre selon la solvabilité présumée du débiteur et de la place où devait s'effectuer le paiement : ainsi le papier « sur Paris » était particulièrement apprécié, car disposer d'un crédit à Paris permettait d'avoir accès au marché le plus diversifié et le plus séduisant du pays. C'est un argument qui a dû compter, on le verra, dans les relations précoces que le CIC a instaurées avec ses correspondants de province.

Quoi qu'il en soit, le fonctionnement du circuit de l'argent restait aléatoire, à l'échelle des individus, car il était entièrement fondé sur des relations de confiance interpersonnelles, mais aussi à celle de la Nation comme on en fit la redoutable expérience en 1848 : la révolution de février porta un coup fatal à une confiance déjà minée par de nombreux signes avant-coureurs,

⁴ Cité par A.J. Tudesq, « La crise de 1847 vue par les milieux d'affaires parisiens », *Aspects de la crise et de la dépression de l'économie française au milieu du XIX^e siècle (1846-1851)*, Bibliothèque de la révolution de 1848, 1956, t. XIX, p. 29.

⁵ Cf. Nicolas Stoskopf, *Les patrons du Second Empire, 7, Banquiers et financiers parisiens*, Paris, Picard-Cénomane, 2005.

⁶ Le billet de 50 francs ne fut mis en circulation qu'à partir de 1864.

provoqua une fuite devant le papier, billets de banque, effets de commerce, titres de Bourse, dont tout le monde cherchait à se débarrasser au plus vite, et une ruée sur les espèces d'or et d'argent. Face cette grande panne de la circulation de l'argent et à ce blocage du crédit qui conduisait tout droit à la banqueroute généralisée, le gouvernement provisoire issu de la révolution dut prendre des mesures d'urgence qui ouvrirent la voie à une révolution bancaire.

II. A la recherche de solutions : le modèle anglais

Cette révolution bancaire, qui démarra en 1848, peut se définir comme une industrialisation du métier bancaire reposant sur la formation de sociétés anonymes capables de rassembler de grandes masses de capitaux. Plusieurs modèles se succédèrent et connurent plus ou moins de succès.

Le modèle républicain fut bâti à chaud dès mars 1848, sans l'aval du Conseil d'Etat dont on se passa en raison des circonstances : des comptoirs d'escompte, dont le capital devait être fourni par tiers par l'Etat, les communes et les usagers, furent créés dans les principales villes commerciales et industrielles. Le Comptoir d'escompte de Paris fut une vraie réussite⁷, mais sur les soixante-cinq comptoirs de province, seuls neuf survécurent lorsque l'Etat et les communes suspendirent en mai 1852 leur concours⁸.

Le modèle saint-simonien consistait à organiser la division du travail bancaire par une spécialisation fonctionnelle des établissements de crédit. Il s'agissait de substituer à l'anarchie libérale une organisation rationnelle encadrée par des dirigeants éclairés. Ses principaux promoteurs furent les frères Emile et Isaac Pereire, qui s'étaient fait connaître sous la Monarchie de Juillet par leurs prises de position passionnées en faveur d'une modernisation du système de crédit et par leurs entreprises ferroviaires, comme la construction du chemin de fer de Paris à Saint-Germain. Le coup d'Etat de Louis-Napoléon Bonaparte et l'orientation saint-simonienne de sa politique créèrent les conditions propices aux initiatives des Pereire. Après avoir participé à la fondation du Comptoir d'escompte de Paris et du Crédit foncier en 1852, ils obtinrent la même année, grâce à leurs appuis politiques au plus haut niveau, l'autorisation de créer la Société générale de Crédit mobilier, au capital de 60 millions de francs. Parmi les fondateurs, se trouvaient également Benoît Fould, qui fut le premier président de la société, Adolphe d'Eichthal, Charles Mallet, Achille Seillière, le duc de Galliera, etc., qui allaient former pendant une quinzaine d'années l'ossature du groupe Pereire. L'idée du Crédit mobilier était de centraliser le financement des grandes entreprises en drainant l'épargne par des émissions d'obligations portant intérêt à 3,65 % (un centime par jour pour un titre de 100 francs !) et en distribuant le crédit à toute l'économie française. Une telle volonté hégémonique se heurta à des oppositions multiples, notamment de James de Rothschild et d'une bonne partie de la haute banque, qui en eurent raison : le Crédit mobilier ne fut jamais autorisé à drainer l'épargne par

⁷ Cf. Nicolas Stoskopf, « La fondation du Comptoir national d'escompte de Paris, banque révolutionnaire (1848) », *Histoire, Economie et Société*, n° 3, 2002, p. 395-411.

⁸ Ceux d'Alès, Angoulême, Caen, Colmar, Dôle, Lille, Mulhouse, Sainte-Marie-aux-Mines et Sablé ; d'après P. Larousse, *Grand Dictionnaire universel du XIX^e siècle*, notice Comptoir.

l'émission d'obligations, et les Pereire durent se contenter d'un outil de financement bridé, ce qui ne les empêcha pas de faire « beaucoup avec très peu de choses⁹ ». Ils ne furent pas non plus autorisés à créer, en 1853, une Caisse centrale des sociétés de crédit mutuel qui devait se mettre au service du petit commerce et de l'artisanat.

Le modèle anglais est celui qui aboutit à la création du CIC¹⁰. Après avoir assimilé et copié en France la technologie britannique en matière de sidérurgie, de machines textiles, de machines à vapeur et de locomotives, il y avait une certaine logique à prendre modèle sur les méthodes anglaises de banque qui avaient également quelques longueurs d'avance. Il s'agissait cette fois d'introduire en France la banque de dépôt dont le prototype était la London and Westminster Bank, une *joint stock bank* fondée en mars 1834 avec un capital de 50 000 £ par William Gilbart¹¹. Une vingtaine d'années plus tard, la formule avait fait ses preuves comme le montraient outre-Manche le développement et la multiplication de ce type de banque, la croissance des dépôts bancaires, donc des ressources que les banques pouvaient injecter dans les circuits économiques. Les deux principaux promoteurs du projet français étaient William Gladstone et Armand Donon. Ils étaient accompagnés dans leur démarche par un groupe d'administrateurs anglais de compagnies françaises de chemin de fer et de banquiers de la City de Londres, mais ces hommes d'affaires n'étaient pas personnellement impliqués et devaient jouer surtout un rôle de représentation.

William Gladstone (1809-1873) était le cousin germain de son homonyme, le célèbre leader whig et futur Premier ministre de la reine Victoria, William Ewart Gladstone (1809-1898), dont le père, John, avait fait la fortune familiale en prenant le contrôle d'une maison de négoce de grains à Liverpool et en y associant ses frères. Représentant en France de la maison londonienne J. Thomson, T. Bonar & Co, spécialisée dans le commerce avec la Baltique, Gladstone s'intéressa en France à la construction des chemins de fer, siégea au conseil de la Compagnie du Paris-Orléans (PO) et fut un des principaux actionnaires du Montluçon-Moulins, compagnie fondée en 1855.

Armand Donon (1818-1902) était le fils d'un banquier de Pontoise et fit apparemment ses premiers pas dans les affaires en gérant les mines de charbon d'Ahun (Creuse). Il devint un proche du comte de Morny et aurait gagné des sommes énormes en spéculant sur la rente française au moment du coup d'Etat dont Morny était le cerveau. Quelques jours plus tard, le 23 décembre 1851, il fonda avec ses associés, le Vosgien Maurice Aubry et le Bordelais Jules Gautier, la banque Donon, Aubry, Gautier & Cie qui s'installa 44, rue de la Victoire. Cette maison joua un rôle actif dans le financement des lignes de chemins de fer et des mines du Massif Central auxquelles Morny, élu du Puy-de-Dôme depuis 1842, était également intéressé.

⁹ Pierre Dupont-Ferrier, *le Marché financier de Paris sous le Second Empire*, Paris, PUF, 1925, p. 142.

¹⁰ Le récit qui suit doit beaucoup aux travaux historiques d'Edmond Lebée, alors président du CIC, et de Guy Beaujouan, conservateur aux Archives nationales, lors de la préparation du centième anniversaire du CIC. Deux articles ont été publiés à cette époque parmi lesquels : Guy Beaujouan et Edmond Lebée, « La fondation du Crédit industriel et commercial », *Histoire des Entreprises*, novembre 1960, p. 5-40. On peut regretter en revanche que les auteurs ne donnent pas les références de leurs sources d'archives.

¹¹ P. Dupont-Ferrier, *op. cit.*, p. 145-146.

Lorsque Morny « était dans l'affaire » selon l'expression consacrée de l'époque, c'était son banquier, Armand Donon, qui s'en occupait. Les deux hommes habitaient d'ailleurs le même immeuble, 42, avenue Gabriel, où Donon était locataire de Morny. En 1855, la banque Donon, Aubry, Gautier & Cie fonda la Compagnie de chemins de fer du Montluçon-Moulins dont elle souscrivit 20 % du capital. A défaut de connaître les circonstances de la rencontre entre Gladstone et Donon, au moins peut-on établir la communauté d'intérêts qui existait entre eux à cette époque au sein de cette compagnie.

Morny

Auguste de Morny (1811-1865) était le fils naturel du général de Flahaut et de la reine Hortense, donc le demi-frère de Napoléon III. Après une brève carrière militaire, il se lança dans les affaires et acheta en 1837 une fabrique de sucre à Bourdon, près de Clermont-Ferrand. Il devint le défenseur attitré du « sucre indigène », mais s'intéressa également aux mines, à la presse, aux chemins de fer, à l'immobilier, à la banque, et siégea dans de nombreux conseils d'administration. Député de Clermont-Ferrand en 1842, il fut réélu en 1846 et en 1849. Son rôle déterminant dans le coup d'Etat du 2 décembre 1851 lui valut d'être nommé ministre de l'Intérieur, poste dont il démissionna dès janvier 1852. Elu à nouveau à Clermont en mars 1852, il fut nommé président du Corps législatif en novembre 1854 et le resta jusqu'à sa mort. Au cours d'une ambassade à Saint-Petersbourg en 1856-1857, il épousa Sophie Troubetskoï et rompit ainsi une liaison qu'il entretenait de longue date avec Fanny Le Hon, l'épouse de l'ambassadeur de Belgique à Paris. Napoléon III fit de lui un duc en 1862. Homme à femmes, collectionneur d'œuvres d'art, éleveur de chevaux, Morny était une figure emblématique de la « fête impériale ».

Lorsqu'ils sollicitèrent, à la fin de 1855, l'autorisation de fonder une société anonyme bancaire, Gladstone et Donon insistèrent sur la singularité de leur projet : « Le Crédit mobilier s'occupe surtout des grandes affaires que nécessite souvent la spéculation. Notre banque projetée s'occuperait plus spécialement des affaires ordinaires de commerce et de banque¹² ». D'emblée, ils insistaient sur la différence entre une banque d'affaires, comme l'était le Crédit mobilier, immobilisant ses capitaux dans des investissements industriels à long terme, et le travail d'une banque de dépôt consistant à escompter le papier commercial, à faire des avances sur marchandises ou sur titres, « recevoir des dépôts et payer sur bons (i.e. chèques) comme les banques anglaises », bref à se contenter d'opérations à court terme.

Cette perspective d'innovation bancaire et d'intrusion britannique sur la place parisienne accéléra, semble-t-il, la formation de la Réunion financière, un syndicat regroupant autour de James de Rothschild un certain nombre de chefs de maisons de haute banque (Cahen d'Anvers, Davillier, Mirabaud, Vernes, etc.) et de patrons des chemins de fer (Bartholony, Dassier, Talabot), qui se reconnaissaient également dans leur hostilité commune aux Pereire : il déposa à

¹² G. Beaujouan et E. Lebé, *op.cit.*, p. 8.

son tour un projet de société anonyme bancaire¹³. Mais le gouvernement, soucieux de protéger d'une concurrence excessive les établissements de crédit en place, la Banque de France, le Comptoir d'escompte de Paris et le Crédit mobilier, préféra dans un premier temps calmer le jeu et « résister à des entraînements exagérés » : il gela jusqu'à la fin de l'année 1856 toute émission d'actions nouvelles. En décembre, le Conseil d'Etat rendit son verdict, défavorable au projet anglais, comme à celui de la Réunion financière.

Les années 1850

- 20 janvier 1853 : mariage de Napoléon III avec Eugénie de Montijo
- 1^{er} juillet 1853 : Haussmann, préfet de la Seine.
- 1855 : première Exposition universelle à Paris.
- 1854-1856 : guerre de Crimée : expédition franco-britannique contre la Russie.
- octobre 1856 : Flaubert publie *Madame Bovary*.
- avril 1857 : Baudelaire publie *Les Fleurs du mal*.
- décembre 1857 : début de l'intervention franco-anglaise en Chine.
- 15 janvier 1858 : attentat d'Orsini contre Napoléon III.

Si James de Rothschild n'insista pas, se contentant des « vieilles méthodes » qui lui avaient si bien réussi, Gladstone et Donon ne baissèrent pas les bras, obtinrent une audience auprès de Napoléon III et développèrent leur argumentation dans une note du 28 décembre 1856 remise au ministre du Commerce : la Société impériale de crédit commercial envisagée ferait un tout autre métier que la Banque de France, banque de circulation, ou que le Crédit mobilier, chargé des *travaux extraordinaires*. Or, il faut aussi « que le commerce régulier, les *travaux ordinaires* trouvent dans de grandes institutions en société anonyme les mêmes bienfaits, les mêmes secours, les mêmes forces tutélaires qui protègent les entreprises exceptionnelles, les travaux extraordinaires ». Certes, le Comptoir d'escompte de Paris y pourvoit, mais « une seule banque est tout à fait insuffisante pour répondre aux besoins si divers, si multiples, si particuliers à la fois de tout le commerce ». Et de citer l'exemple de Londres où « il y a plus de deux milliards engagés dans les diverses banques qui favorisent ce commerce particulier, qui fait de l'Angleterre une si puissante nation. Chaque grand établissement a sa clientèle, ses relations pour prendre et lui apporter l'argent¹⁴ ». Non seulement le Conseil d'Etat resta sourd à ces arguments et émit un nouvel avis négatif le 27 janvier 1857, mais il fallut par la suite encore deux ans de laborieuses négociations pour faire aboutir le projet. On mesure mieux, à cet exemple, les réticences du Conseil d'Etat pour étendre à l'activité bancaire le régime de la société anonyme et la force du principe de précaution opposée aux promoteurs de la « nouvelle banque » !

Armand Donon, qui apparaît dès lors plus nettement comme le véritable leader du projet,

¹³ Sur la Réunion financière et ses initiatives bancaires, voir Bertrand Gille, *La Banque en France au XIX^e siècle*, Genève-Paris, Droz, 1970 ; Alain Plessis, *La Politique de la Banque de France de 1851 à 1870*, Genève, Droz, 1985.

¹⁴ *Ibid.*, p. 11 et 34-36.

ne perdit pas de temps pour repartir à l'assaut : le 27 février 1857, il fonda chez lui, en présence de Maître Dufour, notaire à Paris, la Société internationale de crédit commercial, au capital de 120 millions de francs, dont le démarrage restait évidemment suspendu à l'autorisation gouvernementale. Le fait nouveau réside dans la composition de l'équipe fondatrice : les Anglais, à l'exception de Gladstone, étaient remplacés par un groupe allemand amené par François-Barthélemy Arlès (1797-1872), dit Arlès-Dufour depuis son mariage à Leipzig avec la fille d'une riche famille d'origine française. Arlès-Dufour était un grand négociant lyonnais en soie, connu pour ses sympathies saint-simoniennes et son amitié pour le chef du mouvement, Prosper Enfantin¹⁵. Avec son beau-père Albert Dufour-Féronce et quelques financiers de Berlin et de Hambourg, il avait fondé en mai 1856 le Crédit de Leipzig, dont les principaux dirigeants étaient désormais associés au projet de Donon : aux côtés d'Arlès-Dufour et de Dufour-Féronce, se trouvaient en effet les banquiers allemands Samuel de Haber, Jakob Kayser, Louis Bischoffsheim ainsi que David Hansemann, ancien ministre des Finances de Prusse.

L'étude Dufour, 15, boulevard Poissonnière

Tous les actes notariés du CIC depuis 1859 jusqu'à nos jours ont été passés à l'étude Dufour. Si son origine remonte au XVI^e siècle, c'est en 1848 que Maître Jean Dufour prit la succession de cette étude. Spécialiste en droit des affaires, il apporta ses compétences à la rédaction des statuts et à la fondation d'une forte proportion des grandes sociétés créées sous le Second Empire et les débuts de la III^e République. Ses archives sont une mine d'informations pour l'histoire économique française. L'étude Dufour & Associés est gérée depuis 1988 par Maître Pascal Dufour, représentant de la cinquième génération depuis 1848, en association avec quatre confrères.

Cette troisième mouture s'égara cette fois dans les méandres gouvernementaux : si le ministre des Finances, Pierre Magne, ne fit que des observations marginales, son collègue du Commerce, Eugène Rouher, préféra en avril 1857 réunir une commission présidée par Eugène Schneider, le maître de forges du Creusot, vice-président du Conseil législatif et régent de la Banque de France : celle-ci ajourna ses travaux en raison de la crise financière qui frappa la place parisienne au cours de l'été et de l'automne 1857.

Morny s'impatienta. Deux lettres adressées à Armand Donon sont éclairantes sur l'intérêt très personnel qu'il prenait à la réussite de ce projet : évoquant en février 1857 les difficultés de la sucrerie de Bourdon, dont il était un important actionnaire, il avoue espérer « encore que la banque pourra nous aider à sortir de tous ces ennuis », mais admet deux mois plus tard : « (...) si la banque ne se fait pas, il faut envisager froidement la liquidation de la sucrerie et tous les orages que cela causera¹⁶ ».

¹⁵ Cf. Jacques Canton-Debat, *Un homme d'affaires lyonnais : Arlès-Dufour (1797-1872)*, thèse Lyon II, 2000 ; Pierre Cayez et Serge Chassagne, *Les patrons du Second Empire*, n° 9, *Lyon et les Lyonnais*, Paris, Picard-Cénomane, 2006, p. 37-44.

¹⁶ Lettres datées de Saint-Petersbourg du 7.2 et du 30.4.1857, Papiers du duc de Morny, AN 116/AP/2/12, pièces 116-

L'attente se prolongea jusqu'au... 24 novembre 1858 pour que Napoléon III exhume le dossier et exprime sa volonté, au cours d'une conférence interministérielle à Compiègne, de voir aboutir rapidement le projet de « comptoir » en suspens depuis trois ans. L'intervention de Morny, qui sut habilement jouer du mauvais esprit politique et des résistances manifestées par le Comptoir d'escompte de Paris, toujours marqué par ses origines républicaines, avait été décisive, si bien que Rouher, élu lui aussi du Puy-de-Dôme, natif de Riom, et parfaitement au courant des difficultés de la sucrerie de Bourdon et des affaires de Morny en général, adressa dès le lendemain une mise en garde à l'empereur : d'une part, les besoins de la place ne commandaient pas sérieusement la création d'un nouveau comptoir ; d'autre part, « l'impérieuse exigence d'un intérêt privé », « l'influence et l'entourage d'un homme qui a été l'objet d'attaques calomnieuses sans doute, mais formulées avec une grande énergie, pour son immixtion dans un trop grand nombre d'affaires » ne pourront qu'alimenter les critiques des ennemis du gouvernement contre « cette contamination toujours déplorable des hautes fonctions politiques avec les opérations financières ou industrielles¹⁷ ». Chez Rouher, le « devoir de conscience », qu'il se plaisait à invoquer, se combinait avec une solide inimitié pour Morny¹⁸... L'influence de ce dernier l'emporta malgré tout et le dossier fut transmis au Conseil d'Etat. D'ultimes négociations conduisirent à une nouvelle rédaction des statuts, signés le 28 décembre 1858 par Donon, Gladstone, Hansemann, Arlès-Dufour et Dufour-Féronce. Le Conseil d'Etat rendit enfin un avis favorable le 13 janvier 1859.

Principaux actionnaires du Crédit industriel et commercial à l'issue de la souscription d'avril 1859 (sur 1 629 actionnaires)¹⁹

| Actionnaires | Actions attribuées (46 % des demandes) |
|-----------------------------|---|
| Saint-Paul & Cie | 34 500 |
| Donon, Aubry, Gautier & Cie | 3 220 |
| Basile Parent | 2 760 |
| Thomson, Bonar & Co | 1 840 |
| David Hansemann | 1 840 |
| Comte de Morny | 920 |
| Michel Montané | 920 |
| Robert Campbell | 690 |

117 et 178, cités par Michel Moisan, *Le duc de Morny, le parisien et « l'Auvergnat »*, Paris, Carlat, 2001, p. 275-276.

¹⁷ G. Beaujouan et E. Lebé, *op.cit.*, p. 16 et 37-38.

¹⁸ La brouille entre les deux hommes ne remontait qu'à la rupture entre Morny et Fanny Le Hon au printemps 1857 : Rouher rapporta à l'empereur certaines indélicatesses financières de Morny à l'égard de sa maîtresse, Morny s'efforça de le compromettre à son tour... Cf. Robert Schnerb, *Rouher et le Second Empire*, Paris, Armand Colin, 1949, p. 121-122.

¹⁹ Acte de société du 30 avril 1859, Archives de l'étude Dufour.

| | |
|-------------------------|-----|
| Dominique Héloin | 619 |
| Wertheimer & Cie | 552 |
| Ernest Doria | 515 |
| J.J. de Uribarren & Cie | 506 |
| Arlès-Dufour | 460 |
| Gladstone | 460 |

La souscription du capital, prévue initialement pour la mi-janvier, fut retardée par l'effondrement des cours de Bourse et l'inquiétude d'une intervention française aux côtés du Piémont contre l'Autriche. Elle ne fut ouverte pour une première tranche de 40 millions qu'à partir du 30 mars dans les bureaux de la banque Donon, Aubry, Gautier & Cie et close le 4 avril. 4 300 actions étant réservés aux administrateurs, 75 700 titres de 500 francs devaient être placées et libérées d'un quart, c'est-à-dire acquittées d'un premier versement de 125 francs seulement. Près de 164 000 titres furent demandés, soit un excédent de 108 % par rapport à l'offre, ce qui était peu et révélateur du très mauvais climat boursier du moment. Persuadé d'ailleurs que le capital serait plusieurs fois souscrit, le banquier Calley de Saint-Paul, locataire lui aussi de Morny, avenue Gabriel, et sans doute bien informé grâce à ce voisinage des perspectives de profit, commit une énorme imprudence en souscrivant pour lui-même et pour son établissement, l'Union financière et industrielle (Saint-Paul & Cie), 79 000 actions. Même réduite après répartition à 46 %, sa demande lui coûta plus de 4 millions de francs, une somme énorme dont le versement le mettait en difficulté. Il supplia le gouvernement de ne pas homologuer la souscription et menaça de porter l'affaire devant les tribunaux d'autant que Donon lui refusait un siège au conseil d'administration. De leurs côtés, Donon et Arlès-Dufour insistèrent sur la nécessité de mettre au travail sans attendre les dix millions récoltés.

L'année 1859

- 18 février : le corps expéditionnaire français occupe Saïgon.
- 19 mars : création du *Faust*, de Gounod, au Théâtre-Lyrique.
- 25 avril : début des travaux du canal de Suez.
- 3 mai : la France déclare la guerre à l'Autriche.
- 4 juin : victoire française à Magenta.
- 24 juin : victoire franco-piémontaise de Solferino.
- Septembre : Parution de *La Légende des siècles*, de Victor Hugo.

Une nouvelle version des statuts, comportant la répartition du capital entre les actionnaires, la composition du conseil, mais aussi un certain nombre de modifications par rapport au texte de décembre 1858, fut signée le 30 avril. Jusqu'au bout, les tractations furent intenses : des changements dans la composition du conseil conduisirent à une énième rédaction des statuts le 6 mai. Le 7 mai 1859 enfin, Napoléon III signa aux Tuileries deux décrets, l'un autorisant la

Société générale de crédit industriel et commercial et approuvant ses statuts, l'autre nommant le marquis d'Audiffret et Edouard Lichtlin comme président et vice-président. Trois jours plus tard, l'empereur partit faire la guerre en Italie.

Le nom de la banque

Au cours des premières années de son existence, il n'est question dans les archives de la banque ni du Crédit industriel et commercial, encore moins du CIC, mais de la Société générale de crédit, ou de la Société générale tout court.

Or, ce n'était ni le premier, ni le dernier établissement de crédit à s'appeler Société générale : parmi les précédents, figure la Société générale de Belgique, fondée en 1822, et la Société générale de Crédit mobilier, plus communément appelée Crédit mobilier. La fondation en mai 1864 de la Société générale pour favoriser le commerce et l'industrie en France, qui n'eut d'autre solution que d'être abrégée en Société générale, obligea la banque de la rue de la Victoire à lui abandonner cette dénomination partagée.

Il fallut attendre l'assemblée générale du 5 mai 1953 pour que la raison sociale soit officiellement abrégée en Crédit industriel et commercial et celle du 20 mai 1969 pour l'être en C.I.C.

Par souci de simplification, et au prix d'un anachronisme que le lecteur voudra bien excuser, on utilisera la dénomination actuelle de CIC, à l'exception des citations dans lesquelles la formulation d'origine sera conservée.

1859, l'autre 150^e anniversaire : Deauville

C'est en décembre 1859 qu'Armand Donon et le docteur Olliffe, médecin personnel de Morny, achetèrent pour 800 000 francs les 177 hectares situés entre le petit village de Deauville, la mer et la Touques. Ils fondèrent ensuite une société civile avec Morny, à qui fut concédée la moitié des parts, et revendirent les terrains par lots. Les trois hommes se firent construire sur la « Terrasse » de superbes villas bientôt encadrées de celles de leurs amis, le prince Demidoff, Gustave Delahante, le marquis de Salamanca, etc. A noter que les affaires deauvilloises ne sont jamais évoquées dans les archives du CIC. Il est vrai que Donon créa à cet effet en juillet 1863 une banque particulière, la Caisse deauvilloise dont il détenait 53 % du capital et Morny, 20 %.

III. Le compromis de mai 1859

Après tant d'efforts, la victoire dut avoir un goût amer pour Donon, Gladstone et leurs amis. De refus en reports, d'atermoiements en nouvelles conditions, la porte n'avait été qu'entrebâillée et il avait fallu faire beaucoup de concessions pour en forcer l'entrée. La protection de Morny s'était révélée un cadeau empoisonné, à la fois décisive pour entraîner l'adhésion de l'empereur, mais contreproductive par les antidotes qu'elle suscitait, tous destinés à neutraliser son influence et celle de ses amis. Arlès-Dufour ne fut pas le dernier à s'inquiéter de

cette paternité douteuse : dans une lettre à Prosper Enfantin du 1^{er} février 1859, il indiqua que Donon « paraît avoir compris que moi, je ne devais pas sacrifier une réputation et un nom établis, et lui un nom et une réputation à établir, à l'intérêt d'un grand seigneur (i.e. Morny) et aux intrigues d'un ministre (ie probablement Rouher)²⁰ ». Le propos met au passage le doigt sur un des handicaps majeurs du projet, celui d'être conduit par des hommes « sans réputation ». Deux ans auparavant, en mars 1857, un journal financier relatait que Donon et Gladstone avaient approché des membres de la Réunion financière pour proposer une fusion des deux projets alors en compétition, mais qu'ils avaient été repoussés de façon hautaine, leurs interlocuteurs « ne voulant pas admettre des noms qui n'avaient pas encore conquis leurs chevrons dans ce qu'on nomme la haute banque et la grande finance²¹ ». De fait, aucun représentant de la haute banque ne s'associa au projet de Crédit industriel et commercial, contrairement à ce qui se passa pour le Crédit mobilier, ou ultérieurement, pour la Société générale ; mieux, aucune maison parisienne de haute banque ne souscrivit une seule action du nouvel établissement ! C'est pourquoi, l'événement du 7 mai 1859 illustre parfaitement le passage de la « vieille banque » à la « banque nouvelle » et apparaît comme emblématique de la révolution bancaire²². Il est assez remarquable dans ces conditions que le Conseil d'Etat ait mis en sourdine sa méfiance à l'égard des sociétés anonymes bancaires et accepté enfin de transgresser sa doctrine à l'occasion d'un tel projet, d'autant plus qu'à son caractère quelque peu plébéen, s'ajoutaient l'odeur de soufre qui accompagnait Morny et l'air canaille de ses entreprises...

Une telle audace, confinant à l'aventure, n'est en réalité compréhensible que si l'on prend en compte les nombreux garde-fous qui furent mis en place pour maintenir le nouvel établissement dans le droit chemin. Le plus conséquent fut sans nul doute la nomination par l'empereur du marquis d'Audiffret à la présidence. Son nom était prononcé depuis mars 1857 et semble avoir été suggéré à Napoléon III par Gladstone lui-même. Sa carrière parlait pour lui : né en 1787 et appartenant à une famille ruinée par la Révolution, Gaston d'Audiffret était entré en 1805 comme surnuméraire à la Caisse d'amortissement et de dépôts. Remarqué par son directeur, le comte Mollien, il suivit ce dernier au Trésor lorsqu'il devint ministre en 1808 et fut chargé de la comptabilité des ministères. Nommé au Conseil d'Etat en 1811, il en gravit la hiérarchie sous la Restauration et fut nommé en 1829 président de chambre à la Cour des Comptes, fonction qu'il exerça jusqu'en 1859. Il est considéré comme le fondateur de la comptabilité publique en France, dont il rédigea les règlements généraux et les instructions spéciales, et son ouvrage, *Le Système financier de la France*, en six volumes, fit longtemps autorité. Malgré son engagement légitimiste, il fut honoré par les différents régimes : pair de France en 1837, grand-officier de la Légion d'honneur en 1847, avant d'être promu grand-croix en 1869, il entra à l'Académie des Sciences morales et politiques en 1855. On comprend l'intérêt précoce de Gladstone et de Donon pour ce personnage, véritable statue du commandeur, qui

²⁰ Lettre d'Arlès-Dufour au Père Enfantin, 2.3.1857, citée par Beaujouan et Lebée, p. 28.

²¹ *Journal du Crédit public*, 7 mars 1857, cité par Beaujouan et Lebée, p. 12.

²² Selon l'expression de Davis S. Landes, « Vieille banque et banque nouvelle : la révolution financière du XIX^e siècle », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, t. III, 1956, p. 204-222.

mieux encore qu'un chef de maison de haute banque, leur apportait tout ce qui leur manquait, un nom, une réputation, une vie au service de l'intérêt public, la garantie d'une gestion rigoureuse, bref la caution d'un haut-fonctionnaire irréprochable dont le nom seul pourrait s'avérer utile dans le bras de fer engagé alors avec le Conseil d'Etat. En revanche, il faut croire que l'engagement du marquis d'Audiffret pour la défense du sucre colonial appartenait à un passé révolu : il avait été un des fondateurs et administrateurs en 1844 de la Compagnie des Antilles pour la fabrication du sucre et était intervenu à plusieurs reprises entre 1844 et 1846 à la Chambre des pairs pour défendre la production coloniale contre les positions de la chambre des députés où s'exprimait, par l'intermédiaire de parlementaires, dont un certain Morny, la « prépondérance étroite de l'esprit de localité²³ »...

Le marquis d'Audiffret raconte sa nomination

« Je reçus à peu près à la même époque, la proposition, faite au nom de M. le comte de Morny par l'entremise de M. Vandal, mon ancien collaborateur au ministère des Finances, d'accepter la présidence du Conseil d'administration d'une nouvelle Société générale de Crédit industriel et commercial. Ma première réponse fut négative mais, sur les représentations de ma famille, qui me voyait à regret parvenir à l'âge de la retraite sans que mes facultés fussent affaiblies, je changeais ma détermination en m'en référant à la décision de l'empereur²⁴. »

Si d'aucuns espéraient en revanche que le marquis d'Audiffret, âgé de soixante et onze ans en mai 1859, se contenterait d'un rôle de représentation à la présidence de la société, ils furent vite déçus. Les ultimes révisions des statuts sont à cet égard révélatrices d'une volonté de lui confier la réalité du pouvoir : alors que la version du 28 décembre 1858 prévoyait un « président du conseil » nommé par l'empereur et un directeur dont la nomination était soumise à l'approbation de l'empereur, ce poste de directeur, sur lequel comptait probablement Armand Donon, disparut dans la version finale : le numéro deux officiel de la société devint le vice-président qui, comme le président, était nommé *et révoqué* par l'empereur. L'un et l'autre percevaient un traitement annuel fixe, respectivement de 40 000 et de 24 000 francs. Le président avait désormais les fonctions d'un président-directeur général avant la lettre : il nommait et révoquait les agents, pourvoyait à l'organisation des services, signait la correspondance et faisait les recouvrements, exécutait les délibérations du conseil et représentait la société ; il était assisté dans sa gestion quotidienne d'un comité de direction de cinq administrateurs, tous placés sur le même rang pour éviter toute possibilité de concurrence avec le pouvoir présidentiel. D'autre part, le marquis d'Audiffret prit d'autant plus au sérieux sa fonction qu'il l'assimila à celle des gouverneurs de la Banque de France et du Crédit foncier, eux aussi

²³ Charles-Louis-Gaston d'Audiffret, *Souvenirs de ma famille et ma carrière dédiés à mes enfants, 1787-1878*, édition établie par Michel Bruguière et Valérie Goutal-Arnal, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris, 2002, p. 339. Voir aussi p. 342, 349 et 351.

²⁴ *Ibidem*, p. 409.

nommés par le chef de l'Etat sans intervention des conseils d'administration, et à ce titre dépositaires de l'autorité publique et garants de l'intérêt général.

Le président du Crédit industriel et commercial, un fonctionnaire à la tête d'une institution publique, selon Gaston d'Audiffret

« Sous des dénominations différentes, gouverneur ou président, peu importe, le mandat est le même pour tous ces *fonctionnaires*, il consiste à présider à l'exécution des statuts approuvés par le gouvernement dans un cadre d'opération tracé, déterminé, délimité par le gouvernement... Tous, au même titre et par leur origine commune, peuvent et doivent se dire les agents et les représentants de l'autorité supérieure parce que tous ils sont redevables de leur mandat au même sentiment de confiance de la part du pouvoir souverain. Conséquemment, les établissements qu'ils sont chargés de diriger présentent le même caractère d'*institutions publiques*²⁵. »

L'identification de la première banque de dépôt française à une *institution publique* dirigée par un *fonctionnaire* était destinée à la protéger de toute dérive aventureuse comme si ses statuts n'y suffisaient pas. Ceux-ci définissaient pourtant de façon très précise et rigoureuse le métier de banque de dépôt : le nouvel établissement devait se contenter d'opérations à court terme (escompte, avances sur titres, etc.) et renoncer à toute prise de participation dans une affaire industrielle, à tout investissement risquant d'immobiliser ses fonds à long terme, en bref, à toute « spéculation ». Ses moyens d'actions étaient volontairement bridés : la somme des dépôts ne devait pas dépasser une fois et demie le capital réalisé et la réserve, et le passif était également plafonné à six fois le montant des capitaux propres. Autrement dit, le CIC débuta ses opérations tous freins serrés...

Enfin, la composition du conseil d'administration fut suivie de très près par le gouvernement qui mit tout en œuvre pour empêcher Donon et ses amis d'en avoir le contrôle. Ces derniers furent réduits à la portion congrue : Armand Donon et William Gladstone ne pouvaient guère compter que sur Félix Aubry, négociant en dentelles, frère de Maurice, l'associé de Donon dans la banque Donon, Aubry, Gautier & Cie, sur Ferdinand Barrot, avocat, ancien ministre, sénateur et administrateur du Montluçon-Moulins, sur Joseph de la Bouillèrie enfin, dont le beau-père, Gustave Delahante, était en relation d'affaires étroite avec Morny. Ce dernier était peut-être représenté par le Prince Soltykoff, mais on en est réduit à son sujet à des conjectures : y a-t-il une relation entre sa présence et l'ambassade extraordinaire de Morny en Russie de 1856-1857 au cours de laquelle il épousa Sophie Troubetskoï ?

Arlès-Dufour semble avoir été l'instrument principal de l'affaiblissement du groupe Donon : des Allemands qu'il avait amenés avec lui, il ne restait plus que David Hansemann, gérant de la Société d'escompte de Berlin. Ils furent remplacés, en partie peut-être à cause de la tension internationale avec l'Autriche, par un important contingent d'hommes d'affaires liés au

²⁵ Lettre au ministre du Commerce, 25.2.1863, citée par Beaujouan et Lebée, p. 30-31.

chemin de fer Paris-Lyon-Méditerranée (PLM). Au début de 1859, Arlès-Dufour entra en relation avec Paulin Talabot, codirecteur du PLM et fondateur en février 1859 des Docks et entrepôts de Marseille : Talabot resta sur la réserve, se méfiant de Morny, mais accepta de désigner Jules Hochet, directeur des Forges de Fourchambault, Emilien Rey de Foresta, administrateur du PLM, des Chemins de fer du Midi et des Docks de Marseille, et Gérard West, président des Mines de la Loire et administrateur du PLM. Ils furent nommés en août 1859 seulement, en même temps qu'un autre Marseillais, Albert Rostand, fondateur des Messageries maritimes. A ce groupe se rattache également Basile Parent, gérant d'une importante entreprise de travaux publics spécialisée dans les constructions ferroviaires et administrateur du PLM. Ces sept administrateurs autour d'Arlès-Dufour donnaient au CIC une couleur PLM et une tonalité saint-simonienne que le projet anglais des origines ne possédait évidemment pas...

Il traduit surtout un projet d'envergure des milieux d'affaires lyonnais, celui de briser le monopole de Londres sur le marché de la soie à une époque où la maladie du vers à soie, la pébrine, faisait des ravages dans les élevages français et rendait de plus en plus nécessaires les importations : Lyon s'intéresse alors au PLM, aux docks de Marseille, au percement de l'isthme de Suez. « Le lien qui unit Lyon à l'Extrême-Orient, via Marseille, passe de l'ordre de l'imaginaire au réel » selon la belle formule de Jean-François Klein²⁶. Arlès-Dufour était l'homme de cette ambition. « Le souci du crédit est permanent pour lui », écrit à son propos Jean Bouvier, « plus le cercle de ses affaires s'étend, plus il doit être capable de trouver, à court terme, de grosses facilités de trésorerie²⁷. » Les retards du projet Donon le poussèrent d'ailleurs à monter en 1858 son propre projet, celui d'un Magasin des soies de Lyon qui devait avoir des fonctions bancaires. Mais ce fut l'échec qui le ramena dans le giron du CIC²⁸. Son investissement personnel dans la réussite de ce dernier est encore confirmé par la nomination au poste de censeur en août 1859 de Natalis Rondot : ce négociant, entré chez Arlès-Dufour en 1856, avait participé en 1843-1844 à la mission Lagrené d'exploration commerciale en Chine et représentait depuis 1850 les intérêts du négoce et de l'industrie lyonnaise à Paris²⁹.

Le premier conseil d'administration

- Président : Marquis Gaston d'Audiffret
- Vice-président : Edouard Lichtlin
- Comité de direction : Armand Donon, Ferdinand Barrot, Gabriel Dehaynin, Joseph de La Bouillerie
- Autres administrateurs : François-Barthélemy Arlès-Dufour, Félix Aubry, Jean-Hector Bouruet-Aubertot, Henri Durrieu, William Gladstone, David Hansemann, Michel Montané, Basile Parent, Harold Portalis, Prince Soltykoff

²⁶ Jean-François Klein, *Soyeux en Mer de Chine. Stratégies des réseaux lyonnais en Extrême-Orient (1843-1906)*, thèse Lyon II, 2002, p. 176.

²⁷ Jean Bouvier, *Le Crédit lyonnais de 1863 à 1882 : les années de formation d'une banque de dépôts*, Paris, SEVPEN, 1961, p. 106.

²⁸ Jean Bouvier, *op.cit.*, p. 108-109 ; Jean-François Klein, *op.cit.*, p. 191-199.

²⁹ D'après Jean-François Klein, *op.cit.*, p. 129-139.

- Administrateurs nommés en août 1859 : Jules Hochet, Emilien Rey de Foresta, Albert Rostand, Gérard West
- Censeurs (nommés en août 1859) : Natalis Rondot, Germain Thibaut

Les représentants de l'Etat achevaient de verrouiller le conseil d'administration : le président d'Audiffret était assisté d'Edouard Lichtlin, vice-président, qui s'était établi comme négociant à Alger où il avait fondé en 1852 et dirigé la Banque de l'Algérie. Les statuts de décembre 1858 prévoyaient en outre la nomination de deux receveurs généraux des finances : le choix du gouvernement se porta sur le receveur de Versailles, Harold Portalis, petit-fils du célèbre juriste qui, sous le Consulat, avait rédigé le Code civil, et sur celui de Strasbourg, Henri Durrieu. Gaston d'Audiffret s'arrangea également pour faire entrer au conseil un proche, Michel Montané, négociant et ancien député au Corps législatif, qui était le beau-père de son fils...

Enfin, deux administrateurs furent nommés in extremis, et choisis probablement pour des motifs plus professionnels que « politiques » : alors que les statuts du 30 avril mentionnent encore « Béranger, associé de la maison Darblay » et « Lévy, négociant, maire du 8^e arrondissement », ils sont remplacés dans ceux du 6 mai par deux autres notables du commerce parisien, Jean-Hector Bouruet-Aubertot, gérant du célèbre magasin de nouveautés, le Gagne-Petit, qui n'était pas sans relations avec la fabrique de soieries lyonnaise, et Gabriel Dehaynin, important négociant en combustibles.

Ainsi composé, le conseil d'administration du CIC devait avant tout susciter la confiance du public : il fallait à tout prix en écarter Morny et, en neutralisant l'influence de son banquier, Armand Donon, montrer que le nouvel établissement n'était pas un instrument à son service ; compenser ensuite l'absence de représentants de la haute banque par la présence rassurante de notabilités du monde des affaires, choisies à Paris et en province, dans la grande industrie comme dans le commerce de détail ; apporter enfin, sinon la garantie de l'Etat, du moins un peu de cette autorité publique qui accompagnait les initiatives de l'Etat. Tout cela fut à vrai dire parfaitement réussi.

Il n'empêche que l'accouchement fut très laborieux et que le nouveau-né était un être hybride. Conçu d'après un modèle libéral pour introduire en France un peu de la modernité bancaire anglaise, la première banque de dépôt française se présentait comme une institution publique, encadrée, tuteurée, corsetée de toutes parts et présidée par un haut fonctionnaire spécialiste de comptabilité publique ! Le risque était évidemment que, mal né, le nouvel établissement ne soit pas viable. On sait qu'il n'en a rien été... Mais il restait assurément au CIC à se forger une identité.

Chapitre II

A la recherche d'une identité (1859-1878)

Le CIC doit beaucoup au marquis d'Audiffret. Bien que les sources d'archives ne permettent pas de désigner formellement au sein de l'équipe dirigeante le responsable de telle ou telle décision stratégique, il faut convenir que son mandat fut à bien des égards décisif pour l'avenir de la société. D'une part, il survécut à ses concurrents potentiels, morts avant lui ou démissionnaires, endossant pendant près de vingt ans le rôle, qui lui avait été assigné, d'un patriarche au dessus de la mêlée. Ainsi, la durée de sa présidence, imprévisible en 1859, a constitué un incontestable élément de stabilité dans un environnement mouvant, marqué par le passage du Second Empire à la Troisième République, de la fête impériale à la Grande dépression, et, dans le système bancaire, d'une position de monopole de fait à une situation de vive concurrence. D'autre part, c'est au cours de cette période que s'est dessinée une certaine ligne propre au CIC, une pratique innovante de la banque de dépôt, une politique de développement régional, un positionnement original et une identité particulière dans le système bancaire français. Mais il fallut un peu de temps, les « années de formation d'une banque de dépôt³⁰ », pour que les choses se décantent et que le tri se fasse entre des attentes divergentes : les sucres ou les soies ? L'influence du groupe Morny-Donon ou celle des Lyonnais ? La gestion d'affaires ordinaires d'une banque de dépôt ou l'assaut des positions dominantes anglaises sur le commerce international ? En 1859, les voies étaient ouvertes...

I. Les incertitudes du démarrage

La société s'installa provisoirement dans un hôtel loué 57, rue Taitbout où se tint le 24 mai la première réunion du conseil d'administration : on convint de se réunir toutes les semaines, tandis que le comité d'exécution devait assister quotidiennement le président. Armand Donon, Joseph de La Bouillerie, Gabriel Dehaynin et Ferdinand Barrot, remplacé dès le mois d'août par Albert Rostand, furent désignés pour composer ce comité qui resta en fonction sans changement jusqu'en 1866. On remarquera d'emblée qu'au sein de la trilogie PLM, Paris et Marseille étaient bien représentés, par Dehaynin et Rostand, mais que Lyon brillait par son absence, ni Arlès-Dufour ni l'un de ses amis ne siégeant dans ce comité prévu pourtant pour accueillir cinq membres.

Donon prit donc immédiatement les choses en mains. Les procès-verbaux des premières réunions du conseil conservent néanmoins la trace des luttes d'influence qui avaient accompagné la création de la société. Un incident est à cet égard révélateur : la réclamation déposée en janvier 1860 par la banque Donon, Aubry, Gautier & Cie qui attendait toujours le versement d'une commission, pour avoir organisé dans ses bureaux la souscription du capital du CIC, fut d'abord rejetée par le conseil en février, puis acceptée en mai avec inscription au procès-verbal d'un

³⁰ Référence au titre de la thèse de Jean Bouvier, *Le Crédit lyonnais...*, *op. cit.*

compliment trop flagorneur pour être vraiment sincère : « Considérant l'ensemble des services rendus par Donon, Aubry, Gautier & Cie pour l'ouverture et l'accomplissement de la souscription (...), considérant le zèle, l'intelligence, le concours dévoué qu'ils ont déployés dans cette grande entreprise qui leur a dû une partie de son succès », le conseil décide de verser une commission et « vote à MM. Donon, Aubry, Gautier & Cie des remerciements pour leurs bons offices, leurs peines et leurs soins en cette circonstance³¹. »

Il fut sans doute assez difficile pour le nouvel établissement dans un premier temps de se frayer un chemin entre des sollicitations contradictoires : le 16 août, le conseil fut saisi par Gladstone, « arrivé de l'avant-veille », d'une proposition de la maison londonienne Thomson, Bonar & Co, dont il était le représentant, de se charger d'une portion d'un emprunt russe de 12 millions de livres. La souscription avait été ouverte le 15 à Londres, Berlin et Amsterdam et serait close le 20. Donon et Gladstone eurent beau faire valoir que l'affaire était préparée de longue date, avant la formation de la société, plusieurs administrateurs regrettèrent d'être pris ainsi de cours et la discussion fut apparemment vive. Une semaine plus tard, le conseil se félicita du succès relatif de l'emprunt russe : 170 personnes avaient souscrit pour 937 000 livres sur les 2 millions qui étaient offerts...

En septembre, la société ne put éviter d'accorder un prêt hypothécaire de 2 millions de francs à l'usine de Bourdon et d'immobiliser ainsi ce qui représentait à l'époque le cinquième de ses fonds propres ! Le changement de gérance, confiée à Numa Meynadier, ancien préfet du Puy-de-Dôme de 1836 à 1848, autorisait peut-être quelques espoirs de redressement, mais ils furent vite déçus, et la banque perdit celui de rentrer rapidement dans ses fonds. Le crédit fut prorogé de six mois en six mois jusqu'à la mort de Morny en mars 1865, qui permit d'engager des poursuites contre Meynadier. La direction y renonça finalement sur l'insistance du ministre d'Etat, Eugène Rouher, et attendit la liquidation qui intervint peu après. L'adjudication de l'usine en juin 1866 pour un prix de 3 millions permit alors, mais alors seulement, de récupérer cette créance.

Les premiers mois furent surtout marqués par la tentative de mise en œuvre du projet d'Arlès-Dufour et de ses amis : il s'agissait d'affranchir le commerce français de l'emprise des banques anglaises dans ses relations avec l'outremer, notamment avec l'Extrême-Orient. En novembre 1859, le marquis d'Audiffret adressa au ministre des Finances une lettre dans laquelle il plaida en faveur de la création d'une banque orientale, dite Banque française des Indes, qui pourrait accorder des crédits pour des achats de matières premières dans des pays lointains, comme la Chine ou l'Australie, et accessoirement se charger du service de trésorerie de l'expédition militaire de Chine. Le conseil du 29 novembre se félicita du bon accueil de cette proposition et considéra l'appui du gouvernement comme certain. Puis, il n'en fut plus question. L'affaire échappa en réalité au CIC au profit du Comptoir d'escompte de Paris.

³¹ Conseil d'administration (CA), 1.5.1860, Archives CIC.

La France en Extrême-Orient

- 1857-1858 : expédition franco-anglaise en Chine dans le cadre de la Seconde guerre de l'opium.
- 18 février 1859 : prise de Saigon.
- avril 1863 : cession à la France de trois provinces de Cochinchine.
- août 1863 : protectorat sur le Cambodge.
- 1866-1867 : la France étend sa domination sur l'ensemble de la Cochinchine.

Il semble que le traité de commerce, le « coup d'Etat douanier », signé avec l'Angleterre le 11 janvier 1860 ait été l'occasion d'une redistribution des rôles entre les établissements de crédit placés par leur statut sous la tutelle de l'Etat³² : c'est le Comptoir d'escompte de Paris, créé à l'origine, en 1848, pour soutenir le commerce parisien, qui reçut la mission de financer le commerce extérieur. Il fut autorisé à créer des agences dans les colonies et à l'étranger : dès la fin de 1860, les premières agences de Shanghai et de Calcutta étaient en voie d'installation. En contrepartie, le Comptoir d'escompte perdit le contrôle des deux sous-comptoirs qui jouaient un rôle d'intermédiaire avec les professionnels : le Sous-Comptoir des entrepreneurs fut rattaché en mai 1860 au Crédit foncier de France et chargé désormais du financement des grands travaux de Paris ; quant au CIC, il hérita du Sous-comptoir des métaux, transformé pour la circonstance en Sous-comptoir du commerce et de l'industrie, et d'une tâche plus obscure, loin des rêves d'outremer, le financement quotidien de l'activité nationale.

C'était le ramener à son métier de base de banque de dépôt, un métier dans lequel il n'avait évidemment pas attendu pour s'engager dès le premier jour avec grand succès : un an ne s'était pas encore écoulé depuis la fondation que le plafond des dépôts et des comptes courants fixé à une fois et demie le capital réalisé, c'est-à-dire 15 millions de francs, était atteint et dépassé. Il devint nécessaire d'introduire une demande de révision des statuts qui fut accordée par le décret du 12 janvier 1861 : celui-ci autorisa de quadrupler le montant maximum des dépôts, porté à 60 millions. Le CIC disposait désormais d'une marge de manoeuvre pour déployer ses activités.

II. Le fonctionnement d'une banque de dépôt

Ces premiers succès démontrèrent à tout le moins que les fondateurs avaient vu juste et qu'il y avait une place pour ce type de banque : les années ultérieures le confirmèrent et aboutirent d'ailleurs, on le sait, à la multiplication des banques de dépôt. En attendant, il revint au CIC de défricher le terrain en offrant à sa clientèle des services nouveaux ou peu accessibles jusque-là.

Une des premières conditions fut de trouver un domicile définitif : la direction fit en janvier 1860 l'acquisition de l'hôtel Talhouët-Roy, 66, rue de la Chaussée d'Antin, occupé depuis 1856 pour son usage personnel par le banquier Victor-Corentin Bonnard dont les affaires

³² Si cette redistribution des rôles est claire, on ignore encore les mécanismes de la prise de décision au plus haut niveau de l'Etat. Sur ce tournant de 1860, voir Nicolas Stoskopf, « Alphonse Pinard et la révolution bancaire du Second Empire », *Histoire, économie et société*, n° 2, 1998, p. 299-317.

allaient très mal. Puis elle confia à l'architecte Gustave-Désiré Bournichon le soin de construire dans les jardins de l'hôtel un nouvel immeuble destiné à accueillir le public qui fut achevé en novembre 1861.

Un nouvel immeuble de banque (1861)

Le projet de nouveau bâtiment fut présenté au conseil d'administration le 15 avril 1861 par Félix Aubry : « Le tout sera bâti en pierre et fer, peu de menuiseries et pas de charpentes en bois, afin d'éviter tout élément d'incendie. Le sous-sol se composera d'une immense salle de pierre ayant 581 m de superficie sur 4,10 m de hauteur. Cette pièce contiendra des caveaux destinés à renfermer les titres. Deux calorifères sont proposés pour le sous-sol, mais ils seront complètement isolés par un gros mur en maçonnerie. Chaque calorifère aura son escalier spécial, mais il n'y aura qu'une seule entrée et, par conséquent, qu'un seul escalier pour descendre dans la grande salle aux titres ; cet escalier sera placé à l'entrée des bureaux et invisible au public qui ne devra jamais s'en servir.

Le rez-de-chaussée du bâtiment principal, qui aura la forme d'un carré long (sic), contiendra dans deux ailes 16 bureaux destinés aux caisses, à la comptabilité et aux divers services ; les bureaux auront de 16 à 20 m de superficie sur 4,70 m de hauteur, ils communiqueront tous entre eux. Au milieu et entre les deux rangées de bureaux, sera une grande galerie vitrée, dans le genre de celle du Palais Royal, elle sera destinée au public et aura 8 m de largeur sur 32,50 m de longueur, soit une superficie de 260 m. La galerie publique, ou salle des pas perdus, sera asphaltée et les bureaux parquetés à l'anglaise. »

Après la description des bureaux des étages, des deux galeries non publiques reliant l'administration (dans l'hôtel de la rue de la Chaussée d'Antin) et le nouveau bâtiment, le rapporteur en vint à la description de l'entrée : « L'entrée publique sera rue de la Victoire, 72, par un passage ayant un développement de 32 m de longueur sur 5,35 m de largeur ; une loge de concierge sera à l'extrémité du passage près de l'aile gauche. »

Lors de la première assemblée générale de la société, le 19 avril 1860, le marquis d'Audiffret expliqua le rôle d'une banque de dépôt : « Leur office est de recevoir les fonds restés inactifs et stériles dans les mains des capitalistes pour les tenir fidèlement à leur disposition avec une allocation d'intérêt, et pour les rendre, sans retard, contre les engagements à court terme, aux emplois productifs du commerce et de l'industrie. » Le premier exercice permit d'ouvrir 210 comptes de dépôt totalisant 7,3 millions de francs, soit une moyenne d'environ 35 000 francs par compte, ce qui équivaldrait aujourd'hui à peu près à 100 000 euros. Le terme de « capitaliste », qui désignait à l'époque l'épargnant, n'est donc pas usurpé pour désigner cette première clientèle fortunée. L'« allocation d'intérêt », qui était la contrepartie nécessaire et innovante pour attirer les dépôts, variait en fonction de la durée du dépôt : nulle pour les espèces remboursables à vue, 2 % pour les sommes remboursables de 3 à 30 jours, 2,5 % pour celles qui l'étaient à plus de 30 jours de vue. Ces taux évoluèrent dans des marges étroites en fonction de la conjoncture. La

banque utilisait ces ressources à des « emplois productifs », c'est-à-dire pour escompter des effets de commerce : une partie des sommes ainsi délivrées était virée sur des comptes courants dont le montant fluctuait constamment en fonction des paiements au débit et des opérations d'escompte ou de recouvrement au crédit. Au 31 mars 1860, la banque gérait 205 comptes courants présentant une position créditrice de 2 millions de francs.

Le CIC incarne la modernité, selon Arlès-Dufour

« Est-il bien possible qu'aucun de ces Messieurs des chemins de fer, des messageries, des eaux de France, ne sente l'importance qu'il y aurait pour ces affaires à être représentés dans le conseil du CIC ? Décidément, ces hommes ont fait leur temps et, comme les voltigeurs de Louis XVIII, ne comprennent plus rien à ce qui se passe, à ce qui va se passer³³. »

La distinction entre comptes de dépôts et comptes courants illustre deux fonctions assez différentes du CIC : la première, la plus neuve, le mettait en relation avec une clientèle bourgeoise d'épargnants, la seconde, plus commune, le conduisait à gérer des comptes de professionnels du commerce ou de l'industrie.

Comptes de dépôts et chèques

L'ouverture de comptes de dépôts répondait à l'espoir « de dégager les capitalistes prévoyants des soins et de la responsabilité d'une réserve improductive de caisse et d'un maniement habituel de numéraire pour le paiement journalier de leurs dépenses courantes ». Pour permettre ce dernier, il fallait propager l'usage anglais des chèques, c'est-à-dire de « bons au porteur, payables à vue et délivrés par les dépositaires au profit de leurs créanciers pour le retrait successif de leurs fonds³⁴ ». Dès le début de 1860, des avis furent publiés dans les journaux pour attirer l'attention sur ces nouveaux services. Dans les mois qui suivirent, la société multiplia les offres promotionnelles : en janvier 1861, furent créés des comptes spéciaux, inférieurs à 10 000 francs, mais remboursables à vue à 1,5 % d'intérêt ; en février, le conseil décida d'accepter le dépôt de titres à moitié prix du tarif ordinaire pour toute personne ayant un compte créditeur de 3 000 francs minimum ; en août 1861, le seuil de 3 000 francs pour l'ouverture d'un compte fut purement et simplement abrogé ; en 1862, une *Notice sur le service des chèques et des comptes de dépôts d'espèce* de douze pages fut publiée.

De l'intérêt des banques de dépôt et des chèques, selon Pierre Larousse

« Si de tout temps, on avait cherché à tirer profit des fonds qui pouvaient être engagés pour une longue durée, on regardait comme une nécessité, et même comme un acte de prudence, de conserver tous ceux qui devaient être nécessaires, ou qui pouvaient le devenir dans un avenir prochain, soit pour servir de fonds de roulement, soit pour payer des dépenses

³³ Arlès-Dufour à Enfantin, 22.5.1859, lettre citée par Jean Bouvier, *op. cit.*, p. 108.

³⁴ Rapport annuel, 19.4.1860.

courantes. Ces réserves restaient stériles. Par une combinaison ingénieuse, on a résolu le problème, qui consistait à rendre cette masse de numéraire productive, sans qu'elle cessât pour cela de rester disponible ; c'est là l'office des banques de dépôt (...). Elles servent un intérêt à l'argent, un intérêt minime sans doute, mais elles le rendent à l'instant où il est demandé. Or, le mécanisme ingénieux qui facilite cette restitution, c'est le *chèque*³⁵. »

Cette active propagande porta ses fruits, mais les résultats restèrent en dessous des espérances comme le constata le marquis d'Audiffret le 15 mars 1864 : si le nombre des comptes, près de 3 000, s'était considérablement accru, le montant des dépôts plafonnait « depuis longtemps dans les environs de 20 à 22 millions ». La cause en était « l'inertie du public, sa constance à d'anciennes habitudes et la défiance qu'inspire toute innovation dont les avantages ne sont pas immédiatement compris ». Cette observation est peut-être historiquement la première d'une très longue litanie de plaintes et de regrets des élites financières sur le retard des mœurs monétaires françaises par rapport à l'Angleterre ! Il est vrai que la première forme de chèque mise en circulation était très incommode : pour échapper au droit de timbre proportionnel sur les effets de commerce, c'était un simple (récépissé) titre au porteur qui n'était pas endossable et aboutissait obligatoirement à un retrait d'espèces aux guichets de la rue de la Victoire. Autrement dit, s'il accordait quelques facilités au débiteur, le chèque accumulait les contraintes sur le dos du créancier : recevoir un chèque, c'était supporter à la fois un retard de paiement, une obligation de se déplacer pour le percevoir en espèces et un risque de ne pas être payé, faute de provision. Il s'y ajoutait encore les dangers de vols ou de détournements, par exemple à la suite d'un envoi postal. C'est pourquoi, dans l'attente d'un progrès de la législation, le CIC prit alors deux mesures : la première fut d'instaurer les chèques barrés, payables uniquement entre les mains d'un banquier ; la seconde fut de créer, pour se rapprocher de la clientèle, les quatre premières succursales dans différents quartiers de Paris.

Les quatre premières succursales :

- 122, rue Montmartre.
- 131, boulevard Sébastopol.
- 162, rue Saint-Denis.
- 59, rue du Bac.

« Elles seront chargées de recevoir les dépôts d'espèces et de payer les chèques tirés, soit sur la succursale elle-même, soit sur les succursales établies dans les autres quartiers, ou sur la Société générale. Elles seront placées sous la direction d'un caissier, assisté d'un caissier adjoint et d'un comptable. (...) Un devis approximatif porte à 15 000 francs environ la dépense de chacun de ces établissements³⁶. »

³⁵ Pierre Larousse, « chèque », *Grand dictionnaire universel du XIXe siècle*, t. IV, 1869, p. 20

³⁶ CA, 15.3.1864.

La loi du 14 juin 1865 donna au chèque une existence légale et améliora les choses sans régler tous les problèmes. Défini comme un « mandat de paiement », il pouvait désormais être souscrit au porteur ou au bénéficiaire d'une personne nommément désignée. Il devenait transmissible par voie d'endossement et était exempté de droit de timbre pour dix ans. Mais l'asymétrie demeurait entre les avantages accordés au tireur et les contraintes du créancier : celui-ci devait réclamer le paiement dans les cinq jours (huit si le chèque était émis d'une place à une autre) et le chèque sans provision était puni de façon si légère..., qu'il entra pour ainsi dire dans les usages. Malgré tout, les dépôts continuèrent leur progression pour battre un premier record en 1869 à 38,2 millions de francs avant les inévitables retraits liés à la guerre et à ses suites.

Mansuétude de la loi sur les chèques à l'égard des fraudeurs

« Article 6 : Le tireur qui émet un chèque sans date, ou qui le revêt d'une fausse date, est passible d'une amende égale à 6 % de la somme pour laquelle le chèque est tiré.

L'émission d'un chèque sans provision préalable est passible de la même amende sans préjudice de l'application des lois pénales, s'il y a lieu. »

En réalité, l'escroquerie, passible de poursuites pénales, n'était retenue qu'en cas de mauvaise foi avérée accompagnée de manœuvres frauduleuses³⁷.

Escompte et comptes courants

L'escompte à quatre-vingt-dix jours des effets de commerce était l'emploi productif privilégié des fonds disponibles d'une banque de dépôt. Dès les premières semaines de fonctionnement, le conseil chargea ceux des administrateurs qui représentaient le commerce parisien, Aubry, Bouruet-Aubertot et Dehaynin, d'établir une liste de maisons de premier ordre, deux ou trois dans chaque nature de commerce, auxquelles il serait ouvert des comptes courants et dont le papier serait pris à l'escompte au taux de la Banque de France. Par ce biais, le CIC put également entrer en relation avec les banques de province qui lui remettaient tout ou partie de leurs traites sur Paris : ainsi figurent aux comptes courants créditeurs au début des années 1860 Adam & Cie (Boulogne), Blum-Auscher (Strasbourg), Bellamy & Cie (Caen), Dupont & Cie (Valenciennes), Gaidan & Cie (Nîmes), Morin-Pons et Veuve Morin (Lyon), Petyt & Cie (Dunkerque), etc.³⁸, sans que l'on puisse savoir si cette clientèle accordait l'exclusivité de ses remises au CIC ou entretenait au contraire un réseau d'affaires parisien. Quoi qu'il en soit, on trouve là une première trace historique formelle des liens noués entre le CIC et les banques provinciales.

Les plus grosses avances consenties à des hommes d'affaires ou à des sociétés étaient discutées en conseil d'administration : en août 1861, le marquis de Galliera, Basile Parent, administrateur du CIC, Buddicom et Gustave Delahante empruntèrent 1 million de francs pour

³⁷ D'après Daniel Duverger, *Le rôle économique du chèque*, thèse, Bordeaux, 1913, p. 283 et svtes ; Marcel Brochu, *Du développement du chèque et du paiement par compensation en France*, thèse, Paris, 1927, p. 72.

³⁸ Livre d'inventaire... au 31.12.1864, Archives CIC.

servir de caution à une demande de concession des chemins de fer napolitains ; en mars 1868, Hunebelle Frères, entrepreneurs de travaux publics et adjudicataires des travaux parisiens de voirie, demandèrent à la banque d'accepter à l'escompte ses valeurs à deux signatures et à quatre-vingt-dix jours jusqu'à concurrence d'1,5 million et s'engagèrent à déposer en nantissement des titres représentant au minimum 80 % des avances demandées. En août 1868, Cail & Cie et Fives-Lille, chargés de la construction d'une ligne de chemins de fer en Ukraine, obtinrent pour six mois renouvelables un crédit de 6 millions de francs en échange d'une commission fixe de 125 000 francs par période de six mois et du paiement des intérêts.

Les négociants du conseil d'administration (Arlès-Dufour, Aubry, Bouruet-Aubertot, Dehaynin, Rostand) étaient particulièrement intéressés par le développement du crédit sur dépôt de marchandises. Rostand était, avec Rey de Foresta, un des fondateurs, en février 1859, de la Compagnie des docks et entrepôts de Marseille, dont il devint président en 1865³⁹. Arlès-Dufour créa en octobre 1859 à Lyon le Magasin général des soies qui était à la fois un entrepôt, un lieu de ventes publiques et un établissement de crédit émettant des warrants⁴⁰. Aussi ne faut-il pas s'étonner qu'un service des warrants ait été organisé au CIC dès juillet 1859.

En outre, la banque fut appelée par le gouvernement à relever le Sous-comptoir des métaux en déconfiture. L'opération fut en réalité chirurgicale, se traduisit par un changement de raison sociale et une augmentation de capital de 1 à 20 millions de francs. Comme les statuts du CIC lui interdisaient d'immobiliser ses ressources en possédant des valeurs, titres de rente, actions ou obligations, et qu'il ne pouvait donc avoir de filiale, le capital du Sous-comptoir du commerce et de l'industrie fut bien réuni « par (les) soins » du CIC et « presque exclusivement dans le sein de (sa) clientèle⁴¹ », mais les deux sociétés restaient statutairement indépendantes, n'étant réunies que par des actionnaires et des administrateurs communs : Dehaynin, La Bouillèrie, Hochet, Rey de Foresta et Rostand entrèrent à son conseil. Ces liens furent néanmoins renforcés par la convention du 12 février 1861 qui précisa les engagements mutuels entre les deux établissements.

La convention du 12 février 1861

- Le Sous-Comptoir donne au Crédit industriel et commercial l'exclusivité de ses opérations de réescompte.
- « La Société générale de crédit s'engage par contre à escompter sans exception, au taux de la Banque de France (...) toutes les valeurs qui lui seront présentées par le Sous-comptoir, pourvu que leur réescompte ne donne lieu à aucune difficulté de la part de la Banque de France ».
- Le Sous-Comptoir versera au Crédit industriel et commercial un tiers de son bénéfice net à titre de commission.

³⁹ Roland Caty, Eliane Richard et Pierre Echinard, *Les patrons du Second Empire, 5, Marseille*, Paris, Picard-Cenomane, 1999, p. 260.

⁴⁰ Pierre Cayez et Serge Chassagne, *Les patrons du Second Empire, Lyon et les Lyonnais, op.cit.*, p. 41.

⁴¹ Rapport annuel, 16.4.1862.

- Le Sous-comptoir s'installe dans deux ailes de l'hôtel du 66, rue de la Chaussée d'Antin et versera un loyer annuel de 8 000 francs.
- En cas de modification de la composition actuelle du conseil du Sous-comptoir, le Crédit industriel et commercial aurait la faculté de résilier le traité.
- Celui-ci est conclu pour dix ans à compter du 1^{er} décembre 1860.

Concrètement, le négociant qui avait besoin d'argent signait à l'ordre du Sous-comptoir un effet de commerce et déposait en nantissement pour garantir le remboursement à échéance des marchandises en nature, des warrants, des titres ou autres valeurs. Le Sous-comptoir présentait ensuite cet effet à l'escompte du CIC en l'endossant et en apposant la deuxième signature exigée par les statuts de ce dernier. De là, l'effet pouvait être une nouvelle fois endossé et, muni de trois signatures, être présenté au réescompte de la Banque de France.

Qu'est-ce qu'un warrant ?

Le warrant est un bulletin de gage servant d'instrument de crédit : signe représentatif et descriptif de la marchandise, il est remis après endossement par le propriétaire emprunteur au prêteur qui se trouve dès lors investi de tous les droits de l'emprunteur sur la marchandise. Inauguré en 1848 avec la création de magasins généraux, le système des warrants fut réformé par la loi du 28 mai 1858 et par les règlements du 12 mars 1859 qui précédèrent de peu le démarrage des opérations du CIC⁴².

Le système donna satisfaction pendant les premières années : le montant des opérations passa de 66 à près de 170 millions de 1861 à 1864. Le CIC bénéficia du réseau d'agences établi par le Sous-comptoir sur les principales places commerciales du pays (Marseille, Bordeaux, Le Havre, Nantes, Dunkerque, Saint-Quentin, Reims), et put élargir sa clientèle sans s'établir lui-même en province. Mais le Sous-comptoir fut victime de fraudes à répétition sur les marchandises déposées en nantissement : des stocks de cuivre volatilisés, des caisses de vin subitement avarié, des escrocs disparus dans la nature, laissèrent au Sous-Comptoir de plus en plus de créances irrécouvrables. Le CIC en fut éclaboussé : lors de l'assemblée générale d'avril 1867, le président d'Audiffret crut bon de rappeler que le Sous-comptoir ne pouvait être considéré comme « une succursale, une annexe, un satellite » de la société, comme le prétendaient « diverses publications », mais qu'il était « une société anonyme complètement indépendante (...), ayant son capital, son conseil d'administration et son fonctionnement propre ». Le coup de grâce intervint l'année suivante : la direction du Sous-comptoir annonça en avril 1868 2,5 millions de pertes à l'assemblée générale qui fut pour le moins tumultueuse ; en réalité, le passif était encore plus important. Un administrateur judiciaire fut nommé le 5 décembre et le CIC résilia le 8 le traité qui le liait au Sous-comptoir. A en croire le marquis d'Audiffret, la liquidation de ce dernier n'entraîna pas de pertes pour le CIC, mais laissa un goût

⁴² D'après Pierre Larousse, « warrant », *op.cit.*, t. 15, 1876, p. 1275.

d'amertume par le constat que « le système des warrants et des prêts sur marchandises, qui paraissait devoir inaugurer un état de choses si conforme à l'intérêt général, ait donné lieu à des fraudes et à des abus » et ait conduit à une impasse.

Bonnes et moins bonnes affaires

En dehors de ces « travaux ordinaires » de banque, complétés encore par quelques autres services rendus à la clientèle privée comme les ordres de Bourse, la garde des titres et l'encaissement des coupons, le CIC put également imprimer sa marque de façon moins discrète au mouvement d'affaires de son temps. On a vu déjà comment il intervenait par d'importantes avances à court terme pour soutenir des entreprises engagées dans des grands chantiers. Il le fit aussi en organisant à ses guichets des souscriptions d'actions ou d'obligations pour un certain nombre de collectivités ou de sociétés qui sollicitaient sa médiation : au cours des premières années de son existence, le CIC plaça ainsi des titres de la Compagnie générale des Eaux, de la Ville de Rouen, des Chemins de fer portugais, du Gaz de Bruxelles, des Docks du Havre, etc.

La confusion entre les intérêts personnels des administrateurs et ceux de la société était fréquente : ainsi, le CIC ouvrit en juillet 1860 ses guichets à la souscription du capital de la Compagnie des chemins de fer algériens, puis lui sous-loua l'hôtel de la rue Taitbout, avant d'accorder en novembre 1861 un crédit de 8 millions de francs aux entrepreneurs anglais chargés de la construction, Morton Petto, Brassey et Betts. Or cette compagnie était un pur produit de la maison Donon, Aubry, Gautier & Cie, et Gladstone était un de ses principaux actionnaires. Elle connut assez vite des déboires et fut reprise dès avril 1863 par le PLM, les alliances au sein du CIC faisant apparemment bien les choses. De même, ce dernier passa en juin 1866 un contrat avec la Compagnie des docks et ports de Marseille, présidée par Rostand, pour se charger de tout le service de banque, du paiement des intérêts ou dividendes de ses titres en échange d'une commission de 0,5 %.

Ces proximités étaient monnaie courante sous le Second Empire et conduisent à relativiser le caractère anonyme des nouveaux établissements de crédit au sein desquels se prolongeaient en réalité les pratiques des sociétés de personnes. On ne sait trop en revanche par quelles connexions le CIC se rapprocha de Jules Mirès, un financier habile, mais à la réputation douteuse, dont les coups gagnants n'avaient pas réussi à effacer aux yeux de l'establishment bancaire parisien le souvenir de ses origines familiales et professionnelles vraiment modestes... Ses affaires se déployaient aussi bien à Paris et à Marseille, où Napoléon III lui remit la Légion d'honneur en septembre 1860. Toujours est-il qu'il fut un des premiers clients du CIC : lors de la réunion inaugurale du conseil d'administration du 24 mai 1859, le président d'Audiffret annonça qu'on avait pris à l'escompte 1,5 million de papier endossé par la Caisse générale des chemins de fer, la banque de Mirès. Et il fut l'un de ses premiers partenaires : en décembre 1860, la direction accepta de se charger du service des intérêts et de l'amortissement de l'emprunt ottoman attribué

à Mirès⁴³. Faut-il voir dans cette collaboration la main d'Armand Donon, consul général de l'Empire ottoman à Paris ? C'est évidemment probable.

La souscription se solda par un échec total : 12 % des titres seulement trouvèrent preneur. Plus grave, sous le coup d'une plainte pour escroquerie, Mirès fut arrêté et incarcéré le 17 février 1861. Le CIC se retrouva subitement en première ligne du fait de ses propres engagements, mais aussi par les sollicitations du gouvernement soucieux d'éviter une grave crise financière doublée d'une crise internationale. Le problème était le suivant : sur les 32 millions de francs souscrits, 25 avaient été effectivement versés, dont 11 millions circulaient déjà sous formes de traites sur Mirès. Venant à échéance, elles ne seraient pas honorées par l'administrateur judiciaire, le comte de Germiny, gouverneur de la Banque de France, et tomberaient dans le pot commun des créances. Le gouvernement ottoman, ne rentrant pas dans ses fonds, refuserait alors la délivrance des titres et l'ensemble des souscripteurs viendraient grossir de 25 millions le passif de la liquidation. On pouvait craindre que le désastre commercial prenne de telles proportions que toutes les places européennes en ressentissent le contrecoup. La combinaison financière complexe, intégrant le Sous-comptoir, qui fut alors élaborée, revint à reporter sur le CIC les responsabilités de Mirès : acquittement des traites, recouvrement des souscriptions non libérées, délivrance des titres⁴⁴. Quelques semaines plus tard, le CIC eut quelques difficultés à obtenir de la Sublime Porte les sommes nécessaires au paiement du premier coupon et insista sur son « intérêt moral considérable » à ce que les échéances soient respectées⁴⁵.

Ce n'est pas tout. Le CIC se chargea d'autres affaires de Mirès : si le traité de banque avec la Compagnie des ports de Marseille ne semble pas avoir entraîné de difficultés, il n'en fut pas de même avec la Compagnie des chemins de fer romains, dont Mirès était le banquier. Elle était présidée par le banquier madrilène José de Salamanca, proche du groupe Donon, promoteur des Chemins de fer portugais dont le CIC avait déjà organisé la souscription du capital. Elle comptait parmi ses administrateurs Gustave Delahante, beau-père de Joseph de La Bouillerie, qui joua les intermédiaires et apporta « l'affaire » au CIC⁴⁶. Dans quelle mesure ce dernier fut-il sollicité également pour soutenir la politique italienne de Napoléon III ? On l'ignore, mais à défaut de preuves tangibles, on ne peut que constater la fréquence et l'importance des interventions du CIC dans la péninsule italienne au cours de la décennie 1860. De son côté, le gouvernement italien, intéressé par l'achèvement des lignes ferroviaires, s'était engagé à garantir le remboursement des avances permettant aux compagnies de poursuivre leurs travaux. Fort de ces recommandations et assurances, le CIC consentit en mai 1861 une avance de 3 millions de francs à la Compagnie romaine et devint son banquier.

Les choses commencèrent à se gâter à partir de septembre 1864 : à cette date, un crédit de 25 millions fut accordé à la Compagnie par divers établissements dont le CIC qui contribua à

⁴³ Sur le contexte ottoman de cet emprunt, voir Jean Ducruet, *Les capitaux européens au Proche-orient*, Paris, PUF, 1964, p. 88.

⁴⁴ CA, 12.3.1861.

⁴⁵ CA, 15 et 25.5. 1861.

⁴⁶ CA, 7.5.1861.

hauteur de 9,5 millions en faveur de José de Salamanca⁴⁷. En janvier 1867, la dette flottante de la Compagnie atteignait 40 millions et le paiement des coupons de ses obligations n'était plus assuré ; en mai 1868, elle était de 48 millions, dont 7 millions étaient dus au CIC⁴⁸. De difficiles négociations, menées notamment par Lichtlin, puis par Rostand, s'engagèrent avec le gouvernement italien pour renflouer la Compagnie et lui permettre de faire face à ses échéances. Diverses combinaisons furent successivement échafaudées dans le détail desquelles il n'est pas de notre propos de rentrer. L'affaire ne fut complètement liquidée qu'en 1878, non sans la perte d'une ultime créance pour laquelle une somme de 250 000 francs avait été provisionnée⁴⁹.

La politique italienne du CIC dans les années 1860

- Mars 1861 : crédit aux promoteurs des Chemins de fer napolitains.
- Mai 1861 : crédit aux Chemins de fer romains et début de l'engagement du CIC aux côtés de cette compagnie.
- Novembre 1862 : accord de banque avec la Compagnie générale des canaux d'irrigation italien.
- Janvier 1863 : émission d'obligations pour les Chemins de fer méridionaux d'Italie.
- Avril-mai 1863 : émission de 20 000 actions (sur 80 000) du Credito italiano ; le CIC devient le correspondant officiel du Credito Italiano à Paris au conseil duquel siègent Dehaynin et Gladstone.
- Septembre 1863 : Crédit à la Compagnie de chemins de fer Victor-Emmanuel qui a obtenu la concession du réseau calabro-sicilien.
- Mars 1868 : Participation à l'émission d'un emprunt de la Ville de Florence.

Hormis cette perte finale, il n'est nullement assuré que les banques n'aient pas tiré de confortables profits de leurs relations avec une entreprise comme la Compagnie des chemins de fer romains : leurs performances ne doivent pas être jugées à l'aune de celles de leurs débiteurs ! Elles ont du moins pris de gros risques et, pour le CIC, ce ne fut pas le seul d'une première décennie qui ne fut pas particulièrement marquée par une approche prudente et précautionneuse, mais plutôt par une démarche audacieuse confinant parfois à l'aventure. Au bout du compte, il y eut de sévères déconvenues, mais aussi des bénéfices réguliers. A l'assemblée générale de 1869, le président d'Audiffret put à juste titre se féliciter d'avoir engrangé depuis la fondation 21,25 millions de bénéfices dont 6 avaient été affectés à la réserve statutaire. Malgré les turbulences traversées, le CIC était une très bonne affaire.

III. Une politique d'expansion originale

Contrairement à ses principaux concurrents, le Crédit lyonnais et la Société générale, fondés respectivement en 1863 et 1864, le CIC n'a pas ouvert de succursales en province et s'est

⁴⁷ CA, 27.9.1864 ; 12.11.1867.

⁴⁸ CA, 8.1.1867 et 26.5.1868.

⁴⁹ Rapport annuel, 22.4.1874 (provision de 250 000 F) et 26.4.1879 (mention de pertes sans autres détails).

contenté d'un réseau d'agences limité à la région parisienne et de relations informelles avec des banques provinciales, créées à son image et par ses soins, mais indépendantes. Cette stratégie originale est souvent présentée comme *différente*, alors qu'elle est surtout *antérieure*. Ce sont les circonstances qui ont conduit à cette politique, définie clairement dès le printemps 1863. Le CIC y est par la suite resté fidèle⁵⁰.

La question des agences en province se posa une première fois en juillet 1861 à propos de l'escompte des warrants : « Pour que la Société générale puisse aborder cette nature d'opérations sur les places autres que Paris », écrivit le marquis d'Audiffret au ministre des Travaux publics et du Commerce, « il est indispensable qu'elle constitue, à côté de magasins généraux qui y sont établis, sinon des succursales, tout au moins des agences à la disposition desquelles il faudra nécessairement tenir, en proportion suffisante, soit des fonds, soit des crédits, soit des valeurs de portefeuille négociables sur place. » La demande reçut bien une réponse positive du ministre, mais ne fut pas suivie d'effets. Ce furent finalement les agences du Sous-comptoir, on l'a vu, qui assurèrent ce relais.

Donon crée un clone du CIC

Le CIC fut par la suite confronté au projet d'Armand Donon de fonder sa propre banque de dépôt : les statuts de la Caisse centrale de dépôts, calqués sur ceux du CIC à l'exception de ses règles de gouvernance, furent adoptés chez M^e Dufour le 10 décembre 1862. Parmi ses fondateurs se trouvaient deux administrateurs du CIC, Armand Donon et William Gladstone, et deux frères d'administrateurs, Maurice Aubry et André de La Bouillierie. On peut interpréter cette initiative comme une volonté d'émancipation de la part du groupe Morny-Donon à l'égard de tout ce qui bridait leurs initiatives rue de la Victoire, un statut semi-public, une présidence qui leur échappait, les compromis nécessaires au sein du conseil...

Mais volonté d'indépendance ne signifie pas nécessairement divorce... Donon, reconduit dans ses fonctions au comité d'exécution et dans l'attente de l'autorisation du Conseil d'Etat, fut amené à préciser ses intentions le 20 janvier 1863 devant le conseil d'administration. Partant du principe, vérifié en Angleterre et en France, que la création de nouveaux établissements de crédit ne nuisait pas à ceux qui étaient précédemment établis, il présenta son projet comme un fait accompli sur lequel il n'y avait plus à revenir, mais souligna « l'incontestable avantage à vivre en bonne harmonie » et à se mettre d'accord par exemple sur « l'uniformité des conditions à offrir au public ». Il proposa par ailleurs de réserver aux actionnaires du CIC 20 000 des 120 000 actions de la nouvelle société. Au demeurant, il souligna avec une certaine malice que « le nouvel établissement se fonde en vertu des principes de liberté auxquels la Société générale (i.e. le CIC) doit elle-même son existence et qui l'ont toujours animée. A supposer qu'elle eut pu craindre de voir s'élever à côté d'elle une concurrence, elle n'aurait pu, sans se manquer à elle-même, faire de l'opposition à la nouvelle création, réclamer pour elle le monopole contre lequel

⁵⁰ Cette question fait l'objet de l'article d'Edmond Lebé, « Le groupe des banques affiliées au Crédit industriel et commercial. Ses origines et son développement », *Histoire des entreprises*, n° 7, mai 1961, p. 5-39.

elle a lutté à son origine et que le gouvernement n'a d'ailleurs jamais entendu lui concéder. L'opposition, qui n'aurait pas été justifiée, par sa stérilité eut été puérile. » Le marquis d'Audiffret et le conseil se rangèrent à ces arguments, convaincus que « la bonne entente éviterait les inconvénients qui auraient pu naître d'une rivalité indifférente ou hostile et, qu'en bien des circonstances, l'alliance des deux établissements présenterait une force productive pour l'un et pour l'autre ».

Ce faisant, les deux établissements inaugurèrent à ce moment entre eux des relations qui firent école et seront reproduites à l'identique avec les banques régionales : des statuts analogues, des actionnaires et des administrateurs communs, des opérations conjointes, mais des sociétés indépendantes. Devant l'assemblée générale qui suivit, le 22 avril 1863, le marquis d'Audiffret s'appropriait totalement l'argumentation de Donon et affirma que « la perspective de création de nouvelles institutions de crédit ne cause aucune appréhension⁵¹ ». Il eut cette belle formule : « Notre antériorité dans la carrière nous assure tout au moins cet avantage qu'on ne saurait nous susciter de rivaux qu'à la condition de nous créer des imitateurs, et, nous l'espérons aussi, des auxiliaires. »

Initiatives lyonnaises

Il pensait sans doute aussi aux initiatives lyonnaises, contemporaines de celles de Donon : « A la grande colère du brave ami Donon, dont je dérange les plans Morny-Delahante », annonça Arlès-Dufour à Enfantin en octobre 1862, « je viens d'organiser la Société anonyme lyonnaise de Crédit commercial au capital de 10 millions. (...) Le fait est accompli, le conseil composé, le capital souscrit⁵². » En réalité, il restait encore à obtenir l'autorisation du Conseil d'Etat. Mais on s'orientait à coup sûr vers la création, non pas d'un établissement nouveau, mais de deux, le second l'étant à Lyon. Le CIC était en passe de se multiplier par scissiparité. Toute la question était de savoir s'il subsisterait des liens entre les établissements.

A Paris, on voulut croire aux possibilités d'entente. Ainsi, on évoqua au conseil du 5 mai la création de caisses de dépôts dans les villes les plus importantes de province. Pour la première fois, furent affirmés les principes qui devaient régir les relations de ces caisses provinciales avec Paris : « Tout en laissant à ces sociétés leur indépendance et leur administration locale, il importait en prenant l'initiative de leur création, de les rattacher à la Société générale par des liens de nature à assurer entre cette dernière et les diverses sociétés à la formation desquelles elle pourrait concourir une certaine unité de vue et d'actions. » Pour commencer, la Société de crédit industriel et commercial de Lyon devrait être créée par les deux banques parisiennes et serait leur correspondant officiel. Elles s'engageraient à faire participer celle de Lyon à la souscription du capital des caisses « départementales » futures et ceci au prorata du capital de chaque société : 5/12^e pour les deux établissements parisiens, 2/12^e pour le Lyonnais. Cette répartition serait modifiée au fur et à mesure de la naissance des sociétés nouvelles, qui acquerraient des droits à

⁵¹ A noter que le projet de Société générale fut adressé au ministère des Finances le 10 mars 1863.

⁵² Arlès-Dufour à Enfantin, 7.10.1862, cité par Jean Bouvier, *op.cit.*, p. 125, note 3.

la participation de celles restant à créer. On voit là s'ébaucher un véritable système de développement en chaîne où chaque banque nouvelle serait patronnée par toutes celles qui l'avaient précédée.

Une semaine plus tard, le conseil fut informé que les négociations avaient été rompues avec les Lyonnais. Dès lors, les choses suivirent leur cours : le 6 juillet 1863, tomba le décret autorisant la banque de Donon qui adopta finalement la raison sociale de Société anonyme de dépôts et de comptes courants ; le même jour, était fondé à Lyon, sous l'impulsion d'Arlès-Dufour, le Crédit lyonnais qui mit à profit la loi la loi du 23 mai 1863 supprimant l'autorisation préalable pour les sociétés anonymes d'un capital inférieur ou égal à 20 millions de francs. Pour le CIC, c'est peu dire que c'était un coup dur : deux de ses administrateurs-fondateurs, et non des moindres, Donon et Arlès-Dufour, créaient en même temps, le même jour, des banques concurrentes. Cette double initiative traduit une double insatisfaction que les événements éclairent d'eux-mêmes. L'hypothèse d'un conseil resté divisé est probable : si Donon exerçait incontestablement un leadership, il devait se heurter à la résistance des Lyonnais ; ces derniers auraient pu mettre à profit son départ éventuel, mais Donon n'entendait nullement lâcher la proie pour l'ombre. Bien plus, il prétendit encadrer le projet lyonnais et le maintenir dans l'orbite parisienne. La loi du 23 mai offrit à Arlès-Dufour l'occasion de réaliser cet acte « d'émancipation provinciale », auquel il aspirait⁵³.

Du coup, le CIC se trouvait dans une situation pour le moins curieuse : d'un monopole de fait, il passait à une situation de concurrence fomentée par certains de ses propres administrateurs, qui continuèrent à siéger rue de la Victoire comme si de rien n'était, quels que puissent être les conflits d'intérêts éventuels ! Force est d'admirer dans ce contexte difficile la manière dont le marquis d'Audiffret continua à s'acquitter de sa tâche !

Berne, Marseille, Lyon, Lille

La fondation de la Société générale en mai 1864 contribua à bouleverser un peu plus le paysage bancaire. On prit alors conscience au CIC d'un état d'infériorité : avec un capital réalisé de 40 millions de francs, la société était largement devancée par la Société de dépôts (60 millions) et surtout par la Société générale (120 millions) : la décision fut alors prise d'émettre 40 000 actions, formant le solde des 120 000 actions prévues par les statuts, et de porter le capital à 60 millions de francs. A eux deux, le CIC et la Société de dépôts équilibraient par leur capital la Société générale.

Cette comparaison n'est pas dénuée de sens... En effet, si la rupture avec le Crédit lyonnais fut immédiatement consommée, le système confédéral imaginé par Donon entre les deux banques parisiennes fonctionna parfaitement et leur donna, au moins dans les premiers temps, des allures de sœurs siamoises. Leur entente put être testée dans une première opération conjointe lors de la fondation de la Banque fédérale de Berne en octobre 1863 : sur les 60 000 actions émises, 40 000 le furent en France par les soins du CIC et de la Société de dépôts.

⁵³ Arlès-Dufour à Enfantin, mars 1859, lettre citée par Jean Bouvier, *op.cit.*, p. 125.

Mais c'est surtout en province qu'elle trouva des applications. Les principes furent rappelés au conseil du 14 juin 1864 : « Créer sur quelques-unes des principales places de France des établissements de crédit unis au Crédit industriel et commercial par l'intimité des rapports et la conformité des vues tout en ayant leur capital propre et leur administration distincte. » Il faut rappeler que ses statuts interdisaient au CIC de détenir un portefeuille d'actions et, partant, de constituer des filiales. L'application de cette règle posa en réalité de nombreux problèmes dans chacun des trois cas qui se présentèrent, à Marseille, Lyon et Lille.

Convention de création de la Société marseillaise de crédit (1864)

« Les membres délégués du Comité (Rostand et Rey de Foresta) agissant, tant au nom de la Société générale qu'au nom de la Société anonyme de dépôts et comptes courants, avec laquelle on s'était entendu à cet effet, après avoir groupé comme fondateurs de la nouvelle société les plus hautes notabilités commerciales et financières de la ville de Marseille ont posé de la manière suivante les conditions d'un arrangement à intervenir entre la nouvelle société et les deux établissements de Paris :

Il sera créé à Marseille, avec le concours (des deux sociétés parisiennes) un établissement de crédit fondé sur des bases analogues à celles sur lesquelles ces deux sociétés sont elles-mêmes constituées.

La nouvelle société (...) prendra la dénomination de Société marseillaise de crédit industriel et commercial et de dépôts.

(...) Les statuts seront calqués sur ceux des deux sociétés de Paris, avec les modifications qu'il paraîtrait utile d'y apporter en raison de la nature spéciale des affaires de la place de Marseille.

Les rapports les plus intimes s'établiront entre les deux sociétés de Paris et la société de Marseille, elles s'appuieront réciproquement en se favorisant autant que possible.

Les deux sociétés de Paris se chargeront des démarches nécessaires pour l'obtention de l'anonymat. Elles se chargeront également du placement dans leur clientèle des actions représentant son capital social, étant entendu que la moitié du susdit capital est mise à la disposition du groupe marseillais.

A titre de rémunération de leurs peines et soins, et leur patronage et du concours prêté à la formation du capital de la nouvelle société, les deux sociétés de Paris auront droit à une commission fixée à forfait à 1 % du capital social de la dite société, soit 200 000 francs à partager également entre elles⁵⁴. »

Les statuts de la Société marseillaise de crédit furent adoptés le 18 août 1864. Sur les 40 000 actions du capital de 20 millions de francs, la moitié devait être répartie à l'intérieur du groupe marseillais, l'autre entre les deux sociétés parisiennes. Mais la fondation prit du retard en

⁵⁴ CA, 14.6.1864.

raison de difficultés administratives et financières. Au lieu de se placer comme le Crédit lyonnais sous le régime libéral de la loi du 23 mai 1863, les promoteurs sollicitèrent l'autorisation gouvernementale : il s'ensuivit un débat entre le ministre des Finances, Achille Fould, hostile au projet, et celui du Commerce, Armand Béhic, président des Messageries impériales, première société d'armement à Marseille, et des Forges et chantiers de la Méditerranée⁵⁵, qui lui était évidemment très favorable. Le Conseil d'Etat donna finalement un avis positif le 18 février, mais la faillite d'un des fondateurs marseillais de la société, qui ébranla l'ensemble de la place, repoussa le décret impérial d'autorisation au 20 octobre 1865⁵⁶.

Puis vint le tour de la Société lyonnaise de dépôts, de comptes courants et de crédits industriels, dont les statuts furent passés le 10 août 1864. On opta cette fois pour une souscription publique, organisée du 16 au 25 janvier, aux guichets des deux banques parisiennes. Ce fut un échec : 10 000 actions, soit une sur quatre, ne trouvèrent pas preneur. Le CIC ne pouvant pas souscrire pour son propre compte aux 5 000 actions qui lui revenaient, ses administrateurs furent appelés à faire un « effort personnel » soutenu par une avance bancaire sur six mois. La souscription fut enfin couverte le 22 février, mais il fallut encore attendre le 8 juillet 1865 pour que tombe le décret impérial d'autorisation.

Représentants du CIC aux conseils d'administration des premières banques régionales

- Marseille : Rostand et Rey de Foresta.
- Lyon : Bouruet-Aubertot et West.
- Lille : Dehaynin et Montané.

A Lille, le projet consistait à transformer le Comptoir d'escompte local fondé en 1848 en lui appliquant les mêmes statuts qu'à Marseille et à Lyon et en augmentant son capital de 2 à 20 millions de francs. La moitié des actions devait là aussi être placée par les deux établissements parisiens qui rencontrèrent en octobre 1865 les mêmes difficultés que pour la Lyonnaise. Au même moment, on craignait qu'à Marseille, des paquets d'actions ne soient mis sur le marché par des souscripteurs devenus méfiants à la suite des retards pris dans l'ouverture de la nouvelle banque et que son crédit soit atteint. Face à cette situation délicate, le marquis d'Audiffret et le comité d'exécution en furent réduits à proposer le 7 novembre au conseil une transgression, sinon de la lettre, du moins de l'esprit des statuts. L'article 59, qui précisait à son 4^e paragraphe que « l'emploi des capitaux appartenant au fonds des réserves est réglé par le conseil d'administration », devait permettre de s'affranchir des règles de l'article 5 qui définissait de façon très stricte les opérations de la société et interdisait formellement celles qui n'étaient pas autorisées. Il fallait donc faire une distinction entre les « fonds de la société » soumis à l'article 5 et « les capitaux de la réserve dont l'emploi est laissé aux soins du conseil ». Après une vive discussion, le conseil donna finalement son accord à l'utilisation de la réserve pour acquérir le

⁵⁵ Sur Armand Béhic, cf. Roland Caty, Eliane Richard et Pierre Echinard, *Les Patrons..., Marseille, op.cit.* p. 69-76.

⁵⁶ D'après Edmond Lebée, *op.cit.*, p. 30-31.

solde des actions de la Société de crédit industriel et de dépôts du Nord non souscrit par le public et de prêter à la Société marseillaise « dans une mesure prudente (...) le concours que peuvent réclamer les circonstances ». Le futur Crédit du Nord put ainsi commencer ses opérations à compter du 5 mai 1866.

La remontrance des censeurs

Dans une lettre du 24 novembre, adressée au marquis d'Audiffret, les censeurs, gardiens vigilants des statuts, affirmèrent que « s'il est une opération qui soit particulièrement interdite à la société, c'est bien certainement la souscription ou l'achat d'actions d'une autre société. Vous-même, Monsieur le Président, n'avez jamais perdu l'occasion de proclamer hautement ce principe. (...). Il est trop évident que dans l'emploi de la réserve, le conseil ne peut déroger à l'objet social et se livrer à des opérations interdites⁵⁷. »

Quelles que soient ces péripéties dans lesquelles le CIC fut entraîné, il faut d'abord souligner l'évolution remarquable du système bancaire français au cours de ces trois années : alors que les sociétés anonymes bancaires, caractéristiques de la « nouvelle banque », avaient jusque là été créées au compte goutte, six banques de dépôt nouvelles virent le jour à Paris et en province de 1863 à 1866. On peut y voir l'heureux effet d'une expérience réussie, celle du CIC qui avait pu faire la démonstration depuis 1859 de la viabilité des banques de dépôt. Mais c'est aussi une démonstration de réactivité et d'esprit d'entreprise de la part de l'équipe fondatrice du CIC : hormis la Société générale, dont les promoteurs n'entretenaient pas de liens directs avec lui, encore que Paulin Talabot en ait été une des chevilles ouvrières, tous les autres établissements nouveaux en émanaient directement. Certes, la Société de dépôts et surtout le Crédit lyonnais sont nés par réaction, mais Donon, Arlès-Dufour et les fondateurs des banques de province ont bien tous puisé dans l'expérience du CIC les bases de leurs nouvelles entreprises.

IV. Passation de pouvoir

Si les années 1863-1866 furent un temps fort de la révolution bancaire en France, elles marquèrent également un tournant pour le CIC : le duc de Morny disparut le 10 mars 1865 et Armand Donon ne vint plus siéger au conseil à partir d'août 1866. Dans l'immédiat, il ne fut pas remplacé au comité d'exécution qui se limita à trois membres, Dehaynin, La Bouillierie et Rostand. Son départ ne fut officialisé qu'à l'assemblée générale de juin 1871 où lui fut rendu un hommage particulier : « Nous regrettons beaucoup que le rôle considérable et les fonctions importantes que M. Armand Donon occupe à la tête d'une autre société financière l'aient empêché depuis longtemps de prendre part à nos travaux. Nous ne saurions oublier les services importants qu'il a rendus à notre société, lors de sa création, ni le prix que nous attachions à sa collaboration. » Son siège, qui était alors renouvelable, resta vacant.

⁵⁷ Lettre jointe au registre du conseil d'administration.

Interrègne

Avec lui, le CIC perdit sa tête pensante et agissante. De fait, il ne fut plus associé aux nombreuses créations de sociétés financières et immobilières entreprises par son impétueux fondateur dans les années qui précédèrent la guerre. Celles-ci furent au contraire marquées par une accumulation de dossiers difficiles comme l'affaire des chemins de fer romains ou les déboires du Sous-comptoir. En juillet 1866, s'ajouta la faillite frauduleuse d'Henri Joire, banquier à Lille⁵⁸, qui se solda pour le CIC par une perte de 429 000 francs. En février 1867, le journal *Le Monde* déclencha une campagne hostile mettant en cause la régularité du bilan et la sécurité des dépôts. A la suggestion de faire de nouveaux appels de fonds sur les actions, la direction eut beau jeu de rappeler à l'assemblée générale du 17 avril que « la garantie des déposants réside beaucoup moins dans l'importance du capital réalisé que dans l'emploi des dépôts eux-mêmes. L'essentiel est de conserver dans sa caisse ou dans son portefeuille en numéraire ou en effets escomptables des ressources supérieures à ses engagements⁵⁹. »

Les critiques de Pierre Larousse

« Les services rendus par ces deux institutions (i.e. le CIC et la Société de dépôts et de comptes courants) sont réels, bien que fort en dessous de ce qu'en avaient espéré et leurs fondateurs et le public. Les escomptes forment la plus grosse partie de leurs affaires ; mais c'est à la grande industrie et à la spéculation aventureuse que ces escomptes profitent et nullement au petit et au moyen commerce. Ainsi tandis que les économistes font encore le reproche à la Banque de France de ce que la moyenne de ses escomptes n'est pas encore descendue au dessous de 1 100 francs, la moyenne des escomptes du Crédit industriel et commercial est encore de 8 à 9 000 francs et de la Société de dépôts et de comptes courants de 12 000 francs⁶⁰. »

Ces critiques n'empêchèrent pas le CIC de s'engager encore dans quelques grandes affaires de l'époque, de soutenir ainsi l'expansion du commerce français et ceci, dans deux directions privilégiées : la première, méditerranéenne et orientale, confirme le poids des intérêts marseillais et lyonnais au sein de la société. Des liens étroits existaient dès cette époque avec la Compagnie de Suez, qui fut un de ses premiers gros clients⁶¹. En septembre 1867, alors que « les embarras financiers de la compagnie étaient tels qu'elle mendiait des crédits à toutes les portes⁶² » le CIC lui offrit d'ouvrir ses guichets à une souscription d'obligations « lors même que

⁵⁸ Cf. Claude Fohlen, « Industrie et crédit dans la région lilloise (1815-1870) », *Revue du Nord*, XXXVI, 1954, p. 367-368. A noter qu'il existait une autre banque Joire à Tourcoing sans lien avec celle de Lille.

⁵⁹ Rapport annuel, 17.4.1867.

⁶⁰ Pierre Larousse, article « banque de dépôt », *op.cit.*, t. 2 (1867), p. 174.

⁶¹ En 1864, elle disposait au CIC d'un compte créancier de 817 000 francs (livre d'inventaire du 31.12.1864, volume 2, p. 2, archives CIC).

⁶² Jean Bouvier, *Le Crédit lyonnais...*, *op. cit.*, t. 2, p. 662.

le concours des autres établissements de crédit ferait défaut à la Compagnie⁶³ ». En avril 1868, il lui accorda un important crédit de 3 millions de francs à quatre-vingt-dix jours. Quelques semaines plus tard, en mai, ce sont les Docks de Marseille qui bénéficièrent d'un crédit à découvert de 2 millions en attendant l'approbation du gouvernement à une émission d'obligations. Comme c'était une opération interdite par les statuts, on eut recours à l'article 59, ce qui entraîna une nouvelle protestation des censeurs.

La seconde direction était atlantique : d'une part, le CIC ouvrit en août 1868 ses guichets à la souscription du capital de la Société du câble transatlantique français, lancée également à Londres et à Francfort ; d'autre part, la Compagnie transatlantique souhaitait quitter le Crédit mobilier, dont les frères Pereire avaient dû démissionner en septembre 1867, et confier son service de banque au CIC. Le préalable était le placement de 38 000 obligations, 16 000 nouvelles et 22 000 provenant du portefeuille du Crédit mobilier. Le CIC proposa d'en prendre pour son propre compte 8 000 et d'y consacrer une somme de 3,6 millions de francs à prélever sur la réserve. Une nouvelle fois, l'interprétation à donner à l'article 59 des statuts fit l'objet d'un âpre débat au conseil du 4 août 1868 : à la lecture d'une note du bâtonnier de l'ordre des avocats donnant raison au conseil à condition « qu'il agisse en bon père de famille et qu'il fasse un placement en valeurs de tout repos », les censeurs répliquèrent que l'opération qui venait d'être exposée ne constituait pas « un placement sérieux et de tout repos » ! Finalement, le conseil, se référant à ses précédentes délibérations sur des cas similaires de novembre 1865 et mai 1868, adopta le projet à une majorité de 11 voix contre 2, un vote dont le résultat fut exceptionnellement consigné au procès-verbal. Quinze jours plus tard, le conseil enregistra « avec plaisir » l'avis favorable du ministre des Finances qui donna ainsi sa consécration à cette pratique.

Le sens du devoir, selon le marquis d'Audiffret

« Les dernier mois de cette année 1869 ont été marqués par d'assez nombreux détournements de fonds de divers établissements, et par la fuite de leurs dépositaires infidèles. Ces déplorables événements ont conseillé à ma Société de Crédit industriel et commercial d'établir par des arrêtés du 9 novembre des contrôles, modelés sur ceux du Trésor public, auprès de nos deux caisses, des valeurs et des titres. Au moment même de la préparation de ces mesures d'ordre, un déficit de 40 000 francs s'est révélé dans la gestion du comptable des espèces qui s'est immédiatement retiré sans scandale et sans bruit, parce que je me suis imposé le devoir de préserver mon administration de cette perte et de ce discrédit, par un sacrifice de pareille somme sur mes deniers personnels⁶⁴. »

Le dixième exercice de la société fut l'occasion de publier un bulletin, sinon de victoire, du moins de satisfaction : les dépôts avaient connu une croissance régulière et atteignaient

⁶³ CA, 13.9.1867.

⁶⁴ Gaston d'Audiffret, *op.cit.*, p. 508. Cette somme de 40 000 francs correspondait à son traitement annuel comme président du Crédit industriel et commercial.

désormais 38,2 millions de francs, l'activité bancaire avait généré 21,2 millions de bénéfices et seulement 783 000 francs de pertes liées à des fraudes ou à des faux ; chaque action, libérée de 125 francs, avait rapporté 174,60 francs en dividendes⁶⁵.

La guerre de franco-allemande de 1870 remit en cause cette croissance de la première décennie sans ébranler toutefois les fondements de la société. Ainsi la banque de la rue de la Victoire put faire face sans problème à d'énormes retraits de fonds qui traduisaient l'inquiétude du public et le ralentissement de l'activité durant le siège de Paris : au 31 décembre 1870, le solde des dépôts tomba à 7,3 millions et continua à reculer dans les semaines suivantes. Quant à celui des comptes courants, il fut divisé par trois en un an, passant de 32,6 à 11,8 millions, poursuivit sa chute au début de l'année 1871 pour crever même le plancher du montant des dépôts. Malgré tout, l'exercice 1870 continua à être bénéficiaire.

C'est Henri Durrieu qui eut la responsabilité d'affronter ces graves événements⁶⁶ : après avoir succédé au début de la guerre comme vice-président à Edouard Lichtlin, démissionnaire pour raison de santé, il prit la direction de la banque lorsque le marquis d'Audiffret partit le 5 septembre, au lendemain de la proclamation de la République, se réfugier au château de la Bédonnière, dans le Poitou. Cette expérience lui permit de faire ses preuves et de devenir l'homme fort du CIC pendant et après la guerre, mettant fin à une période de relatif affaiblissement de la direction. Le conseil d'administration lui vota le 6 juin des remerciements « pour son dévouement, son assiduité, ses démarches intelligentes pendant le cours des événements qui viennent de se succéder ». Le contexte du début des années 1870 favorisa d'autre part cette évolution. Certes, le marquis d'Audiffret reprit ses fonctions à son retour à Paris en juin 1871, au lendemain de la « semaine sanglante » qui mit fin à la Commune, mais il était dans sa quatre-vingt-quatrième année. Quelques grandes figures, parmi les fondateurs, disparurent alors comme Arlès-Dufour et Lichtlin, morts en 1872, ou encore Gladstone, qui se retira à Londres en 1872 et y mourut l'année suivante.

Diatribes antirépublicaines du marquis d'Audiffret

« Cette révolution (du 4 septembre) audacieuse et inopinée avait été fomentée très activement et dirigée en secret, jusqu'à son fatal triomphe, par les élus politiques de la séditeuse capitale, par ces ambitieux députés, représentant d'une vile multitude envieuse de tous les biens qu'elle n'a pas su conquérir par le travail et la bonne conduite, implacables ennemis de toute autorité divine ou humaine, et dont l'orgueil brutal est toujours dangereusement armé contre toute existence honorable qui s'élève au dessus des folles prétentions de son incapacité jalouse et turbulente. »

« L'ignoble tyran Gambetta, dont l'aveugle despotisme s'étendait de Bordeaux sur tous nos départements asservis à la domination de ses créatures, proclamait insolemment, sans aucun

⁶⁵ Rapport annuel, 14.4.1869.

⁶⁶ Sur le détail desquels, la documentation d'entreprise fait défaut : les procès-verbaux des conseils d'administration sont perdus à partir de 1870. Il n'en subsiste qu'un relevé succinct réalisé pour le centième anniversaire de la société en 1959.

espoir de succès, la guerre générale à outrance... »

Gambetta est encore qualifié de « dictateur fanatique qui gouverne seul en maître à Bordeaux⁶⁷... »

« La banque des ducs »

Mais ce sont surtout les événements politiques qui donnèrent au CIC au cours de ces années une identité particulière de banque aristocratique, dont le groupe dirigeant était clairement engagé en faveur de la restauration monarchique, du courant légitimiste et du catholicisme traditionaliste et ultramontain. Si les diatribes antirépublicaines du marquis d'Audiffret restèrent confidentielles, réservées à ses pages de souvenirs, ses positions conservatrices étaient connues et pouvaient s'identifier à celles qu'exprimait à l'Assemblée nationale son neveu, le duc d'Audiffret-Pasquier, l'un des chefs de file de la majorité monarchiste⁶⁸. Comme président de la fabrique de la Madeleine, il mit tout en œuvre pour élever un mausolée en l'honneur du curé Deguerry, fusillé avec d'autres otages par la Commune en mai 1871⁶⁹.

Plus à droite encore, Joseph de La Bouillerie, élu député du Maine-et-Loire en février 1871, siégea parmi les cheveu-légers, la fraction la plus extrémiste du groupe légitimiste⁷⁰. Il prit en mai 1873 le portefeuille de l'Agriculture et du Commerce dans le gouvernement du duc de Broglie, formé au lendemain de la chute de Thiers, mais en démissionna à l'automne lorsque les espoirs de placer sur le trône le comte de Chambord s'estompèrent et que le duc de Broglie se résolut à proposer la prolongation des pouvoirs du président de la République pour sept ans.

Au conseil d'administration du CIC, ce courant politique pouvait compter également sur Albert Rostand et Félix Aubry dont l'engagement familial en faveur du légitimisme est avéré⁷¹, sur le comte Anatole Lemerrier, ancien député, administrateur depuis 1870, commandeur de l'ordre de Pie IX, qui s'était illustré en 1860 par sa défense passionnée du pouvoir temporel du pape⁷², ou encore sur Henri Durrieu lui-même que Léon XIII éleva à la dignité de comte romain à titre héréditaire en 1879.

Le CIC fut enfin représenté dans un autre gouvernement d'Ordre moral par Pierre Mathieu-Bodet, censeur depuis 1869, qui continua à exercer ses fonctions tout en étant ministre des Finances de juillet 1874 à mai 1875. C'est le moment que choisit le marquis d'Audiffret pour

⁶⁷ Gaston d'Audiffret, *op. cit.*, p. 515, 518 et 519.

⁶⁸ Le marquis d'Audiffret le considère dans ses mémoires comme « le plus courageux et le plus éloquent défenseur de l'ordre public et des véritables intérêts de notre malheureuse patrie » et lui rend hommage dans différentes circonstances politiques, *op. cit.*, p. 520, 533 et 535.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 528.

⁷⁰ Cf. Philippe Levillain, « Un cheveu-léger de 1871 à 1875 : Joseph de La Bouillerie », *Revue historique*, CCLVII, 1, 1977, p. 81-119.

⁷¹ Bruno Rostand, père d'Albert, était un « notable légitimiste » et Jules Rostand, frère d'Albert, un « fervent légitimiste », d'après Roland Caty, in *Les patrons...*, Marseille, *op.cit.*, p. 257 et 262 ; Maurice Aubry, frère de Félix, député légitimiste à l'Assemblée nationale, prépara la doctrine économique et financière du parti royaliste, d'après Nicolas Stoskopf, *Les patrons...*, *op. cit.*, p. 75-76. Félix Aubry, lui-même, « catholique d'extrême droite, fut choisi comme maire de Meudon en septembre 1871 » écrivent à son propos Beaujouan et Lebée, *op.cit.*, p. 23, note 26.

⁷² Adolphe Robert et Gaston Cougny, *Dictionnaire des parlementaires français*, 1889-1891, t. IV, p. 90.

faire don au ministère de sa bibliothèque financière, riche de 4 000 volumes, de façon à réparer les destructions provoquées par les incendies de la Commune⁷³. Qualifié à la fin du Second Empire de « bonapartiste indépendant nuancé d'orléanisme », Mathieu-Bodet se rapprocha finalement des républicains modérés et vota l'ensemble des lois constitutionnelles⁷⁴. Cette concession à la modernité politique ne devait pas néanmoins contribuer à trop gauchir une image foncièrement conservatrice, voire réactionnaire, de la direction du CIC dans ces années de fondation de la Troisième République. Le CIC ressemblait bien à une « banque des ducs » qui se trouvait très à l'aise dans cette *République des ducs* décrite par Daniel Halévy⁷⁵.

Regroupements

Bien que le milieu bancaire soit traversé par de profonds clivages de nature politique, et plus encore peut-être, d'ordre professionnel, qui opposaient notamment les établissements de crédit, la haute banque et les maisons privées de second rang, l'après-guerre fut marqué par plusieurs initiatives d'organisation de la profession. Certaines perpétuaient parfois ces divisions, d'autres les dépassèrent. A la première catégorie, appartiennent les regroupements provoqués par les emprunts de libération du territoire de 1871 et 1872 nécessaires au paiement de l'indemnité de 5 milliards prévue par le traité de Francfort : le CIC fut partie prenante dans le syndicat bancaire formé le 5 août 1871 à l'initiative de la Banque de Paris qui rassembla les établissements de crédit parisiens pour contrer les prétentions de la haute banque, conduite par Alphonse de Rothschild, à monopoliser les profits de la souscription⁷⁶.

Plus novatrice, fut certainement la création à Paris d'une chambre de compensation (clearing house) dont « l'objet exclusif » était de permettre aux banques « de liquider au moyen de virements journaliers les recouvrements d'effets à échéance, de mandats et de chèques qu'elles ont reçus chaque jour les unes sur les autres⁷⁷ ». Le règlement en fut adopté le 30 janvier 1872 et la chambre commença à fonctionner le 7 mars au 8, place de la Bourse. Aux grands établissements parisiens, parmi lesquels le CIC, s'ajoutait la participation d'une maison de haute banque (Marquard, André & Cie) et de banques privées qui étaient dans la mouvance du CIC (Lécuyer & Cie, Lehideux & Cie, Ch. Noël & Cie, Théliet & Henrotte).

Ce sont en effet ces derniers que l'on retrouve dans le comité fondateur de l'Union des banquiers du commerce de Paris et de la province. L'origine en remontait à juillet 1870 lorsque plusieurs banquiers parisiens s'étaient regroupés sous la pression des circonstances pour se concerter et prendre le cas échéant des mesures d'intérêt général⁷⁸. Les événements suspendirent les projets, mais « on ne cessa pas de se voir » raconta son premier président, A. Théliet, en

⁷³ Gaston d'Audiffret, *op.cit.*, p. 539.

⁷⁴ *Dictionnaire des parlementaires...*, *op. cit.*, t. IV, p. 311-312.

⁷⁵ Daniël Halévy, *La fin des notables*, t.2, *La République des ducs*, Paris, Grasset, 1937.

⁷⁶ Cf. Bertrand Gille, « Les emprunts de libération en 1871-1872 », *La France au XIX^e siècle, Mélanges offerts à C.H. Pouthas*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1973, p. 166-198.

⁷⁷ Accords et règlements de la chambre de compensation, 30.1.1872, article 1, Archives CIC.

⁷⁸ D'après une circulaire datée du 25.5.1872 adressée à « cher confrère » et destinée à recueillir des adhésions, Archives CIC.

1873, « on sentit au contraire le besoin de s'appuyer les uns sur les autres et de se reconforter ensemble pendant les terribles heures du siège et de la Commune⁷⁹ ». Les succès remportés dans le cadre de la préparation de la loi du 4 juillet 1871 sur les prorogations d'échéance incitèrent ce groupement informel à fonder une chambre syndicale en bonne et due forme.

Les statuts furent adoptés le 1^{er} mars 1872. A cette date, 34 banques étaient adhérentes, toutes parisiennes⁸⁰, parmi lesquelles figurent seulement trois établissements de crédit, le CIC, le Crédit agricole⁸¹ et la Société générale, mais aussi une maison de haute banque, Davillier & Cie, dont le chef, Henry Davillier, était régent de la Banque de France. Seul parmi les grands établissements, le CIC était représenté au comité par Henri Durrieu, ce qui en l'absence d'autres informations, semble attester d'un rôle moteur dans la création de l'Union : c'était une manière pour le CIC d'institutionnaliser des relations entre banquiers, et comme le mentionna A. Théliet avec une certaine grandiloquence, de se « connaître mieux, et, par suite, d'établir des liens de confraternité qui rendent nos rapports si agréables et adoucissent jusqu'aux amertumes de la concurrence ». A défaut de créer un réseau d'agences sous le contrôle du siège parisien, comme le faisaient dès cette époque la Société générale ou le Crédit lyonnais, le CIC optait pour une structure décentralisée fondée principalement sur des relations personnelles de confiance réciproque. Au centralisme jacobin, il préférait jouer la carte des libertés locales. Plusieurs banquiers, membres de l'Union, furent appelés par la suite à entrer au conseil du CIC, Paul Calon, A. Théliet, Ernest Lehideux et en 1879, Henry Davillier. Entre-temps, Henri Durrieu était devenu président de l'Union qui en 1875 comptait soixante-six membres, trente-huit à Paris et vingt-huit en province.

Comité fondateur de l'Union des banquiers du commerce de Paris et de la province (1872)

- A. Théliet (Théliet & Henrotte), président
- Charles Noël (Noël & Cie), vice-président
- Bénilan (Delamotte, Bénilan & Cie), secrétaire-trésorier
- Henri Durrieu (CIC)
- Léopold-S. Koenigswarter (Koenigswarter)
- Lécuyer (Lécuyer & Cie)
- Ernest Lehideux (Lehideux & Cie)
- Hippolyte Salle (Caisse commerciale de Paris)
- Ludovic Tenré (Tenré Fils & Cie)

⁷⁹ Allocution d'A. Théliet, Assemblée générale de l'Union, 7.3.1873, Archives CIC.

⁸⁰ Aux maisons très parisiennes (Calon Jeune & Cie, Davillier & Cie, Koenigswarter, Lehideux & Cie, Tenré Fils & Cie, etc.) s'ajoutaient des maisons aux origines provinciales bien connues mais établies de longue date sur la place parisienne comme Gay, Rostand & Cie (Marseille), Claude Lafontaine, H. Prévost, Martinet & Cie (Saint-Quentin), Lécuyer & Cie (Saint-Quentin), Sée Fils & Cie (Colmar), etc.

⁸¹ Le Crédit agricole était une filiale du Crédit foncier qui fut à nouveau absorbé par ce dernier en 1876. Il n'a de commun avec le Crédit agricole actuel que le nom.

Trois banquiers de province entrèrent au comité dans le courant de 1872 :

- L. Dupont (Dupont & Cie, à Valenciennes)
- A. Hommey (Hommey Frères, à Alençon)
- A. Tavernier (Tavernier, à Rouen)

Les objectifs de l'Union des banquiers⁸²

Article 2. Cette association a pour but :

1. De créer et d'entretenir des rapports utiles et réguliers entre les divers membres de la Société ;
2. De donner de l'unité aux règles qui doivent les régir ;
3. De créer un centre d'action et de surveillance qui aide au développement et à la prospérité du commerce et de l'industrie, et d'en représenter les intérêts généraux auprès du Gouvernement, des chambres de commerce et de toutes les sociétés particulières ;
4. De solliciter auprès des autorités compétentes toutes les réformes et mesures qui peuvent être utiles au commerce et à l'industrie ;
5. D'intervenir, comme juge amiable ou comme arbitre-rapporteur, dans les contestations qui peuvent être portées ou renvoyées devant elle ;
6. De mettre en commun les renseignements sur la solvabilité et la moralité du commerce en général.

Fondation de la Banque de l'Indochine

Le CIC prit également une part déterminante dans la fondation de la Banque de l'Indochine en 1875. Les circonstances précises qui poussèrent sa direction à déposer le 20 octobre 1874 sa candidature au ministère de la Marine et des Colonies pour la création de ce qui devait être une « banque de Cochinchine » restent obscures⁸³, mais tout laisse à penser qu'elle se fit en étroite concertation avec le gouvernement au sein duquel siégeait Pierre Mathieu-Bodet, ministre des Finances et... censeur du CIC. Par ailleurs, le directeur des Colonies au ministère, Augustin Benoist d'Azy, était le fils du vice-président de l'Assemblée nationale, Denys Benoist d'Azy, patron des mines d'Alais (Alès, Gard), aux convictions légitimistes bien affirmées⁸⁴.

Un premier projet de banque d'émission en Cochinchine avait été déposé en août 1872 par le Comptoir d'escompte de Paris qui exploitait déjà une agence à Saïgon, mais les négociations achoppèrent en mars 1873 et ne reprirent, un an et demi plus tard, qu'avec l'initiative du CIC qui fut très probablement encouragée par le gouvernement. Dès lors en effet les choses allèrent très vite. Le lendemain, 21 octobre, le Comptoir d'escompte présenta à son tour un nouveau projet de

⁸² Chambre syndicale, Union des banquiers..., *Statuts*, Paris, 1.3.1872, p. 4.

⁸³ Comme le reconnaissent Marc Meuleau, *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l'Indochine (1875-1975)*, Paris, Fayard, 1990, p. 32-54 ; et Yasuo Gonjo, *Banque coloniale ou Banque d'affaires. La Banque de l'Indochine sous la III^e République*, Paris, CHEFF, 1993, p. 19-44.

⁸⁴ Sur D. Benoist d'Azy, voir Philippe Jobert (dir.), *Les patrons du Second Empire*, t. 2, *Bourgogne*, 1991, p. 75.

« Banque de l'Indo-Chine ». L'accord entre les deux postulants fut rondement mené, selon un schéma qui rappelle la fondation conjointe des banques régionales avec la Société de dépôts, si bien qu'il put être annoncé par Henri Durrieu au conseil du CIC dès le 27 octobre : une nouvelle société devait être créée dont le capital et l'administration seraient fournis par les deux banques parisiennes, le Comptoir d'escompte exerçant la présidence, le CIC, la vice-présidence. Il fut convenu de respecter la même parité pour la répartition du capital et des sièges d'administrateurs.

Toutefois, les deux banques ouvrirent la souscription à des partenaires extérieurs : sur les 8 000 actions qui lui étaient dévolues, le Comptoir d'escompte en céda 3 000 à la Banque de Paris et des Pays-Bas, le CIC dispersa davantage son contingent en faveur de ses alliés lyonnais et marseillais, de la Société financière de Paris, la banque d'affaires du groupe Donon, et d'autres souscripteurs avec lesquels les liens sont moins bien connus. Lorsque se réunit le premier conseil d'administration, seuls Henri Durrieu, vice-président, et Félix Aubry représentaient le CIC, tandis qu'Edouard Delessert, par ailleurs administrateur des Messageries maritimes, siégeait au nom de la Banque franco-égyptienne et le vicomte Paul Daru à celui de la Société financière de Paris, qu'il présidait. Il était également le beau-frère d'Augustin Benoist d'Azy, dont il avait épousé la sœur...

La Banque de l'Indochine, au capital de 8 millions de francs, put alors commencer ses opérations. De son siège parisien, elle exploita pendant une dizaine d'années deux succursales seulement, à Saïgon d'abord, puis à Pondichéry à partir de 1877. Elle avait le privilège d'émission des billets de banque, dont les premiers furent mis en circulation en Cochinchine en janvier 1876, et s'occupait par ailleurs d'opérations ordinaires de banque, escompte, avances sur dépôts de valeur, change. Elle fut un instrument efficace aux mains des banques parisiennes, rejointes par la Société générale en 1888, pour contester la suprématie écrasante dont bénéficiaient les banques anglaises en Extrême-Orient⁸⁵.

| Répartition des actions de la Banque de l'Indochine (1875)⁸⁶ | |
|--|------------------|
| Nom des actionnaires | Nombre d'actions |
| CIC | 1 200 |
| Administrateurs du CIC | 1 250 |
| Société marseillaise de crédit | 600 |
| Administrateurs de la Société lyonnaise de dépôts | 750 |
| Autres Lyonnais | 550 |
| Total groupe CIC | 4 350 |
| Banques strasbourgeoises et actionnaires alsaciens | 600 |
| Banque franco-égyptienne | 1 500 |

⁸⁵ Cf. Yasuo Gonjo, *op. cit.*, p. 136.

⁸⁶ D'après Yasuo Gonjo, *op. cit.*, p. 31-33 ; Marc Meuleau, *op. cit.*, p. 49-50 ; il convient néanmoins, par rapport à la répartition proposée par ces auteurs de rattacher Paul Haarbleicher (200 actions) à la Banque franco-égyptienne dont il était le directeur (Banque franco-égyptienne, rapport annuel, 6.7.1871, ANMT 65AQ A 160)

| | |
|---|--------------|
| Société financière de Paris | 800 |
| J. Allard, banquier à Paris et à Bruxelles | 600 |
| Divers | 150 |
| Part du CIC : total | 8 000 |
| Part du Comptoir d'escompte de Paris | 8 000 |

Dans toutes ces affaires, c'est bien Henri Durrieu qui jouait le rôle essentiel et représentait le CIC. Le marquis d'Audiffret continuait à présider, mais ne dirigeait plus. Il mourut à son domicile de la rue Royale le 19 avril 1878, huit jours après avoir présidé son dernier conseil d'administration. Il avait quatre-vingt-dix ans. Henri Durrieu prit sa succession.

En vingt ans de présence à la tête du CIC, le marquis d'Audiffret a sans doute réussi à lui transmettre une réputation de rigueur financière et une image de maison traditionaliste qui ne faisaient pas nécessairement partie de ses qualités innées. Mais les représentations sont souvent trompeuses : en fait de rigueur, on ne peut que s'étonner de voir cette banque, qui avait tout à prouver, risquer de se compromettre dans les affaires de Morny ou de Mirès, traîner le boulet du Sous-comptoir du commerce et de l'industrie, ou encore violer l'esprit de ses statuts en usant d'un article 59 à l'interprétation discutée. Et en fait de tradition, on serait plutôt tenté de souligner la contribution décisive du CIC à l'innovation bancaire de son temps. Le CIC ne s'est pas contenté de naître un jour du mois de mai 1859 et d'être la première banque de dépôt en France, il a introduit le chèque dans les usages, multiplié les créations bancaires et inventé un type de relation avec ses correspondants de Paris et de province. Ces déviations par rapport à la ligne présidentielle sont probablement à mettre au crédit d'Armand Donon, puis d'Henri Durrieu, et de quelques-uns de leurs collègues du conseil d'administration. Il en est résulté cette combinaison surprenante entre rigueur et audace, tradition et innovation.

Chapitre III

Corrections de trajectoire (1878-1913)

Alors que le jeune CIC était une banque pionnière et leader, il rentra dans le rang en atteignant la maturité sous les successeurs du marquis d'Audiffret. Plusieurs facteurs y contribuèrent : le contexte politique ne lui fut plus guère favorable dès lors que la République s'enracina en France ; ses concurrents, le Crédit lyonnais et la Société générale, acquirent une puissance financière qui le relégua rapidement loin derrière eux ; la multiplication des krachs et des faillites bancaires lors de la Grande dépression (1873-1896) finirent par entamer la confiance du public à l'égard des banques en général. Loin des perspectives brillantes tracées par les fondateurs, il fallait désormais s'adapter à ce nouvel environnement, gagner sa vie sans se laisser entraîner comme d'autres dans des prises de risques inconsidérées, organiser un mode de fonctionnement, louvoyer entre les écueils. Après avoir gardé profil bas dans le gros temps, ce qui lui permit pour le moins de survivre là où tant d'autres coulaient corps et biens, le CIC sut profiter de l'élan de la Belle Epoque (1896-1914) pour repartir de l'avant et afficher une belle croissance. Mais dans l'une ou l'autre de ces phases, la banque chercha sa voie, rencontra le succès, mais aussi l'échec, modifia sa trajectoire pour trouver sa place dans le paysage bancaire. Sans encore y parvenir tout à fait...

I. Des ambitions révisées à la baisse

Dans les années qui avaient suivi la guerre, les initiatives prises par le CIC dans la création du clearing-house, de l'Union des banquiers ou de la Banque de l'Indochine, lui avaient permis de garder dans son jeu quelques cartes maîtresses. Lorsqu'Henri Durrieu succéda au marquis d'Audiffret en avril 1878, il devint possible de constater ce qui marchait ou ne marchait pas et de privilégier telle ou telle direction.

Henri Durrieu (1821-1890)

Né à Strasbourg le 23 mars 1821, il fut comme son père receveur général des finances, nommé dans l'Indre en 1845, puis dans le Bas-Rhin en 1847 où il resta en poste jusqu'en 1866 et créa la fonction de trésorier-payeur général. Il était commandeur de la Légion d'honneur. Décédé à Paris XVII^e le 10 février 1890.

Piétinement de la banque de dépôt

Les activités de banque de dépôt ne donnèrent pas les résultats escomptés. Le niveau atteint avant-guerre par l'ensemble des dépôts, comptes de chèques et comptes courants cumulés (environ 75 millions de francs), avait été retrouvé en 1875, mais il progressa par la suite assez lentement pour franchir la barre des 100 millions en 1880 et, après un recul

de 1880 à 1883, approcher les 130 millions en 1890. N'ayant pas connu de boom dans les années précédentes, la banque fut relativement peu touchée par le marasme des affaires qui suivit le krach de l'Union générale en janvier 1882. En revanche, on constate la stagnation absolue du niveau des comptes de chèques proprement dit : au 31 décembre 1888, on en était pratiquement au même point que vingt ans plus tôt avec une collecte se limitant à 38,9 millions de francs pour un peu moins de 10 000 comptes. Elle ne dépassa 40 millions dans cet intervalle qu'à l'occasion de trois exercices seulement.

Pour une part, cette stagnation témoigne de l'échec du paiement par chèque en France et, donc d'une certaine façon, de l'échec – temporaire et partiel – des banques de dépôt à l'anglaise. La fiscalité y fut pour quelque chose, puisque les chèques étaient frappés d'un droit de timbre de 10 centimes (c'est-à-dire environ 30 centimes d'euros) depuis une loi d'août 1871. D'autre part, la législation sur les chèques sans provision ne fut durcie qu'en 1917 et 1926⁸⁷. Mais l'inertie des mentalités fut un frein autrement puissant que soulignaient tous les observateurs : « Offrez dans n'importe quel magasin un chèque en paiement, neuf fois sur dix le commerçant commencera par s'étonner d'une pareille anomalie, et finira par vous proposer d'envoyer chez vous votre emplette ; ou bien, on finira par accepter le chèque, mais on ne vous livrera la marchandise qu'après encaissement, ce qui rend illusoire l'utilité du chèque⁸⁸. »

La différence entre un homme et un gentleman

Réponse du boutiquier anglais : « Un homme est celui qui vient acheter mes marchandises au comptant ; un gentleman est celui auquel je fais crédit et qui me règle tous les six mois par un bon à toucher chez un banquier. »

Réponse du boutiquier français : « Est un monsieur celui qui me paie comptant en bons écus ou louis d'or sonnant clair⁸⁹. »

La lenteur de la diffusion du chèque est également perceptible dans l'évolution de la courbe des opérations annuelles réalisées par la Chambre de compensation : son démarrage fut si lent qu'on se désolait en 1875 de constater que le montant annuel des compensations sur la place de Paris restait inférieur à celui de certaines journées à Londres⁹⁰. Celui-ci atteignit juste le milliard de francs au cours du deuxième exercice 1874-1875, 2 milliards en 1880-1881, 3 en 1890-1891, 5 en 1900-1901. Il fallut attendre la quatrième décennie de fonctionnement pour enregistrer un premier décollage qui porta le montant des chèques présentés à 17 milliards en 1910-1911⁹¹.

Cela dit, le CIC ne fit guère d'efforts pour augmenter sa clientèle. En 1880, il se

⁸⁷ Cf. Marcel Brochu, *Du développement du chèque...*, *op.cit.*, p. 72-73.

⁸⁸ D'après le *Journal des économistes*, 1906, cité par Daniel Duverger, *Le Rôle économique...*, *op. cit.*, p. 278.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 10.

⁹⁰ Lettre au gouverneur de la Banque de France, février 1875, Archives CIC.

⁹¹ Chambre de compensation des banquiers de Paris, circulaire imprimée, 29.1.1937, Archives CIC.

contentait toujours de cinq agences en dehors du siège social. Deux autres furent ouvertes, rue de Rennes en 1881, puis boulevard Maiesherbes en 1882. Un bureau de change, boulevard Montmartre, compléta en 1884 le réseau qui n'évolua plus avant 1891. A Paris même, le CIC ne faisait déjà plus le poids face à la Société générale et au Crédit lyonnais qui exploitaient respectivement en 1885 quarante-trois et vingt-trois agences à Paris et dans sa banlieue et récoltaient, grâce aussi à leur réseau national, 154 et 125 millions de francs de dépôts⁹². Le confinement vouait le CIC à rester une petite banque de dépôt.

Cette absence d'ambition pouvait se justifier toutefois par des statuts qui maintenaient les opérations de la banque dans d'étroites limites et rendaient parfois difficile l'affectation des ressources : ainsi, en 1877, l'abondance des capitaux disponibles sur la place fit chuter le taux d'escompte à une moyenne de 2,5 %, ce qui obligea à abaisser la rémunération des comptes de dépôts de 2 à 1 %. Si l'escompte resta l'activité prédominante, le montant des avances à découvert, plus rémunérateur, mais aussi plus risqué, progressa jusqu'à représenter la moitié des sommes consacrées à l'escompte⁹³.

Relance en province

Atone sur le marché parisien, le CIC ne resta pas inactif dans ses relations avec la province. Dans le boom économique du passage à la décennie 1880, il relança avec un certain succès le mouvement de création de banques régionales en y associant la Société de dépôts et de comptes courants, mais aussi les banques « filles » de première génération, du moins celles qui étaient restées dans le giron de leurs « mères », c'est-à-dire les sociétés marseillaise et lyonnaise. Le Crédit du Nord, qui s'était émancipé en 1871, comme le montre l'adoption d'une nouvelle raison sociale, resta à l'écart.

On commença par la Société stéphanoise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel, formée en octobre 1879 par la transformation en société anonyme d'une banque locale, Bréchnignac Fils & Gérin. Puis vint le tour en juin 1880 de la Société bordelaise de crédit industriel et de dépôts. A l'automne 1880, la mutation d'une banque de Lunéville, Henquel, Renaudin, Drouaillet & Cie, en Société nancéienne de crédit industriel et de dépôts se heurta à davantage de difficultés, opposant pendant quelque temps le groupe des banques, auquel participèrent la Stéphanoise et la Bordelaise, aux milieux d'affaires nancéiens. La discussion porta sur la plus ou moins grande « élasticité des statuts » et la répartition d'une prime de 10 francs par action (soit 320 000 francs) versée en principe pour les frais de premier établissement dont « les sociétés mères et sœurs » voulaient obtenir 200 000 francs à titre de commission... Certains administrateurs pressentis mirent leur démission dans la balance et laissèrent planer la menace « qu'un autre grand établissement pourrait alors se créer ». Les Nancéiens réclamèrent un partage égalitaire de cette somme, puisque les frais étaient de leur côté. Les choses finirent apparemment par

⁹² Données sur la Société générale et le Crédit lyonnais in E. Kaufmann, *La Banque en France*, Giard & Brière, 1914, p. 466, 468, 483.

⁹³ Cf. bilan au 31 décembre 1881.

s'arranger, mais laissèrent certainement des traces. Henri Durrieu put présider le premier conseil d'administration le 5 mars 1881.

Désaccords à propos de la Société nancéienne

« Deux courants règnent dans le conseil : un courant très prononcé vers une plus grande élasticité vivement réclamée par nos futurs clients et encouragée par cette opinion que la Bordelaise songe déjà, après six mois à peine d'expérience, à provoquer une modification dans ce sens. Un courant inverse tendant à le rendre plus étroit. Il y a peut-être à tenir compte de ces deux tendances, à satisfaire la première, en cherchant une rédaction, concernant les deux signatures et les découverts, rédaction qui entrouvre la porte à des opérations sérieuses sans l'ouvrir aux opérations imprudentes ; à satisfaire la seconde en autorisant la *participation aux entreprises financières* à l'exclusion des entreprises *commerciales et industrielles* qui effrayent bon nombre d'entre nous (...)

J'ai hâte d'arriver à la grosse affaire, celle des 10 francs, et je commence par vous déclarer que je considère personnellement *le principe* d'une rémunération du service rendu par les sociétés qui nous engendrent et nous admettent dans leur confrérie, comme parfaitement légitime (...). (Charles de Ravinel, un des représentants des Nancéiens, à Henri Durrieu, 23.12.1880, Archives CIC)

A Rouen, en revanche, le CIC se retira en novembre 1881 d'un quatrième projet, consistant à transformer la maison Richard Aîné en Société rouennaise de crédit industriel et de dépôts. Officiellement, le retrait fut motivé par des modifications apportées unilatéralement aux statuts⁹⁴. Sans l'appui du CIC, la Banque rouennaise de dépôts et de crédits vivota pendant quelques années avant d'être absorbée en 1895 par le CNEP⁹⁵.

Finalement, le bilan de cette deuxième vague de création de banques régionales se révéla médiocre pour le CIC. La Société stéphanoise subit les conséquences du krach de l'Union générale en janvier 1882, qui furent surtout sensibles à Lyon et dans sa région, et fut mise en liquidation en août 1883. La Bordelaise eut bien du mal à décoller dans le marasme des affaires des années 1880 : « On peut dire que dans la Société bordelaise, il y a insuffisance de capital, de réserves et de direction », jugea l'inspecteur de la Banque de France en 1891, « c'est pourquoi elle reste en arrière de ses similaires de Lyon et de Marseille⁹⁶. » A l'inverse, la Nancéienne, bien en phase avec l'essor de la sidérurgie lorraine, fit preuve rapidement d'un beau dynamisme, mais les malentendus de sa naissance ne facilitèrent pas le maintien du cordon ombilical avec Paris.

Ils les facilitèrent d'autant moins que le CIC n'entretenait avec les banques

⁹⁴ CA, 15.11.1881.

⁹⁵ Cf. Jean-Pierre Chaline et Hubert Bonin, *Le Crédit industriel de Normandie*, Rouen, 1996, p. 30.

⁹⁶ Cité par Hubert Bonin, *Histoire de la Société bordelaise de CIC, 1880-1990*, Bordeaux, L'horizon chimérique, 1991, p. 59.

régionales que des relations informelles, fondées sur la confiance de banquier à banquier, et en aucun cas sur des liens financiers : en 1884, le CIC ne détenait plus aucun titre des sociétés « filles » à l'exception de 342 actions de la Société bordelaise, qui se réduisirent à 171 en 1885 et à zéro en 1889⁹⁷.

L'Union des banquiers du commerce de Paris et de la province, présidée par Henri Durrieu de 1878 à 1881, connut également quelques vicissitudes : les provinciaux voulurent faire scission en octobre 1881 pour s'occuper de leurs intérêts communs. S'ils furent ramenés à la raison et acceptèrent de continuer à participer aux débats, ils n'en constituèrent pas moins en décembre leur propre organisation, l'Union des banquiers des départements. C'était un organisme de défense professionnelle clairement tourné contre l'emprise et la concurrence des banques à réseau national, ce que n'était pas le CIC. Trois ans plus tard, les deux unions se transformèrent en syndicats professionnels, en application de la loi de 1884 et adoptèrent la dénomination d'Union *syndicale* des banquiers...

Les banquiers parisiens vus de province : les bons et les méchants

Les statuts de l'Union syndicale des banquiers des départements se distinguaient par l'alinéa 3 de l'article 2, précisant que l'un de ses buts était « de créer un centre d'études et de renseignements pour résister à l'envahissement de la province par certains établissements de la banque de Paris, tout en restant étroitement unis avec ceux qui respectent la clientèle des Banques de Province⁹⁸. »

Le CIC prit en janvier 1885 l'initiative d'un nouveau groupement, à finalité financière, le Syndicat des banquiers des départements (dit SB dans la terminologie propre au CIC), qui réunit pour commencer une cinquantaine de maisons de province. Le CIC se proposait d'être leur correspondant à Paris pour leurs ordres de Bourse, l'encaissement des coupons et la réception des souscriptions. Cette organisation resta active jusqu'à la fin des années 1930, mais fut concurrencée, on le verra, dès le début du XX^e siècle.

A plusieurs reprises, par la voix de son président en assemblée générale, le CIC confirma sa volonté de ne pas ouvrir de succursales en province, comptant sur le concours de ses « correspondants dévoués ». Il se présenta ainsi comme le protecteur des banques locales soumis à l'envahissement du Crédit lyonnais ou de la Société générale qui, en 1885, exploitaient respectivement soixante-sept et cent treize agences en province⁹⁹. Son originalité tenait dans cette abstention, et bien que les preuves documentaires soient difficiles à rassembler, il semble que l'essentiel de son fonds de commerce résidait dans les

⁹⁷ Cf. Actions et parts d'établissements bancaires détenues en portefeuille par notre société de 1884 à 1900, Archives du centenaire du CIC (1959).

⁹⁸ Cf. *Exposition universelle et internationale de Gand en 1913...*, Banques françaises, section française, groupe XIX^A – classe 116^B, 1913, p. 8

⁹⁹ Cf. E. Kaufmann, *op. cit.*, p. 483.

relations avec ces banques locales, évaluées à 2 500 vers 1875¹⁰⁰, qui avaient besoin d'un correspondant à Paris pour effectuer leurs recouvrements, tenir leur compte courant, avoir accès aux émissions boursières dans des conditions favorables, et pouvaient en échange offrir leurs services de correspondant local et d'apporteurs d'affaires. C'était un rôle tout à fait traditionnel joué par les maisons de Paris à l'égard de leurs confrères de province. La stratégie « inamicale » du Crédit lyonnais et de la Société générale eut tendance à pousser ces derniers vers un établissement de crédit qui les respectait. Le CIC s'affirma ainsi comme la banque des provinces françaises, de ses chefs lieux et de ses bourgs, de ses villes industrielles comme de ses campagnes encore très peuplées, la banque parisienne des clochers de province.

Plaidoyer pour une stratégie

« On a reproché parfois aux établissements de crédit de faire le vide autour d'eux, de rendre l'existence impossible aux banques de deuxième rang, de créer une concentration de capitaux dangereuse. Il semble que la Société générale de crédit industriel et commercial ait prévu ces critiques en limitant sa sphère d'action et en apportant son appui aux maisons secondaires au lieu de les concurrencer¹⁰¹. »

Ouverture sur les grandes affaires

A défaut de faire preuve d'un grand dynamisme comme banque de dépôt, le CIC resta très actif sur le terrain des émissions d'obligations ou d'actions : après des emprunts de villes (Paris, Bruxelles, Anvers) au début des années 1870, il fit prendre à sa clientèle un peu plus de risques en émettant seul un emprunt d'Haïti (1875) ou en procédant en 1885 à la conversion de la dette tunisienne par l'application d'une convention signée par trois banques parisiennes. Il proposa à ses guichets des obligations de Rio Tinto (1876), des Chemins de fer de l'Est algérien (1878, 1881 et 1884), dont Henri Durrieu était président, et participa comme ses confrères aux diverses émissions du Panama (1882, 1884). Il resta fidèle à la Compagnie générale transatlantique (1887) ou aux Messageries maritimes (1888). La participation à la constitution de nouvelles sociétés par émission d'actions représentait un degré d'engagement et de responsabilité supplémentaires, mais permettait de nouer des relations d'affaires et d'élargir la clientèle à ces nouvelles sociétés. On retrouve le CIC aux origines des Chemins de fer économiques (1880), des Mines d'Aguilas (1881), des Chemins de fer du Sud de la France (1885), etc. Il participa enfin activement à la création d'établissements financiers comme la Banque hypothécaire de France (1879), ou, à l'étranger, la Banque nationale du Mexique (1881) et la Banque générale de Madrid

¹⁰⁰ Plus 600 dans la région parisienne, d'après Alain Plessis qui s'appuie sur *L'Annuaire spéciale de la finance*, 1875, et sur les rapports d'inspection de la Banque de France. Cf. Alain Plessis, « Les banques locales de l'essor du Second Empire à la « crise » de la Belle Epoque », in Michel Lescure et Alain Plessis, *Banques locales... au XIX^e siècle, op. cit.*, p. 210.

¹⁰¹ Notice sur le CIC, *Exposition de Gand en 1913, op. cit.*, p.

(1881) dont il conserva des actions jusqu'en 1887. En Tunisie, il eut l'ambition au début de 1884 de créer une banque d'émission sur le modèle de la Banque de l'Indochine, mais la Banque de Tunisie fondée à cette date avec l'appui avec la Société marseillaise et de la Société de dépôts n'obtint pas ce privilège.

Une opération mérite une mention spéciale : le CIC fut partie prenante dans un traité signé le 7 janvier 1880 avec le gouvernement péruvien, censé régler tout à la fois le problème de la dette péruvienne, chiffrée à un milliard de francs, l'exploitation et la commercialisation du guano, grande richesse nationale, et un conflit ouvert entre intérêts français et anglais. L'affaire était d'une complexité extrême, aggravé encore par l'instabilité politique locale et par la guerre entre le Pérou et le Chili. Elle alimenta un contentieux qui ne trouva son règlement devant les instances internationales qu'à la fin des années 1930¹⁰². On ignore par quels biais le CIC entra dans cette affaire. Il eut rapidement le souci de « dégager sa responsabilité » en constituant une société ad hoc, la Société financière et commerciale du Pacifique¹⁰³, dont Albert Rostand prit la présidence.

Ces activités, avec ses ombres et ses lumières, permirent en tout cas au CIC de bien gagner sa vie : à l'assemblée générale du 22 avril 1884, on fit les comptes des vingt-cinq premières années. La société avait versé 53,6 millions de dividendes, soit 3,5 fois le capital versé, et constitué une réserve de 7 millions. De 1864 à 1883, le dividende moyen fut de 20,60 francs par action de 125 francs versés, soit un rendement de 16,5 %¹⁰⁴. Mais la société n'était pas à l'abri de graves incidents. En 1886, une alerte sérieuse se produisit qui obligea à un prélèvement sur la réserve de 3,5 millions de francs pour provisionner des créances perdues. Ces faits coïncidèrent avec la démission en mars du vice-président, Gabriel Dehaynin (qui resta administrateur), et son remplacement par une sommité financière, Joseph Gay. C'est à lui qu'il faut probablement attribuer ce redressement des comptes. Il n'apparaît pas encore sur un état de situation du 20 avril, mais fut annoncé à l'assemblée générale du 28 avril¹⁰⁵. Dans la foulée, Joseph Gay remplaça en septembre Henri Durrieu comme président du CIC.

¹⁰² Sur cette affaire, voir pour une première approche, la notice consacrée à Auguste Dreyfus, in Nicolas Stoskopf, *Les patrons..., Banquiers et financiers parisiens*, op. cit., p. 150-154 ; et le dossier très détaillé présenté par Hubert Bonin, *Histoire de la Société générale (I), 1864-1890, naissance d'une banque*, Genève, Droz, 2006, p. 415-482.

¹⁰³ Rapport annuel, 12.4.1881, p. 8.

¹⁰⁴ Rapport annuel, 22.4.1884, p. 8.

¹⁰⁵ Rapport annuel, 28.4. 1886. L'amputation de la réserve figure en revanche sur l'état de situation du 30.6.1886 publié avec le rapport annuel du 29.4.1887.

Un actionariat très dispersé (1890)

| Nombre d'actions | Nombre d'actionnaires | Total des actions | Pourcentage d'actions |
|------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| 1 - 40 | 3 782 | 45 270 | 37,7 |
| 41 - 100 | 572 | 37 457 | 31,2 |
| 101 - 300 | 169 | 27 789 | 23,2 |
| 301 - 500 | 15 | 5 880 | 4,9 |
| Plus de 500 | 3 | 3 604 | 3,0 |
| Total | 4 441 | 120 000 | 100 |

II. L'homme providentiel et ses limites

Joseph Gay tint la barre à une époque critique, marquée par une conjoncture très médiocre, la succession des affaires, dont la plus célèbre est celle de Panama, et l'effondrement de plusieurs établissements bancaires. Dans ce contexte troublé, nul doute que le nouveau président, avait le profil adéquat. Né à Paris le 4 juillet 1839, âgé de quarante-six ans, il avait derrière lui une carrière prestigieuse dans l'administration, qui lui avait déjà valu la croix de commandeur de la Légion d'honneur. Inspecteur des finances à vingt-deux ans – il inaugure leur règne à la tête du CIC – il gravit les échelons de l'administration jusqu'au poste de directeur du mouvement général des fonds, l'équivalent aujourd'hui de directeur du Trésor. Nommé conseiller d'Etat en service extraordinaire, il eut à défendre devant les chambres les projets de lois financières du gouvernement. Puis, il démissionna et fut nommé en même temps, c'est-à-dire en mars 1886, administrateur du CIC et de la Société générale, dont le président Guillaume Denière, accusé de corruption, venait d'être acculé à la démission. Il n'est pas exclu que cet important haut-fonctionnaire attiré par la finance privée n'ait joué sur les deux tableaux. Finalement la démission de Durrieu libéra la présidence du CIC avant celle de la Société générale...

Comment le CIC souffla un président à la Société générale

Que le CIC ait soufflé à la Société générale un futur président est une hypothèse que les faits semblent accréditer. La succession de Denière était provisoirement revenue au vice-président Edward Blount, banquier expérimenté, mais âgé de soixante-dix-sept ans, qui avait accepté d'assurer l'intérim pendant quelques mois. Sa propre succession était donc ouverte, et Joseph Gay avait tous les titres pour y prétendre, à une époque où la Société générale traversait, à cause du scandale Denière, une crise de crédibilité. Blount, privé de successeur, dut finalement renoncer à sa démission pourtant programmée pour la fin de l'année 1886. A partir de 1888, il confia ses fonctions à son vice-président,

Frédéric Hély d'Oissel, entré au conseil d'administration en même temps que Joseph Gay... Mais Hély d'Oissel dut attendre 1901 pour succéder officiellement à Blount¹⁰⁶.

Changements et rigueur

Homme nouveau, Joseph Gay opéra certains changements sans état d'âme. Comme la société avait été autorisée pour une durée de trente ans, ses statuts furent révisés en avril 1887 et mis en conformité avec la loi libérale de juillet 1867. Du même coup, elle perdit le statut semi-public de ses origines et entra dans le droit commun des sociétés anonymes. Parmi les modifications introduites alors, la gestion des affaires sociales fut confiée à un directeur, assisté d'un ou de plusieurs sous-directeurs. Joseph Gay nomma à ce poste en juin 1890 Marcel de Saint-Quentin, transfuge de la Société générale dont il dirigeait l'agence de Bordeaux, mais reprit les fonctions de direction lorsque ce dernier entra au conseil d'administration en mars 1893. Il nomma également en août 1893 le premier secrétaire général, G. de La Fontaine. D'autre part, le siège social fut transféré à partir de novembre 1889 dans un nouvel immeuble construit 66, rue de la Victoire, tandis que l'hôtel du 68, rue de la Chaussée d'Antin, qui avait hébergé la société depuis l'origine, fut vendu dès janvier 1890.

Un tour de vis fut appliqué à l'escompte : pour diminuer les risques, une sévérité plus grande fut apportée à l'examen du papier. Du coup, le portefeuille commercial, qui avait connu une croissance ininterrompue de 1871 à 1885, recula de 21 % entre 1885 et 1895, sous l'effet également de la surabondance de capitaux par rapport à la demande. En 1890, la différence du taux d'escompte entre Paris et Londres, de 3 à 6 %, conduisit la banque à augmenter son portefeuille sur l'Angleterre. L'essentiel était de conserver des emplois aussi liquides que les ressources et d'éviter que celles-ci soient immobilisées dans des placements difficiles à récupérer.

Avec un léger décalage, les comptes de dépôts entamèrent également leur repli à partir de 1890, tombèrent en dessous de la barre des 100 millions et enregistrèrent une baisse de 25 % entre 1890 et 1894. Bien que la période ait été marquée par plusieurs ruées (run) de la clientèle aux guichets d'établissements en difficulté, rien de semblable ne se produisit au CIC qui fit plutôt preuve de résistance dans un climat de défiance généralisée à l'égard des banques. En effet, les comptes de chèques ne subirent qu'une lente érosion, alors que les comptes de dépôts à sept jours de préavis, une rubrique apparue dans le bilan en avril 1886, furent les plus affectés, passant de 30 à 10 millions environ.

Défaillances bancaires et financières dans les années 1880-1890

Mai 1884 : Société financière de Paris (groupe Donon).

Décembre 1887 : banque Donon, Aubry, Gautier & Cie (groupe Donon).

Février 1889 : Compagnie de Panama.

¹⁰⁶ Sur cette question, voir aussi Hubert Bonin, *Histoire de la Société générale...*, *op. cit.*, p. 64-71.

Mars 1889 : Comptoir d'escompte de Paris.

Avril 1891 : Société de dépôts et de comptes courants (groupe Donon).

Juillet 1893 : Comptoir Lyon-Alemand (métaux précieux).

Février 1894 : Banque d'escompte (groupe Soubeyran).

La presse financière cherche à rassurer

« Nous avons eu occasion déjà de constater combien le Crédit industriel pouvait se féliciter de s'être toujours maintenu dans son caractère de banque d'escompte. Dans l'éventualité d'une crise, un retrait précipité des dépôts pourrait, en effet, mettre dans un cruel embarras beaucoup de sociétés qui font valoir leurs capitaux dans des entreprises financières ou industrielles, en un mot dans ce qu'on appelle les affaires de syndicat, parce ces sortes d'affaires ne sont pas réalisables du jour au lendemain, et que l'argent liquide pourrait manquer par suite pour faire face aux réclamations des déposants. Au Crédit industriel, au contraire, la presque totalité des capitaux sont employés en affaires de banque : papier à l'escompte, avances sur garanties, comptes de banquiers, etc., etc., toutes opérations dont le terme extrême ne dépasse jamais trois mois et dont la plupart sont même d'une réalisation courante. Les disponibilités sont en rapport constant avec les exigibilités et les clients sont par conséquent assurés de pouvoir en tout état de cause se faire rembourser à première réclamation l'intégralité de leurs dépôts. » (*L'Épargne*, 29.3.1890)

« Le trait particulier (du CIC), c'est le caractère liquide de la presque totalité des emplois de fonds de la société, que ces fonds proviennent de ressources propres ou bien qu'ils soient confiés par des tiers. » (*La Revue*, 11.4.1891)¹⁰⁷

Pourtant, le CIC subit le contrecoup du *run* du 11 mars 1891 aux guichets de sa « sœur », la Société de dépôts et de comptes courants, la banque d'Armand Donon, qui ne put faire face aux retraits de dépôts que grâce au concours des banques parisiennes, parmi lesquelles le CIC, avant d'être liquidée. Le 17 avril, *Le National* se fit l'écho « de bruits inquiétants, on peut même dire sinistres, qui commencent à circuler » sur le CIC : « La société serait actuellement, dit-on, dans la position la plus critique et verrait ses disponibilités complètement paralysées. (...) Nous attendons la réponse de M. Gay. » Celle-ci tomba aussitôt sous forme d'une plainte en diffamation, assortie d'une demande de 200 000 francs en dommages et intérêts. « Il n'y va pas de main morte, l'excellent M. Gay » se récria *Le National* le lendemain, « l'on voit que dans cette maison, on a l'habitude de faire grand. » Le juge n'y alla pas de main morte non plus, condamnant en référé le directeur du *National* à deux mois de prison, 2 000 francs d'amende et 100 000 francs (300 000 euros) de dommages et intérêts. *La Revue* du 25 avril applaudit à ce jugement et s'indigna qu'on ait pu s'en prendre à cet « ancien directeur du mouvement général des fonds, c'est-à-dire le bras droit du ministre des Finances, sorti de ce grand

¹⁰⁷ Coupures de presses, ANMT 65AQ 947-3

corps de l'inspection des finances où il n'y a jamais eu place que pour des hommes de valeur et des honnêtes gens, M. Gay qui a derrière lui toute une vie de services rendus et d'honorabilité affirmée au grand jour¹⁰⁸ ». Dont acte.

Des dossiers délicats

Il n'empêche que M. Gay connut des fortunes diverses dans le règlement d'un certain nombre de dossiers délicats, dont l'issue ne fut pas toujours favorable.

Le premier fut l'effondrement du Comptoir d'escompte de Paris en mars 1889, entraîné par son directeur, Eugène Denfert-Rochereau, dans un soutien sans limite à la Société industrielle et commerciale des métaux qui cherchait à prendre le contrôle du marché du cuivre. L'intervention énergique du ministre des Finances, Maurice Rouvier, permit de circonscrire l'incendie qui menaçait de s'étendre aux autres banques. Le CIC contribua dans un premier temps au syndicat de garantie constitué par la Banque de France, puis participa au capital du Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP) reconstitué. Sous l'impulsion de Joseph Gay, le CIC chercha à reconstituer également la Compagnie française des métaux pour éviter qu'elle ne tombe en des mains étrangères : il réussit à convaincre les créanciers de transformer leurs avoirs en actions de la nouvelle société qui put entrer en janvier 1892 en possession de ses usines spécialisées dans le travail des non-ferreux.

Le second concernait la Société de dépôts et de comptes courants dont la situation nécessita là aussi l'intervention de la Banque de France et la formation d'un syndicat de garantie auquel participa le CIC. Puis se posa la question de la récupération du fonds de commerce, de la clientèle, des actifs subsistants, etc. La dissolution de la société le 7 avril 1891 ne suspendit par l'activité de l'établissement qui fut reprise par la *Banque* de dépôts et de comptes courants. A la fin de l'année, il était acquis qu'elle serait absorbée par le CNEP, lorsque le CIC, sur l'initiative de son censeur Mathieu-Bodet, présenta en janvier 1892 un contre-projet : il prévoyait une fusion et la constitution de la Société générale de crédit industriel et de dépôts, au capital de 60 millions entièrement versé, dont la moitié serait apporté par les anciens actionnaires du CIC. La presse financière fit observer que la fusion se réaliserait au détriment de ces derniers. Une nouvelle combinaison fut élaborée, mais le CIC, après avoir consulté deux juristes, finit par publier le 5 mars 1892 une circulaire annonçant l'annulation de l'assemblée générale extraordinaire prévue cinq jours plus tard. Il semble bien que le projet ait été très mal préparé. Le CIC resta le CIC, la Banque de dépôts fut absorbée par le CNEP qui récupéra par la même occasion son magnifique siège social, place de l'Opéra, sur lequel flotte aujourd'hui le pavillon de la BNP.

Dans les jours qui suivirent, le CIC perdit une autre bataille face au CNEP, qui en dit long sur son déclin relatif et sur l'évolution des rapports de force entre banques. Depuis sa

¹⁰⁸ *Ibid.*

fondation, la Banque de l'Indochine était cogérée par le Comptoir d'escompte et le CIC qui détenaient respectivement quatre et trois sièges d'administrateurs. Paribas et la Société générale, entrée à la faveur d'une augmentation de capital en juillet 1888, n'avaient droit qu'à un siège chacune. En avril 1889, au lendemain de la chute du Comptoir d'escompte, la présidence était revenue pourtant à Charles Sauttter, de Paribas. Le CIC dut alors se contenter de conserver la vice-présidence. Puis, le CNEP reconstitué fut réadmis dans le groupe des banques gérant la Banque de l'Indochine dont le conseil fut remodelé et rééquilibré, chaque établissement obtenant deux sièges. La mort de Charles Sautter en avril 1892 déclencha une guerre de succession entre Joseph Gay et Ernest Denormandie, le nouveau patron du CNEP, qui paralysa la banque pendant deux mois. Finalement, Gay, affaibli par l'échec de la reprise de la Banque de dépôts, jeta l'éponge le 15 juin et s'effaça devant Denormandie¹⁰⁹.

Ce revers n'empêcha pas le CIC de rester ultérieurement très actif au sein de la Banque de l'Indochine : il se plaça en deuxième position, derrière Paribas, mais devant le CNEP et la Société générale, dans les augmentations de capital successives de 1900, 1906 et 1910¹¹⁰. Il participa en décembre 1894 à la reconstitution de la Société française des charbonnages du Tonkin, puis en août 1902 au consortium financier qui patronna la fondation de la Compagnie concessionnaire du chemin de fer du Yunnan.

Quant à l'affaire de Panama en 1892-1893, elle ne concerna que secondairement les banques auxquelles on reprocha surtout des commissions abusives. Aussi, le CIC fit partie des établissements assignés par l'administrateur judiciaire de la Compagnie pour le préjudice causé aux obligataires. L'affaire se termina à l'amiable par une participation des banques à la reconstitution de la Compagnie.

Le coup de grâce

Un nouvel incident eut, semble-t-il, raison de Joseph Gay. La presse révéla en juillet 1893 un détournement aux dépens du CIC dont les services s'étaient rendus coupables de négligences. A l'assemblée générale de mars 1894, plusieurs actionnaires interpellèrent le président. Celui-ci démissionna à compter du 1^{er} août, tout en restant administrateur (jusqu'en 1895). *Le Figaro* évoqua des dissensions au sein du conseil, d'autres organes parlèrent « d'épuisement ». On constatera que son départ fut préparé, sinon planifié : le décès d'Alexandre Simons, président des Messageries maritimes, permit de recruter au conseil un brillant inspecteur des finances, Albert Guillemin de Monplanet. Nommé second vice-président en juin 1894, il était prêt à prendre la succession.

L'affaire Gazeau

« Le CIC a été victime cette semaine d'un vol de 1 500 000 francs. Disons tout de suite que

¹⁰⁹ D'après Marc Meuleau, *op. cit.*, p. 142-145 ; et Yasuo Gonjo, *op. cit.*, p. 107.

¹¹⁰ D'après Yasuo Gonjo, *op. cit.*, p. 171.

le voleur, un M. Gazeau, a été arrêté et qu'on espère rentrer dans la plus grande partie des sommes dérobées. Voilà de quelle façon le vol s'est commis.

Gazeau avait en dépôt au Crédit industriel des titres dont la valeur dépassait 3 millions, titres de tout premier ordre, sur lesquels on lui faisait des avances. Aussi son compte était-il l'objet de mouvements incessants et pour cette raison même, des vérifications fréquentes avaient lieu qui avaient fait constater jusqu'à ces derniers jours la parfaite régularité des opérations.

Il y a quelques jours, Gazeau fit prévenir le caissier des titres de tenir prêts 100 titres qu'il allait retirer. Le jour du retrait, il n'opéra le versement que pour 10 titres. Malheureusement, le bordereau autorisant la caisse des titres à délivrer les valeurs, au lieu de passer dans l'intérieur des bureaux, fut remis à Gazeau. Celui-ci avant de présenter la pièce au guichet des titres ajouta un zéro et transformant ainsi 10 en 100, reçut 100 titres, ce qui n'étonna pas le caissier qui avait été prévenu.

Ce manège dura jusqu'au jour de la vérification du compte, mais le peu de temps qui s'était écoulé avait été suffisant pour porter le chiffre du découvert à 1 500 000 francs. Une enquête a été ouverte pour savoir à qui incombe la responsabilité de la complaisance dont a profité M. Gazeau ». (*Pour et contre*, 23.7.1893)

A l'assemblée générale, « le président a été interpellé, à six reprises différentes, par des actionnaires qui voulaient absolument connaître le chiffre des détournements. Poussé dans ses derniers retranchements, l'honorable président, M. Gay, a fini par avouer que la perte s'élevait à 1 700 000 francs. Mais pour atténuer l'effet désastreux de cette confidence forcée, il a ajouté que le service auquel incombait la responsabilité matérielle de la perte subie avait été complètement modifié – on ferme toujours la porte de l'écurie quand le cheval est parti – et qu'il avait été constitué des réserves en proportion suffisante, la société ayant des raisons de compter sur la rentrée d'une partie de la somme escroquée. » (*Journal financier français*, 1.4.1894)¹¹¹

III. L'ébauche d'une gestion du personnel

A défaut d'être pour le CIC une période brillante, cette fin de siècle a été fondamentale dans l'organisation de la banque qui a dû se doter d'une structure administrative, réfléchir à l'évolution du management et élaborer une politique de gestion du personnel. Des traces trop rares de ce que fut la genèse d'une grande entreprise tertiaire ont été conservées dans les archives. Comme des fragments de fresque, elles ne montrent pas tout, mais elles le font parfois de façon très précise, notamment sur le personnel.

Les premiers dossiers individuels remontent en effet à la fin des années 1870 : ils permettent de retrouver quelques éléments de curriculum-vitae et surtout le visage des plus anciens employés de la société, ceux qui y sont entrés en mai 1859, ou dans les mois qui ont suivi. Venus de tous les coins de la France, c'étaient des gens pour la plupart très

¹¹¹ *Ibid.*

modestes dont le statut et la rémunération n'évoluèrent guère pendant vingt ou trente ans de service.

Les premiers employés

- Jean-Antoine Maurin, né à Saint-Tropez en 1803, ancien capitaine de cavalerie, admis à 56 ans le 12 mai 1859 sur recommandation du général de Bonnemains, démissionne le 12 mai 1876 après 27 ans de service.
- Rémy Echeman, né à Huningue (Haut-Rhin) en 1820, valet de chambre, puis concierge, admis le 12 mai 1859 comme garçon de M. le contrôleur économe, avec un salaire annuel de 1 200 francs (1 400 francs en 1877), prend sa retraite en 1888.
- Charles Ferdinand Devaureix, né à Saint-Benoît-du-Sault (Indre) en 1804, ancien banquier au Blanc, admis le 16 mai 1859 sur recommandation du marquis d'Audiffret comme contrôleur économe, avec un salaire de 6 000 francs, démissionne en 1886 à 82 ans.
- Paul Vaillant, né à Lons-le-Saunier en 1820, ancien garçon de caisse chez Michel Montané, admis sur recommandation de ce dernier le 16 mai 1859 comme brigadier des garçons avec un salaire de 1 800 francs (2 200 francs en 1872), prend sa retraite en 1885 avec une rente viagère annuelle de 369,40 francs.
- Philadelphie Dubois, né à Chatellerault en 1822, sorti de chez M. Delon Albony, négociant en cuir, admis le 21 mai 1860 sur recommandation du comte de Coral, garçon à la correspondance avec un salaire de 1 300 francs, décédé en novembre 1876.
- Henri Terrand, né à Sainte-Marie-la-Blanche (Côte-d'Or) en 1809, admis le 23 mai 1859 comme garçon de M. le Président, avec un salaire de 1 400 francs, démissionne en 1877.
- Louis-François Huchedé, né à Château-Gonthier en 1813, ancien clerc d'avoué, employé aux mines de Carmaux, admis en 1860, commence au service des titres à 1 500 francs, touche en fin de carrière 3 000 francs, prend sa retraite en 1885.
- Paul Louis Muard, né à Saint-Cloud en 1830, admis en 1861 au bureau des titres à 1 500 francs, puis caissier de la succursale B en 1864 (3 400 francs), caissier des paiements à la caisse centrale en 1869 (4 000 francs), contrôleur des caisses en 1873 (4 500 francs), chef du contrôle en 1888, puis muté au service des archives en 1890 et congédié en 1891 avec une indemnité de 11 371,05 francs de la caisse de prévoyance pour solde de tout compte.

En novembre 1885, Henri Durrieu signa un premier arrêté destiné à fixer les cadres du personnel et à déterminer les traitements en fonction des différentes catégories. L'entreprise employait alors 207 salariés, des hommes à 85 %, répartis en onze services : le premier, placé directement sous les ordres du président, se subdivisait lui-même en quatre sous-services : secrétariat, personnel, matériel et archives, contentieux ; les dix autres étaient sous l'autorité d'un fondé de pouvoir, le chef des bureaux : portefeuille, comptabilité, correspondance, service des titres, contrôle des titres, conservation des titres,

caisse, contrôle de la caisse, fonds publics et succursales. L'encadrement se composait de 18 personnes, 3 fondés de pouvoir, le secrétaire du conseil, le chef des bureaux et le chef du portefeuille, 11 chefs de service, 4 sous-chefs. Le reste du personnel se répartissait selon une stricte hiérarchie à laquelle s'appliquait une grille des salaires, très cloisonnée et sans aucun chevauchement : à chaque catégorie, son niveau de rémunération. Pour une raison que l'on ignore, le tableau de 1885 omet de recenser deux catégories, les brigadiers et les sous-agents (garçons, veilleurs de nuit, etc.), dont le statut était pourtant plus favorable, que celui des auxiliaires, à l'emploi précaire. Dans un document ultérieur, non daté, mais probablement de 1893, les sous-agents étaient 71, pour un personnel atteignant 332 salariés (dont 132 auxiliaires). En appliquant les mêmes proportions, on arriverait en réalité à un total de 250 salariés en 1885.

La hiérarchie des salaires en 1885

- 3 fondés de pouvoir : 10 000 à 15 000 F
- 16 chefs et sous-chefs de services : 5 000 à 9 000 F
- 10 commis principaux : 3 500 à 4 500 F
- 21 employés de 1^{ère} classe : 3 000 à 3 400 F
- 70 employés de 2^e classe : 2 000 à 2 900 F
- 3 dames employées de 1^{ère} classe : 1 600 à 1 800 F
- 14 dames employées de 2^e classe : 1 200 à 1 500 F
- 57 hommes auxiliaires : 50 à 100 F par mois
- 13 dames auxiliaires : 50 à 100 F par mois
- Brigadiers chefs et brigadiers : 2 000 à 2 400 F
- Garçons payeurs et de recette, aides à la recette, garçons de bureau, veilleurs de nuit et hommes de peine : 1 200 à 1 800 F.

Depuis 1881, existait une caisse de prévoyance destinée à stabiliser le personnel. Dotée au départ d'un capital de 200 000 francs, elle fut régulièrement alimentée par un prélèvement annuel sur les bénéficiaires, qui ne devait pas être supérieur à 2 % et fut fixé pour commencer à 20 000 francs. L'employé était titulaire d'un compte qui lui donnait droit, au bout d'un certain temps de service, au versement d'un capital ou d'une rente annuelle. Mais l'adhésion à la caisse fut d'abord limitée aux employés d'un certain niveau, à l'exclusion de ceux qui touchaient un salaire inférieur à 2 000 francs, des femmes et des auxiliaires. Au fur et à mesure que les besoins en personnel augmentaient, l'entreprise rencontra de plus en plus de difficultés pour conserver ses employés : constatant que les jeunes gens partaient après avoir fait leur apprentissage pour chercher ailleurs une meilleure situation, la direction proposa en 1896 aux actionnaires d'abaisser à 1 500 francs le seuil d'accès à la caisse de prévoyance : « Ce serait non seulement un acte d'humanité, un témoignage de sympathie donné à un personnel méritant, mais encore un acte de bonne

administration¹¹². » A la fin du siècle, on se rendit compte qu'il était beaucoup plus pratique et rentable de développer l'emploi des femmes, une main-d'œuvre beaucoup moins exigeante à bien des égards. Celles-ci durent attendre 1905 pour pouvoir adhérer à la caisse de prévoyance à condition qu'elles « travaillent à poste fixe depuis plus de cinq ans¹¹³ ». Le prélèvement sur les bénéficiaires fut alors porté à 40 000 francs, puis à 60 000 francs en 1908.

De l'avantage d'employer des dames

« Pour donner au personnel une fixité qui lui manquait, nous avons substitué l'emploi des dames à celui des hommes partout où la nature des tâches s'y prêtait : service des coupons, classement et comptabilité des titres, sortie du portefeuille, copies des comptes, etc. La femme reste attachée à ces situations forcément peu rétribuées où précédemment les débutants se succédaient sans relâche, impatients de monter.

Tout le monde y trouve avantage : l'établissement mieux servi à moins de frais ; le personnel masculin puisque les cadres restant les mêmes pour un moindre nombre de candidats, les chances d'avenir sont meilleures ; enfin une femme qui travaille, choisie de préférence épouse, fille ou sœur d'employé, apportant ainsi au modeste budget de famille l'équilibre avec son traitement quotidien¹¹⁴. »

A l'occasion du cinquantenaire de la société en 1909, la direction décida un geste en direction des bas salaires, sous forme d'une augmentation de 200 francs des traitements inférieurs à 3 800 francs. Elle introduisit également un système de retraite par capitalisation alimenté par des versements patronaux et ouvriers. Les employés bénéficiaient de congés annuels, qui furent portés à quinze jours en 1910, et touchèrent un treizième mois pour la première fois le 31 décembre 1912.

La montée des préoccupations sociales depuis les années 1880 était évidemment le reflet de toute une époque marquée par le développement d'un « mouvement ouvrier » qui touchait aussi le milieu des employés. Le CIC était confronté à cette nouvelle donne et devait apporter des réponses. Mais elle était liée également à un changement de taille. En 1912, 874 employés (541 hommes et 333 femmes) étaient titulaires d'un livret de retraite ; ils étaient 940 en 1913 à participer à la caisse de prévoyance. Une nouvelle statistique précise fut établie au 31 juillet 1914 (et conservée) : le CIC employait alors 1 245 salariés, se répartissant en 33 cadres, 347 hommes et 385 femmes au siège, 280 employés dans les agences et 200 sous-agents. Il est à noter que pour ces deux dernières catégories, il n'est pas fait de distinctions entre hommes et femmes, comme si c'étaient tous des hommes. On remarquera aussi que les effectifs avaient quintuplé depuis 1885. C'est de cette croissance de l'entreprise qu'il faut maintenant rendre compte.

¹¹² Rapport annuel, 24.3.1896, p. 6.

¹¹³ Rapport annuel, 14.3.1905, p. 6.

¹¹⁴ Rapport annuel, 21.3.1899, p. 4-5.

IV. Une nouvelle impulsion

L'accession d'Albert de Monplanet à la présidence du CIC, pour un long mandat qui dura jusqu'à 1927, marque à plus d'un titre un changement d'époque. Au sein du CIC, c'est le moment où finit de disparaître la génération des fondateurs : Félix Aubry avait démissionné en 1890, Gabriel Dehaynin en 1892, Albert Rostand était mort en 1891, Joseph de La Bouillerie en 1894, le baron Portalis enfin, dernier représentant du groupe des administrateurs de 1859, démissionna en 1897. La nouvelle équipe dirigeante n'avait pas de passé au CIC : Jules Lair, nommé vice-président en remplacement de Joseph de La Bouillerie n'était administrateur que depuis 1892. Le directeur, Paul Desvaux, était issu de l'inspection des finances, tout comme son successeur, Charles Georges-Picot, qui le remplaça en 1907. De ce point de vue, une tradition s'installait solidement au CIC.

Paul Desvaux

Né le 23 novembre 1857 à Dreux, Paul Desvaux, licencié en droit, entra dans l'inspection des finances en 1882 et en démissionna en 1894 pour entrer aux CIC. Décédé en novembre 1920¹¹⁵.

La mutation d'un « financier d'administration »

Né le 12 décembre 1839 à Montmorillon, Albert de Monplanet avait été reçu premier à vingt-deux ans au concours de l'inspection des finances. Il y fit carrière pendant trente ans, puis prit sa retraite à cinquante-trois ans. Lorsqu'il arriva au CIC, il reconnut volontiers son incompétence bancaire devant les chefs de services : « Je ne suis qu'un vieux fonctionnaire, je ne connais pas grand'chose aux affaires de banque, mais je puis vous donner un bon conseil : « Soyez aimable, soyez honnêtes, et vous ferez de bonnes affaires¹¹⁶ » ». Du coup, il ajourna « les affaires à plus tard » et se consacra d'abord, selon son successeur, Charles Georges-Picot, « à ce qu'il connaissait bien, à la réorganisation administrative de la maison¹¹⁷ ». Il réforma notamment les procédures de contrôle, mises à mal par l'affaire Gazeau, reconstitua le service d'inspection, si bien que le CIC n'eut à déplorer aucun incident similaire pendant tout son mandat. Cela dit, le jugement de Georges-Picot est un peu sévère puisque Monplanet clôtura son premier exercice par une innovation d'importance, l'ouverture en août 1895 d'une agence à Londres, qui s'établit 126, Cannon Street.

Jules Lair, homme d'affaires et lettré

« C'est un travailleur consciencieux et ardent à la fois, dont l'allure simple et franche,

¹¹⁵ D'après Emmanuel Chadeau, *Les inspecteurs des finances au XIXe siècle (1850-1914). Profil social et rôle économique*, Paris, Economica, 1986, p. 127.

¹¹⁶ Cité dans l'éloge funèbre prononcé par Charles Georges-Picot, rapport annuel, 27.3.1928, p. 4.

¹¹⁷ *Ibid.*

presque militaire, séduit tous ceux qui l'approchent. On sait combien il a contribué au développement de la Société des Magasins généraux de Paris, à laquelle il adapta, en les conformant aux nécessités nationales, les perfectionnements apportés par les Anglais aux organismes du même genre. Il est à peine utile de rappeler son rôle à la Société des téléphones, à la Société des télégraphes sous-marins, à la Banque maritime, etc. Ce qui est plus rare, c'est que M. Lair est (...) un lettré très fin et, comme on dit aujourd'hui, « très renseigné » ; il a publié chez Plon deux études fouillées et piquantes. La première sur *Nicolas Fouquet*, sujet qui, il est vrai, touche de près à la finance, et la seconde sur *Mademoiselle de La Vallière*, qui touche à un ordre d'idées passablement différent¹¹⁸. »

Albert de Monplanet et la politique

Albert de Monplanet était issu d'une famille de tradition légitimiste : son père démissionna de la magistrature en 1830. « Ses adversaires le traitaient de réactionnaire » rappela Charles Georges-Picot dans son éloge funèbre... Elu en 1892 au conseil municipal de Montmorillon, il devint maire en 1900 et fut élu en 1901 conseiller général du canton de La Trimouille. Il siégea à droite de l'assemblée départementale, à côté de son fils qui représentait le canton de Montmorillon¹¹⁹.

De même, on conviendra volontiers, avec la presse que le CIC mettait à sa tête des « financiers d'administration » plutôt que des « financiers d'affaires ». En l'occurrence, la fonction réussit néanmoins à donner à Monplanet des qualités d'entrepreneur. Il bénéficia à l'évidence d'un autre type de changement d'époque, l'avènement à partir de 1896 de la Belle Epoque qui, d'un point de vue conjoncturel, fit basculer l'économie dans un nouveau cycle de croissance. Mais c'est avec lui qu'on voit poindre au CIC une véritable préoccupation commerciale, une utilisation comparative des statistiques, un affichage des performances, notamment dans le cadre très convenu du rapport annuel devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le CIC, une banque de financiers d'administration

« On sait que la tradition du CIC est de mettre à sa tête non pas des « financiers d'affaires », mais des « financiers d'administration ». Les fondateurs qui ont inauguré cette tradition estimaient à bon droit que, dans une entreprise destinée à mettre en valeur et à faire fructifier des capitaux appartenant à une collectivité, les premières qualités qu'on doit exiger de la direction, sont l'ordre et la probité poussée jusqu'au scrupule. De même une connaissance approfondie des différentes parties de la science financière au point de vue technique, est également nécessaire pour faire mouvoir, sans à coups, de manière à en tirer son maximum d'effet, une machine aussi compliquée qu'un

¹¹⁸ *Nos financiers en robe de chambre*, 31.3.1897

¹¹⁹ Cf. rapport annuel, 27.3.1928, p. 3-4 ; *Archives biographiques contemporaines*, V^e série, p. 297.

établissement de ce genre. L'esprit d'initiative et le flair des affaires fructueuses interviennent ensuite dans une large mesure, mais seulement en seconde ligne. Cette politique est la sauvegarde des actionnaires du Crédit industriel, et elle a toujours été observée¹²⁰. »

Le phénomène le plus spectaculaire, si l'on ose dire, fut la création d'un véritable réseau d'agences ! Joseph Gay avait ouvert en 1891 deux bureaux de quartier, boulevard Saint-Michel et à Bercy, mais n'était pas allé plus loin... Le mouvement fut véritablement lancé en 1895, avec deux nouveaux bureaux, puis il prit une ampleur inhabituelle l'année suivante avec l'ouverture de quatre agences. Les résultats ne se firent pas attendre, même s'ils étaient encore modestes. Ainsi, constatant en 1898 une augmentation de 5 % du solde moyen journalier des comptes de dépôts, Albert de Monplanet livra sa conception : « Ce solde moyen de 47 millions a donné lieu à un mouvement de 566 millions à l'entrée, de 522 millions à la sortie, et est ainsi la résultante d'un ensemble de comptes bien vivants. Il ne s'agit pas, comme certains le croient, de capitaux centralisés et immobilisés dans l'attente d'opérations exceptionnelles, mais de dépôts destinés surtout à satisfaire des besoins courants : le règlement de l'ordre de Bourse déjà donné, l'échéance de la fin de mois, la note de fournisseur attendue, le loyer trimestriel économisé d'avance. C'est le fonds de roulement du ménage, que l'usage tend de plus en plus à ne pas laisser improductif et mal gardé au domicile de chacun et qui rentre dans la circulation générale, au grand profit du commerce et de l'escompte à bon marché, tout en restant, en lieu sûr, à la disposition du déposant. La progression signalée n'est donc pas l'aggravation d'une pléthore de capitaux stagnants ; elle est *la conséquence désirable d'une extension de clientèle*¹²¹. »

Le CIC découvrit donc en 1898 le désir d'étendre sa clientèle et fit le nécessaire pour assouvir ce désir. De dix agences en 1894, le réseau passa à quarante-huit en 1913, dont quarante-deux à Paris intra muros et six en banlieue, auxquelles s'ajoutait encore l'agence de Londres. La première carte, publiée avec le rapport annuel de mars 1911, montre une évidente et logique sélectivité sociale dans la géographie des implantations qui, à Paris, délaissaient les arrondissements périphériques du nord, de l'est et du sud, et, en banlieue, ne concernaient que l'ouest, à l'exception d'une agence à Vincennes.

Le CIC et la tour Eiffel

Le CIC, qui avait participé en 1887 au placement des actions de la Société de la tour Eiffel, assura son service financier lors de l'exposition universelle de 1900. Un bureau fut aménagé dans le pilier nord et, trois fois par jour, le directeur de la succursale de l'avenue Bosquet, accompagné d'un encaisseur, allait chercher les fonds provenant de la recette de

¹²⁰ *Nos financiers en robe de chambre*, 25.3.1909.

¹²¹ Rapport annuel, 15.3.1898, p. 4-5.

la journée.

Du même coup, le CIC changea de dimension comme le président se plut à le signaler dans son rapport de 1912 : « Lorsque nous jetons un regard en arrière, pour nous rendre compte de l'ascension accomplie, nous voyons que la série ininterrompue des améliorations successives aboutit à des progrès marqués : c'est ainsi que le montant du bilan social, les comptes de dépôts et les comptes courants créditeurs, le mouvement du portefeuille commercial (...) ont plus que doublé depuis 1895 ; l'importance des ordres de Bourse a triplé ; (...) en même temps, les réserves légales et extraordinaires progressaient de 200 % , les bénéfices nets de 150 % ¹²². » Ajoutons que deux augmentations de capital en 1900 et en 1906 permirent de porter celui-ci à 100 millions.

Conséquences de l'inondation de 1910

« L'inondation qui est survenue le mois dernier et qui a envahi notre quartier, malgré l'éloignement de la Seine, ne sera pas sans occasionner des charges, notamment la mise au point des installations de nos sous-sols. De plus, indépendamment de notre souscription publique et des secours spéciaux alloués à nos employés sinistrés, lorsque le gouvernement a organisé un système de prêts sans intérêts, à long terme, pour venir en aide aux petits commerçants et aux petits industriels, il nous a appelé à entrer dans le fonds de garantie que cet organisme comporte. Placés que nous étions en face de nos statuts, cette demande n'a pas été sans nous embarrasser. Nous avons pensé toutefois que nous ne devons pas obéir seulement à la froide raison et nous pouvions participer à l'œuvre de solidarité sociale. Il n'en est pas moins un risque certain, dont il y a lieu de tenir compte¹²³.»

Menaces en province

Il y avait sans doute urgence pour le CIC à se recentrer sur le marché parisien. Le fonctionnement du Syndicat des banquiers des départements ne donnait satisfaction ni au CIC, ni aux banques locales. Rien n'obligeait en effet les membres du Syndicat à lui réserver le monopole de leurs ordres de Bourse, ni à suivre le CIC dans ses offres d'émission de titres. Ils étaient libres de s'adresser là où les conditions étaient les meilleures, libres aussi d'accepter une souscription prometteuse et de laisser sur les bras du CIC une autre dont le placement s'avérait plus difficile. Ce dernier ne pouvait donc compter sur rien pour renforcer sa puissance de placement et s'en prévaloir auprès de ses confrères dans la fixation des barèmes de répartition des titres¹²⁴.

De leurs côté, les banques locales, concurrencées sur les tarifs bancaires de base par les succursales des établissements parisiens, avaient absolument besoin de compenser ce

¹²² Rapport annuel, 19.3.1912, p. 4-5.

¹²³ Citation abrégée, d'après le rapport annuel, 15.3.1910, p. 5-6.

¹²⁴ D'après Edmond Lebée, « Le groupe des banques... », *op. cit.*, p. 10.

manque à gagner par les commissions des opérations sur titres. Or, beaucoup estimaient être maintenues à la portion congrue dans le cadre du Syndicat. C'est pourquoi, plusieurs d'entre elles formèrent en 1899 un organisme concurrent, le Syndicat des banques de province. Il entendait intervenir sur le terrain des émissions boursières, mais en mettant à disposition de ses membres « à Paris un organe central susceptible de leur rendre gratuitement tous les services d'ordre technique pour lesquels ils étaient autrefois dans l'obligation de s'adresser à des établissements ou maisons de banques ayant leur siège dans la capitale¹²⁵ ». On aura compris que le CIC était directement visé par cette formulation. Qui plus est, cet organisme créa en décembre 1904 la Société centrale des banques de province, au capital d'abord modeste de 1 million de francs, puis de 50 millions en 1911 et 100 millions en 1912. De ce côté, il y avait, en 1913, 500 banques syndiqués, avec leur 900 succursales et leurs 1 461 guichets, de l'autre, c'est-à-dire du côté du syndicat CIC, « 151 membres représentant ensemble 527 maisons¹²⁶ ». Malgré la confusion des termes, il semble que le rapport ait été de trois à un, en défaveur du CIC.

Société centrale des banques de province

Société anonyme au capital de 100 millions de francs ; siège social 20^{bis} rue Lafayette ; président : Achille Adam ; vice-présidents : Jean Buffet, président de la Société nancéienne de crédit industriel, et Emile de Trincaud La Tour, vice-président de la Banque de Bordeaux ; administrateurs : Jean Bazin, administrateur-directeur de la Société marseillaise de crédit, Paul Tupin, ancien directeur du Crédit du Nord, René Varin-Bernier, etc. Commissaire : Joseph Dupleix, administrateur-directeur de la Banque du Loir-et-Cher, etc.

Dans ce contexte, la fondation en novembre 1903 de la Société belge de crédit industriel et commercial et de dépôts prend un relief particulier. Pour la première fois depuis plus de vingt ans, le CIC réussit à regrouper autour de lui dans une opération commune ses quatre banques filles (Sociétés marseillaise, lyonnaise, bordelaise et nancéienne). Albert de Monplanet évoqua, non sans emphase, ces « anciennes filiales, devenues elles-mêmes des sociétés puissantes, nos sœurs d'aujourd'hui, intéressées comme nous à resserrer les vieux liens familiaux¹²⁷ ». Cinq ans plus tard, à l'occasion du cinquantenaire du CIC, le ton se fit encore plus lyrique pour célébrer « la douce jouissance (de la société) de retrouver autour d'elle plusieurs de ses filles, depuis longtemps majeures » à l'occasion de la fondation de la Société belge¹²⁸. Perdant en partie ses appuis auprès de ses correspondants locaux, le CIC amorça un tournant qui se dessina plus

¹²⁵ Extrait des statuts, *Exposition universelle de Gand, op. cit.*, p. 80 et svtes.

¹²⁶ *Exposition universelle de Gand, op. cit.*, p. 83 et 88. A noter que les deux organismes concurrents étaient tous deux l'émanation de l'Union syndicale des banquiers des départements, sans aucune fonction commerciale ou financière et que l'Union syndicale des banquiers de Paris et de la province continuait également ses activités... (*Ibid.*)

¹²⁷ Rapport annuel, 15.3.1904, p. 5.

¹²⁸ Rapport annuel, 23.3.1909, p. 7.

nettement dix ans plus tard.

En attendant, le CIC restait comme encombré des choix stratégiques faits par la génération des fondateurs dans les années 1860. Il chercha bien à transformer en atout son abstention en province, mais en oublia d'acquérir de fortes positions sur le marché parisien. Lorsqu'il songea à réparer cette lacune, ce fut pour voir contester son rôle de représentant parisien des banques de province. En réalité, comme tous les grands établissements de crédit nés de la révolution bancaire, le CIC avait une ambition nationale. Mais la voie empruntée, celle de la création des banques sœurs ou de la protection des banques locales, se révéla incertaine et compliquée. Tirant la leçon de ses infortunes, il aurait pu changer de politique à l'instar du CNEP qui attendit les années 1890 pour se doter d'un réseau d'agences en province. Il ne le fit pas, mais cherchait encore sa voie. Il la trouva en 1913.

Chapitre IV

Construction d'un groupe national (1913-1945)

Pourquoi 1913 ? C'est le moment où le CIC prit le contrôle de la Société bordelaise. Quelques mois plus tard, il entra dans le capital de la Société nancéienne. Ainsi coup sur coup, il renoua des liens étroits avec les deux sociétés « filles » de deuxième génération fondées en 1880. Le recul du temps nous montre que c'était le point de départ d'une stratégie menée avec application pendant trente ans, de 1913 à 1943, date à laquelle la banque Journal entra dans le Groupe des banques affiliées (GBA). Le CIC trouva enfin la combinaison qui lui permit de résoudre la contradiction que ses fondateurs lui avaient laissée en héritage : avoir un destin national tout en étant une banque exclusivement implantée à Paris ; ou si l'on préfère, tirer parti d'une position centrale pour exercer un leadership national. Après l'échec relatif de la fondation de banques « filles » en province et les tâtonnements qui s'ensuivirent, une voie nouvelle s'ouvrit en 1913. Mais elle rencontra la Grande Guerre, l'inflation des années 1920, la crise des années 1930, la Deuxième Guerre mondiale... Toute la question est de savoir comment ces événements ont interféré avec la mise en œuvre de cette stratégie, et plus largement avec la marche de la banque.

I. Un élan interrompu par la guerre

La déclaration de guerre du 3 août 1914 surprit une banque en plein élan. Sept agences nouvelles avaient été ouvertes en 1913, quatre autres dans les six premiers mois de 1914, portant le réseau à cinquante-deux agences. Le bilan dépassa pour la première fois 400 millions de francs en juin 1914, les dépôts se montaient au 31 décembre 1913 à 233 millions de francs (dont 117 millions en comptes de chèques et 116 en comptes courants créditeurs), en hausse de 58 % sur dix ans, les réserves atteignaient 25 millions de francs, soit une somme équivalente au capital versé. En mars 1914, une révision des statuts autorisa enfin les découverts en compte courant à condition que leur montant ne dépasse pas la moitié des réserves, non compris la réserve légale.

C'est dans ces conditions de prospérité et de confiance dans l'avenir que le CIC put recapitaliser en octobre 1913 la Société bordelaise en souscrivant la quasi-totalité d'une augmentation de capital de 7,5 millions et en portant sa participation à 60 %. Fort logiquement, Albert de Monplanet prit la présidence de ce qui était devenu une filiale¹²⁹. Un an après, en mai 1914, le CIC garantit une opération de doublement du capital de la Société nancéienne, souscrivit 22 % de l'émission pour détenir à son issue 11 % du capital de la société. Il faut croire que Jean Buffet, président de la Nancéienne et vice-président de la Société centrale des banques de province, n'avait pas trouvé auprès de ses alliés les appuis financiers dont il avait besoin, ce

¹²⁹ Cf. Hubert Bonin, *Les Banques françaises de l'Entre-deux-guerres*, tome 1, *L'apogée de l'économie libérale bancaire française (1918-1935)*, Paris, PLAGÉ, 2000, p. 325.

qui expliquerait ce renversement d'alliance. La démarche en direction du CIC n'allait pas de soi puisque le capital versé de la « fille » (50 millions) était le double de celui de la « mère »... Le resserrement de ces liens se concrétisa par un échange d'administrateur : Jean Buffet, président de la Nancéienne, entra au conseil du CIC où il inaugura ce type de représentation des banques de province. Et le bilan de 1914 comporta pour la première fois une ligne « actions de sociétés filiales » d'un montant de 17,7 millions de francs.

Puis ce fut août 1914. En réalité, dès le 27 juillet et jusqu'au 1^{er} août, les caisses furent prises d'assaut et durent rembourser 150 millions, contre 68 millions de versements. Il n'y eut pas de mouvement de panique, ni de défiance à l'égard de la banque, mais simplement un besoin d'approvisionnement de la part du public. Le décret du 1^{er} août instaura un « moratorium des dépôts » qui arrêta l'hémorragie et sauva le système bancaire en permettant aux établissements de réaliser des ressources immobilisées ou de rapatrier des disponibilités à l'étranger. Les mesures de prorogation des échéances ou de protection des débiteurs, prises en juillet et août 1914, rendaient toutefois indisponible pour les banques l'essentiel de la contrepartie des dépôts. Le CIC participa au consortium bancaire qui accorda à la Société générale un crédit d'acceptation de 50 millions pour faire face à ses difficultés spécifiques. Néanmoins, la tension retomba rapidement. En accord avec les autres établissements de la place, le CIC put relever les seuils légaux de retraits de dépôts, à 15 % le 20 août (au lieu de 5 %), 40 % le 30 septembre et 100 % le 29 décembre, ce qui mit un terme de fait au moratorium. Au 31 décembre, l'ensemble des dépôts était ramené à 170 millions, en baisse de 27 % sur l'exercice précédent.

La suspension des affaires en juillet-août 1914.

30 juillet : une circulaire des agents de change ajourne *sine die* la liquidation de fin de mois.

31 juillet : décret prolongeant les délais de protêt.

1^{er} août : décrets instaurant un moratorium des dépôts, prorogant l'échéance des valeurs négociables et stipulant des délais de paiement pour toutes créances et avances.

9 août : décret d'application du moratorium des dépôts, limitant les retraits à 5% des dépôts.

10 août : suspension des délais en matière civile, commerciale et administrative.

3 septembre : fermeture de la Bourse.

Devant l'avance de l'armée ennemie, le siège social s'installa à Bordeaux où se trouvait également le gouvernement. Le directeur, Charles Georges-Picot, y emporta la signature et la comptabilité sociales ainsi que les pièces destinées à reconstituer les titres en cas de destruction. Il y demeura jusqu'au 24 novembre. Le président, Albert de Monplanet, et le vice-président, Paul Desvaux, restèrent en revanche à Paris.

Le CIC comptait dans son personnel 397 mobilisés au 31 janvier 1915, soit 32 % de son effectif (et 46 % des hommes). On déplora vingt morts au cours de la seule année 1914. La société prit immédiatement des mesures pour verser aux agents mobilisés la totalité de leur traitement s'ils étaient mariés ou veufs avec enfants, la moitié aux célibataires et veufs sans

enfant. La mesure fut maintenue pendant toute la guerre et coûta 3,6 millions. Pour combler le déficit de main-d'œuvre, 273 agents furent recrutés de telle sorte que l'effectif fut ramené de 1 245 à la veille de la guerre à 1 121 en janvier 1915. Paradoxalement, les emplois féminins au siège social reculèrent dans le même temps de 385 à 327...

Il est vrai que la banque tournait au ralenti : alors qu'entraient avant-guerre chaque mois environ 4 000 effets de commerce d'une valeur de 7 à 8 millions, 125 effets pour une somme de 200 000 francs seulement furent présentés à l'escompte en septembre 1914. Le montant du portefeuille commercial, qui représentait l'essentiel des emplois bancaires, tomba de 140 à 40 millions de juin à décembre. Faute de personnel, vingt-neuf agences sur cinquante-deux furent fermées. La société ne fit pas de profit au second semestre 1914.

A plus long terme, la guerre modifia l'activité : les dépôts ne se reconstituèrent pas et furent divisés en francs constants par 2,6 de 1913 à 1918. La plupart des transactions se firent désormais au comptant et l'escompte continua à être rare. L'essentiel du travail consista à obtenir le recouvrement des effets moratoriés dont il restait 60 % à la fin de 1915, 22 % en 1916. Comme on l'imagine volontiers, les ordres de Bourse s'effondrèrent, de 213 000 en année normale à 27 000 en 1915. En revanche, les capitaux affluèrent aux émissions de la Défense nationale : le CIC plaça, pour la seule année 1915, 417 millions de bons de la Défense nationale (à court terme) et 343 millions de titres de l'emprunt de la Défense nationale (à long terme). En 1916, la hausse du mouvement des caisses, des comptes et du portefeuille attesta d'une reprise des affaires, mais l'entreprise comptait désormais 468 mobilisés et dut avoir recours à des auxiliaires à l'occasion des souscriptions d'emprunts. En juin 1918, les risques de bombardement sur Paris conduisirent le gouvernement à demander le transfert de la conservation des titres et mit à la disposition le Palais des papes en Avignon jusqu'à son rapatriement en janvier-février 1919.

Lorsque la guerre fut terminée, le bilan des pertes humaines du CIC s'établit à 126 victimes. Trop d'inconnus, le nombre total de mobilisés, les effectifs masculins cumulés de 1914 à 1918, empêchent de calculer des proportions fiables. On peut simplement constater la lourdeur du bilan en regard de l'effectif masculin de 1914 (860) ou du nombre de mobilisés de 1916 (468). Une association d'anciens combattants se constitua au CIC. Son premier objectif fut d'élever un monument aux morts, inauguré le 25 février 1921, et d'établir un Livre d'or pour y consigner les décorations et les citations dont ces soldats avaient fait l'objet.

II. Urgences sociales et projet provincial

« La paix, Messieurs, quelles larges perspectives elle a devant elle ! » s'exclama Monplanet à l'assemblée générale de mars 1919. Sans attendre, il proposa une modification des statuts destinée à « relâcher les entraves qui paralysent parfois les opérations les plus sages » et à « élargir la brèche » ouverte en 1914¹³⁰. La limitation des avances à découvert en compte courant était repoussée à la totalité du montant des réserves et des provisions ; deux autres restrictions furent supprimées : la nécessité des deux signatures sur les effets de commerce et la limitation à

¹³⁰ Rapport annuel, 18.3.1919.

six mois (sauf prorogation) des avances et crédits. Ainsi, le CIC pouvait désormais « faire généralement toutes opérations d'une maison de banque, soit en France, soit à l'étranger » sans les restrictions qu'il s'était donné à lui-même.

Les lendemains furent cependant moins radieux que prévus. Dès l'année suivante, il fut question des « graves problèmes de la paix », parmi lesquels se bousculèrent la montée de l'inflation et l'affaiblissement du franc, de très vives tensions sociales, la crise économique de 1920-1921, etc. Il fallut faire face à la montée des charges, des impôts et des frais généraux. Ces derniers augmentèrent de 48 % pour la seule année 1919 et furent multipliés par 7,7 entre 1913 et 1928 contre 5,3 pour les prix. Les comptes de chèques restèrent très longtemps déprimés et ne dépassèrent, en francs constants, leur niveau de 1913... qu'en 1932. Les comptes courants des entreprises ne furent guère plus favorisés, subissant de fortes fluctuations, à la baisse en 1920, 1923-1924, puis de nouveau en 1926.

L'humeur du CIC, telle qu'elle s'exprimait par la voix de son président, varia en fonction des majorités politiques, de leurs projets fiscaux et, plus généralement de leur efficacité financière. Mais deux problèmes dominèrent la vie de l'entreprise au cours des années 1920 : la gestion sociale d'un établissement en croissance, dont les effectifs atteignirent 1 750 salariés en 1929, et la constitution d'un groupe à l'échelle nationale.

Haro sur le Cartel des gauches

« Malheureusement, les signes avant-coureurs d'une crise aiguë apparus dans les derniers mois de 1924 n'étaient pas trompeurs. Bientôt, à force de clamer inlassablement du haut de toute tribune, par toutes les voix de la presse, les embarras trop réels du Trésor public, de les commenter, de les amplifier parfois ; puis, comme remède, de traquer de plus en plus les épargnants et les contribuables, toujours les mêmes ; de les traiter en suspects ; de menacer le patrimoine et le capital, après avoir pratiqué les coupes les plus sombres dans les revenus ; de troubler les intérêts par l'effet de lois rétroactives et l'évocation d'un soi-disant droit régalien dispensant l'Etat de tenir ses engagements ; l'incertitude et la crainte gagnant tous les esprits et la peur engendrant la peur, une vague incoercible de défiance, comme un raz de marée a déferlé sur le pays¹³¹. »

Poincaré et la confiance retrouvée

« C'est alors que la raison et le patriotisme prirent dans le Parlement le dessus sur la lutte des partis et trouvèrent une majorité pour assurer, avant tout, la défense du franc et le redressement financier. L'effort ainsi tenté n'a pas été stérile. En peu de temps, grâce à une volonté énergique qui a su s'affirmer et de durs sacrifices courageusement acceptés par le pays, le budget est équilibré, les engagements pris sont respectés, la confiance renaît, la balance commerciale s'améliore, la trésorerie s'alimente. Elle retrouve l'aisance (...). L'inflation est enrayée et, dans une mesure appréciable, résorbée. Dans l'ensemble, la

¹³¹ Rapport annuel, 9.3.1926, p. 3.

situation est telle que le Gouverneur de la Banque de France n'hésite pas à prononcer devant ses actionnaires ces simples mots : « L'avenir peut être envisagé avec confiance. »¹³² ».

Questions sociales

Sans discontinuité avec l'avant-guerre, les questions sociales furent prises au sérieux par l'état-major du CIC. L'inflation soumit la direction à des revendications permanentes du personnel auxquelles elle tenta de faire face, par des augmentations périodiques de salaires (12 % en juin 1923, 12 % l'année suivante) et par des primes spécifiques, allocation de cherté de vie, instaurée en 1919, indemnité annuelle de chauffage, etc. Un nouveau règlement, en date du 7 octobre 1919, précisa le régime des retraites : la pension était acquise sous la double condition de cinquante-cinq ans d'âge et de trente ans de service, avec un minimum garanti, complété le cas échéant par la société. Chaque année supplémentaire majorait la pension d'un trentième. La Caisse de prévoyance permettait de toucher un capital supplémentaire après vingt-cinq ans de services, ou dix ans et soixante-cinq ans d'âge. Dès janvier 1924, la modicité des pensions et la hausse des prix obligea à majorer les minima de 50 %.

Sous l'influence très probable de Charles Georges-Picot, militant de la cause nataliste, toute une série de mesures furent également prises en faveur des familles : les allocations pour loyers aux familles nombreuses à compter du deuxième enfant, signalées avant 1914, furent complétées par une allocation pour les femmes en couche en 1920, une prime à la naissance en 1926, et par l'engagement pris en 1919 de verser les allocations familiales, désormais acquises dès le premier enfant, jusqu'à l'âge de dix-huit ans en cas de décès, d'indisponibilité ou de retraite du chef de famille. Toujours dans le même esprit, le CIC avait patronné et financé en avril 1914 la création d'une Société coopérative des habitations à bon marché (HBM) du Crédit industriel, qui ne put commencer à fonctionner qu'après-guerre : elle construisit ou acquit jusqu'en 1940 quarante-sept maisons louées à des agents selon une formule d'accession à la propriété.

Cet activisme relatif est évidemment le reflet des difficultés de l'heure qui se manifestèrent notamment lors d'une grève des banques en août 1925. Celle-ci partit de la BNC, et s'étendit notamment au CIC. Le patronat refusa de négocier malgré les interventions du gouvernement. Si l'on en croit Albert de Monplanet, le « nombre des défaillements n'a pas dépassé 13,5 % de l'effectif au plus fort de la manifestation syndicale¹³³ ». Ce fut donc « dans le calme » que certaines retouches furent apportées sous forme d'une hausse générale des salaires et des diverses allocations. La stabilisation des prix au cours du gouvernement Poincaré permit d'incorporer l'indemnité de cherté de vie aux traitements. Par rapport à 1913, les salaires augmentèrent plus vite que le coût de la vie (indice 531), atteignant l'indice 600 pour les hommes et 773 pour les femmes qui bénéficièrent ainsi d'un rattrapage.

¹³² Rapport annuel, 8.3.1927, p. 3-4.

¹³³ Rapport annuel, 9.3.1926, p. 6.

Des chaussures qui dénotent une tenue négligée...

Note de service (13 décembre 1927) : « Il a été remarqué que des dames ayant à traverser des services accessibles au public, halls, galeries, escaliers et couloirs portent des chaussures qui dénotent une tenue négligée (pantoufles ou chaussons plus ou moins ajustés) ou des pantoufles de couleurs par trop fantaisistes. M.M. les chefs de service veilleront à ce que leur personnel ait, pour circuler dans la Maison, une tenue qui ne puisse pas prêter à une critique désobligeante. Des pantoufles en cuir noir ou en drap noir paraîtraient tout indiquées. »

Vers le Groupe des banques affiliées

La grande affaire du CIC après-guerre fut incontestablement la reprise de son projet provincial interrompu par la guerre. D'après Edmond Lebée, c'est Charles Georges-Picot qui fut l'initiateur et le maître d'œuvre de cette politique¹³⁴. Directeur depuis 1907, il devint vice-président à la suite de la mort de Paul Desvaux en janvier 1921 et président à la mort d'Albert de Monplanet, âgé de quatre-vingt-sept ans, en mai 1927. Avant même la fin de la guerre, la construction du groupe fut reprise de façon méthodique, mais en empruntant des modalités diverses, adaptées aux différentes situations, avec pragmatisme et sans esprit de système. Elle bénéficia toutefois des circonstances, en l'occurrence des besoins en capitaux des banques dont les fonds propres étaient laminés par l'inflation. Le coup d'arrêt donné à l'extension du réseau parisien, justifié par le recul des dépôts, confirme l'idée d'un véritable tournant stratégique, d'une priorité donnée à la transformation du CIC en un holding de banques de province. La rubrique « Actions de sociétés filiales » se transforma d'ailleurs au bilan du 31 décembre 1918 en « Actions de sociétés régionales de banque ».

Charles Georges-Picot

Né le 17 avril 1866, fils de Georges Picot, secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques, président de la Compagnie des chemins de fer du Midi, Charles Georges-Picot, élève de l'École polytechnique en 1886, entra dans l'inspection des finances en 1891 et en démissionna en 1900 pour exercer la fonction d'inspecteur général au CIC. Parallèlement à sa carrière au CIC, il présida également les Sociétés alsacienne, belge et bordelaise, les Charbonnages du Tonkin, Commentry-Fourchambault & Decazeville, etc. Il fut très actif au sein du mouvement nataliste de l'Entre-deux-guerres. Il mourut à Paris le 25 juin 1930 dans un accident tragique, tué par la descente d'une cabine d'ascenseur alors qu'il se penchait pour accueillir ses petits-enfants qui montaient le voir.

On peut distinguer, dans la réalisation de ce projet, deux périodes et, à l'intérieur de chacune d'elle, plusieurs modalités. La première se situe dans le prolongement des prémices de

¹³⁴ Edmond Lebée, « Le groupe des banques... », *op.cit.*, p. 14. Ce qui suit doit beaucoup à cet article, au dépouillement des dossiers conservés dans les archives du CIC et des rapports annuels des banques régionales ainsi qu'à Hubert Bonin, *Les Banques....*, *op.cit.*, chapitres 9 et 10. Le lecteur trouvera plus de détails dans les notices consacrées aux banques régionales du volume 2.

1913-1914 et de la guerre et comprend quatre épisodes qui seront passés en revue dans un ordre logique, plutôt que chronologique.

- Dans la droite ligne de ce qui avait été fait à Bordeaux et à Nancy avant la guerre, le CIC réveilla ses relations avec la Société lyonnaise en garantissant en avril 1921 un montage financier complexe qui lui permit d'acquérir 22 % de son capital et de déléguer à son conseil Charles Georges-Picot et Joseph Deschamp, le nouveau directeur du CIC. Rien de semblable en revanche ne se produisit avec les autres banques « filles » de première génération, la Société marseillaise, qui avait pris son élan seule depuis 1913, sans ne rien demander à personne apparemment, ou le Crédit du Nord.

- A Caen, le CIC évinça la Société nancéienne qui avait patronné en 1913 la fondation de la Société normande de banque et de dépôts. Depuis la mort de Jean Buffet en 1917, c'est le représentant du CIC, Joseph Deschamp, administrateur-délégué, qui assurait l'intérim à Nancy. Lorsque la Société normande doubla son capital en 1919, le CIC souscrivit l'essentiel de l'émission et remplaça la Société nancéienne comme maison-mère avec 29,5 % de son capital. Par la suite, le CIC fit son devoir vis-à-vis de la Société nancéienne qui augmenta son capital à 75 millions en 1920 et 100 millions en 1924.

- A Strasbourg, faute d'un accord avec les gérants de la Banque de Strasbourg (Ch. Staehling, L. Valentin & Cie) pour transformer leur établissement en société anonyme sous l'égide du CIC, celui-ci opta pour une création ex-nihilo, mais put s'appuyer sur le dynamisme et la volonté d'un jeune homme de vingt-sept ans, Jean Wenger-Valentin. Dans l'immédiat, la Société alsacienne de crédit industriel et commercial (SACIC) fut fondée à Paris en novembre 1919, son capital souscrit à 93,75 % par le CIC, son siège social fixé rue de la Victoire et son état-major reproduisit celui du CIC. Quel contraste évidemment avec les méthodes employées en 1864-1866 ou 1879-1881 ! La leçon du passé avait été retenue... Il faut remarquer également que contrairement à ce qui s'était passé en 1879-1881 et en 1903 pour la création de la Société belge, les banques régionales, « filles aînées », ne furent pas invitées à participer au tour de table de la fondation de leur petite sœur, la SACIC. Celle-ci continua à être présidée par le président du CIC jusqu'en 1940, mais le siège social fut transféré à Strasbourg dès mars 1922.

- Le rapprochement avec des banques familiales constitua enfin une quatrième modalité. Il n'était pas fortuit. Dans le premier cas qui nous intéresse, celui de la Banque Dupont, à Valenciennes, son patron, Louis Dupont, présidait avant-guerre l'Union syndicale des banquiers des départements ainsi que son bras financier, le Syndicat des banquiers des départements (SB), proche du CIC¹³⁵. Il faisait partie de longue date de ces correspondants de province avec lesquelles ce dernier entretenait des relations bancaires étroites. Les circonstances de la guerre, en l'occurrence l'invasion du Nord de la France par les troupes allemandes, renforcèrent encore les liens : le CIC rendit quelques services lorsque Dupont chercha à s'installer à Paris en 1915. Dès octobre 1918, il accepta d'entrer dans le capital, à hauteur de 37,5 %, de la Banque Dupont

¹³⁵ Cf. *Exposition universelle et internationale de Gand...*, op. cit., p. 87 et 88. Après-guerre, il n'était plus que vice-président.

(Paris), filiale de la maison-mère de Valenciennes, qui regroupait des agences créées pendant la guerre à Paris et à Bordeaux. « Des accords très détaillés¹³⁶ » furent alors signés entre les deux parties. Il est plus que probable que la nomination au conseil du CIC en mars 1919 de Louis Mercier, directeur général de la Compagnie des mines de Béthune, soit intervenue en application de cet accord. Il y rejoignit Jean Plichon, vice-président des Mines de Béthune, administrateur depuis 1910. En novembre 1919, le CIC fut partie prenante dans la fusion des sociétés de Paris et de Valenciennes pour constituer une nouvelle société anonyme, la Banque L. Dupont & Cie, au capital de 60 millions de francs dont il détenait 25 %. Louis Mercier, son représentant, prit la présidence du conseil de la nouvelle société dans lequel figurait également Jacques de Vaux, ancien inspecteur des finances, sous-directeur du CIC.

En 1920, une occasion semblable se présenta avec la Banque Scalbert, de Lille, dont le CIC avait hébergé en 1917, rue de la Victoire, un bureau de représentation destiné aux réfugiés du Nord. Lorsque Scalbert se transforma en société anonyme, le CIC apporta le tiers des 30 millions du capital initial et délégua à son conseil Jean Plichon, devenu entre-temps président des Mines de Béthune, et Jacques de Vaux.

En marge de cette activité en province, le CIC ne négligea pas d'autres prises de participation, en France ou à l'étranger, mais toujours dans le cadre de consortiums bancaires, sans que cela apparaisse comme une démarche propre. La portée de ces interventions resta donc limitée : ainsi, il souscrivit, en juillet 1919, 3 millions du capital du Crédit national, participa en août au syndicat de garantie de la Banque nationale française pour le commerce extérieur, fit partie du groupe de banques françaises engagées dans la création en novembre 1919 de la Banque franco-polonaise et en décembre 1921, de la Banque de Silésie où il fut chef de file.

Il y eut une césure assez nette entre les initiatives de l'immédiat après-guerre et une deuxième phase d'intervention en province à partir de 1924. Mais son point de départ se situe sans doute en amont et correspond aux malheurs de la Société centrale des banques de province, au début de 1921. On se souvient que cette banque chassait sur les mêmes terres que le CIC, celles des banques locales et régionales. Le CIC comprit assez vite que sa chute risquait d'entraîner celle de plusieurs de ces petites banques qui lui étaient liées et qu'il avait tout intérêt à se présenter comme le chevalier blanc : « Nous sommes accourus des premiers » affirma Monplanet après un couplet argumenté contre l'idée de solidarité bancaire. « Entrevoiyant quelle pouvait être la répercussion de la défaillance centrale, dans les départements, sur le vaste réseau des banques locales où nous comptons tant d'amis, nous avons participé au sauvetage entrepris et nous l'avons fait sans hésitation, sans discuter la situation imprécise en face de laquelle nous étions¹³⁷. » Le CIC apporta 6 millions au consortium bancaire de sauvetage qui accepta d'abandonner une année d'intérêt, de demander une faible rémunération pour la suite et d'accorder un délai de huit ans pour le règlement. Il se fit violence – à plus d'un titre –, joua le rôle de « commanditaire déguisé » et Monplanet présenta la chose à ses actionnaires comme un

¹³⁶ D'après Edmond Lebée, *op. cit.*, p. 13.

¹³⁷ Rapport annuel, 21.3.1922, p. 6.

« aveu à faire » et un « bill d'indemnité à demander ». Mais c'était une magnifique opération de communication ! On voyait bien quel était le plus fort, le plus utile, on comprenait à qui faire vraiment confiance !

On l'entendit bien ainsi dans plusieurs banques de province dont les dirigeants se tournèrent vers le CIC lorsque le besoin financier se fit sentir. Là aussi, les modalités furent diverses en fonction de la gravité des symptômes et de la plus ou moins grande urgence de l'intervention.

- Au Crédit nantais, une gêne chronique pour faire face aux échéances de la campagne estivale de pêche et de primeurs fut réglée par une recapitalisation de la part du CIC qui apporta en juin 1924 10 millions de francs, soit 33 % du nouveau capital, et envoya deux inspecteurs des finances au conseil, Joseph Deschamp et Jacques de Vaux, pour rassurer la clientèle.

- Au Crédit de l'Ouest, un traitement de choc s'avéra nécessaire : les actionnaires supportèrent en décembre 1924 un sacrifice de 10 millions pour éponger les pertes, puis le CIC prit à son compte la totalité d'une augmentation de capital de 10 millions qui lui donna 20 % des parts. Compte tenu de la gravité de la situation antérieure, la présidence de la société revint à Jacques de Vaux. Un cas similaire se présenta en septembre 1926 avec le Crédit havrais où les actionnaires durent d'abord endosser les pertes de l'établissement avant que le CIC ne prenne part à une augmentation de capital qui lui permit de détenir 28 % de la société et d'envoyer deux représentants au conseil.

- En revanche, Joseph Dupleix, administrateur-directeur de la Banque régionale de l'Ouest (BRO), à Blois, voulut renforcer l'assise financière de sa banque, fragilisée par les difficultés de la Société centrale des banques de province avec laquelle il était jusque-là très lié. En avril 1927, le CIC racheta les actions détenues par cette dernière, soit 23,75 %, puis garantit une augmentation de capital qui lui permit d'atteindre une participation de 33 %. Deux sièges d'administrateurs lui furent réservés, mais il n'en occupa qu'un, dévolu à Thierry Tillionbois de Valleuil, ancien inspecteur des finances, sous-directeur au CIC.

- Avec le Comptoir d'escompte de Rouen, les négociations trainèrent en longueur. Amorçées en 1926 par une offre de la part du Comptoir, elles n'aboutirent pas et reprirent en 1929 sans que les parties parviennent à s'entendre sur le pourcentage du capital accordé au CIC. La défaillance d'un débiteur, qui lui causa 12 millions de pertes, ne laissa plus le choix au Comptoir qui fut obligé au printemps 1930 de passer sous les fourches caudines du CIC, à l'instar de son voisin, le Crédit havrais.

Cet épisode tardif, mais antérieur encore aux effets de la grande crise, mis à part, la date de naissance officielle du Groupe des banques affiliées (GBA) peut être fixé au 21 octobre 1927, lorsque Georges-Picot réunit à Paris les représentants des onze banques de province dont le CIC était l'actionnaire de référence¹³⁸. Ce premier cercle présentait déjà une certaine hétérogénéité, puisque le CIC présidait à Bordeaux, Strasbourg et Angers, et exerçait une influence plus diluée et variable ailleurs. Au-delà, le Syndicat des banquiers des départements formait une nébuleuse

¹³⁸ D'après Edmond Lebée, *op. cit.*, p. 20.

de « 155 membres, représentés sur 826 places, par 1 163 maisons principales ou succursales¹³⁹ ». Entre le GBA et le Syndicat, il y avait encore place pour un niveau intermédiaire qui regroupait autour du CIC quelques autres grandes maisons de province dont il n'était pas actionnaire.

Ainsi, selon Edmond Lebée, des pourparlers engagés en 1927 aboutirent l'année suivante à un accord avec treize, puis avec dix-sept banques régionales, concernant les opérations financières d'émission d'obligations : « Chacun des contractants garantissait le placement des titres dont disposait le CIC, à concurrence de son pourcentage syndical : il avait droit à l'attribution ferme de la moitié des titres garantis par lui, et pour les contingents supplémentaires éventuels, il venait en concurrence avec les membres du vieux Syndicat des banquiers des départements¹⁴⁰. » Pour la première fois, une distinction était faite entre des « privilégiés » dans l'accès aux parts d'émissions attribuées au CIC, les « dix-sept », soit six de plus que le seul GBA, et les autres membres du Syndicat. Par la suite, les quelques banques dans lesquelles le CIC n'avait pas de participation, en furent éliminées, à une exception près, Varin-Bernier¹⁴¹.

La fondation en juin 1929 de l'Union de banques régionales pour le crédit industriel (UBR) associa également des établissements extérieurs au GBA, la banque Renault, de Nancy, et le Comptoir d'escompte de Mulhouse dont les représentants siégèrent au premier conseil. Même si le cercle de famille était élargi, l'UBR peut être considérée comme la première réalisation concrète du groupe d'autant plus que l'initiative vint des banques de province. Ce sont en effet Etienne Dupont, directeur général de la Banque Dupont, Camille Riboud, directeur de la Société lyonnaise, et Léo Baratier de Rey, administrateur-délégué de la Société nancéienne, qui furent à l'origine de l'UBR avec un double objectif : mutualiser les risques dans les opérations de crédit à moyen et long terme et créer un organe commun où la concertation entre établissements pourrait se développer¹⁴². Comme le Crédit lyonnais, la Société générale et le CNEP disposaient déjà d'un établissement analogue, le groupe CIC fit, en fondant l'UBR, la démonstration de son utilité et de son poids dans le concert des banques en France.

Même si les contours du groupe étaient encore assez flous et que le mode de fonctionnement restait à préciser, il est clair que le CIC avait acquis en 1929 une stature qu'il n'avait pas dix ans plus tôt. Avec son groupe, il se situait en cinquième position des banques française par le montant du bilan, loin derrière le Crédit lyonnais (13,9 milliards), la Société générale (13,5 milliards) et le CNEP (10,3 milliards), mais presque à égalité avec la BNC (6 milliards)¹⁴³. Il ne fut pas le seul à déployer une stratégie provinciale dans les années 1920 : si l'on met à part les adeptes de la croissance externe par rachat de banques locales, comme la BNC ou le CCF, d'autres établissements, le Crédit français avant 1921, la Banque de l'Union parisienne, en partenariat avec la Société générale de Belgique, ou la Banque de l'Union des

¹³⁹ Rapport annuel, 8.3.1927.

¹⁴⁰ Edmond Lebée, *op. cit.*, p. 19.

¹⁴¹ Edmond Lebée ne cite pas lui-même le nom de cette banque, mais il figure dans un tableau daté du 8 janvier 1940 (Archives CIC)

¹⁴² D'après Pierre Arlet, discours à l'occasion du cinquantenaire de l'UBR, Archives CIC.

¹⁴³ Données sur les banques extraites de *La Banque et ses services*, tome 1, *Les banques en France*, Paris, revue *Banque*, 1931.

mines cherchèrent également à fédérer des banques de province. Mais selon Hubert Bonin, « la politique du CIC a seule abouti à structurer un ensemble d'envergure¹⁴⁴ ».

Comme s'il ne pouvait décidément pas faire deux choses en même temps, il négligea cependant son développement commercial propre : en 1929, Georges-Picot constata que les dépôts avaient été multipliés par 5,6 depuis 1913 et que le montant du bilan avait quadruplé, mais le coût de la vie avait été pendant ce temps là multiplié par 5,3, ce qui laissait une très modeste progression des dépôts en francs constants et un recul du bilan. Il est également assez étonnant de constater que le capital social restait toujours bloqué à 100 millions de francs, comme en 1906. Certes, la possibilité offerte en 1914 de libérer les actions avait permis d'augmenter le capital versé à près de 44 millions en 1929. Mais en ajoutant une réserve de 70 millions, les fonds propres culminaient à 114 millions de francs Poincaré qui ne valaient de loin pas les 50 millions de francs or de 1913... A l'intérieur même de son groupe, le CIC était devancé, selon le critère de l'importance du bilan, par la Société nancéienne, à l'extérieur par des établissements comme le Crédit du Nord, la Banque générale du Nord, la Banque d'Alsace et de Lorraine.

On aurait tort de porter des jugements trop rapides : la grande crise des années 1930 se chargea de bousculer cette éphémère hiérarchie et le CIC récolta les fruits de sa prudence antérieure.

Le groupe des banques affiliées en 1929

| En millions de francs | Total bilan | Fonds propres | Dépôts et comptes courants | Bénéfice net | Agences (bureaux périodiques non compris) |
|-----------------------|-------------|---------------|----------------------------|--------------|---|
| Nancéienne | 1 587 | 127 | 1 290 | 15,2 | 77 |
| CIC | 1 497 | 117 | 956 | 10,5 | 54 |
| Dupont | 704 | 44 | 488 | 5,9 | 29 |
| Scalbert | 385 | 51 | 275 | 4,5 | 27 |
| Crédit de l'Ouest | 342 | 33 | 182 | 4,1 | 65 |
| Crédit nantais | 324 | 21 | 184 | 2,3 | 18 |
| Lyonnais | 306 | 40 | 230 | 4,6 | 13 |
| SACIC | 218 | 9,1 | 169 | 1,6 | 5 |
| Normande | 183 | | | 2 | |
| Bordelais | 118 | 22 | 82 | 2,7 | 0 |
| BRO | 93 | 9 | 71,5 | 1 | 28 |
| Crédit havrais | | | | | |

¹⁴⁴ Hubert Bonin, *Les Banques...*, tome 1, p. 333.

| | | | | | |
|-------|-------|--|--|------|--|
| TOTAL | 5 757 | | | 54,4 | |
|-------|-------|--|--|------|--|

III. Des restructurations de grande ampleur

Au moment où la France commençait tout juste à ressentir les premiers effets de la crise mondiale, le vice-président Henri Théliier fut amené à prendre la succession de Charles Georges-Picot, décédé subitement en juin 1930. Il était le troisième représentant de la famille Théliier au conseil du CIC où il avait été précédé par son grand-père, A. Théliier, puis par son oncle, Léon Théliier, tous deux chefs d'une maison de banque parisienne, Théliier & Henrotte. Dans les mois qui suivirent, la direction de l'entreprise fut remaniée et étoffée : Joseph Deschamp, promu administrateur-délégué à l'assemblée générale de mars 1931, laissa la direction à Edmond Lebée, recruté par Georges-Picot en décembre 1928. Il était assisté d'un directeur-adjoint, Thierry de Valleuil, d'un directeur chargé des relations régionales, poste créé en décembre 1930 et confié à Charles Roth le Gentil, un transfuge de la Banque Dupont, et de cinq sous-directeurs. Lorsque Henri Théliier se retira pour raisons de santé en 1936, Joseph Deschamp fut nommé président, Edmond Lebée, vice-président, tandis que Charles Roth le Gentil et Charles Dangelzer, venant de la Banque d'Alsace et de Lorraine, assuraient la direction générale. C'est cette équipe, sous ses deux versions voisines, qui eut à affronter la crise des années 1930 et la mit à profit pour consolider le groupe CIC.

Henri Théliier

Né le 19 janvier 1876 à Paris IX^e, Henri Théliier fut nommé administrateur du CIC en 1920, vice-président en 1927 et président en 1930. Il présida également la Société française des charbonnages du Tonkin et la Compagnie française des métaux. Président d'honneur du CIC à partir de 1936, il démissionna du conseil en février 1958 et mourut le 25 novembre 1962.

Joseph Deschamp

Né le 24 février 1873 à Bourg-en-Bresse, fils d'un aubergiste, Joseph Deschamp, licencié en droit, entra à l'inspection des finances en 1899, fut mis en disponibilité en 1902-1903 pour une mission en Indochine, et démissionna en 1906 pour entrer au CIC comme inspecteur général. Il devint sous-directeur (1909), directeur-adjoint (1917), directeur (1920), administrateur-délégué (1931), président (1936). Il mourut à son poste le 14 janvier 1952. Il était commandeur de la Légion d'honneur.

Le coup de 1931

Henri Théliier fit à l'assemblée générale de mars 1931 le constat du retournement complet de la conjoncture. A l'échelle du CIC, il se manifesta par un recul en 1930 de 37 % du nombre d'ordres de Bourse et par la diminution de 15 % du mouvement des comptes courants des entreprises. Néanmoins, le solde des dépôts progressa de 3 %. D'autre part, la banque prit garde de conserver à ses emplois une très grande disponibilité : le coefficient de liquidité, mesurant le

rapport entre l'actif réalisable et les exigibilités immédiates, était de 96 % en 1930 et se renforça à 113,7 % en 1931.

La prudence s'imposait, car bien que la France ne subisse encore que « les remous de la bourrasque » et que « l'or envahisse les caves de notre institut d'émission¹⁴⁵ », le secteur bancaire était déjà sinistré. La faillite de la banque Adam en novembre 1930, une très ancienne maison familiale d'origine boulonnaise, tombée depuis peu sous le contrôle du financier Oustric, créa un choc psychologique dans l'opinion et ouvrit la brèche d'une crise de confiance généralisée. Elle toucha, parmi les premières victimes, la Banque d'Alsace et de Lorraine (BAL), dans laquelle Oustric détenait 16 % du capital, sa filiale, la Banque privée, et l'ensemble du groupe Bauer & Marchal¹⁴⁶.

Quelques défaillances bancaires en France pendant la crise des années trente

- Novembre 1930 : Adam, Crédit du Rhône (groupe Oustric).
- Mai 1931 : Banque d'Alsace-Lorraine, Banque privé (groupe Bauer & Marchal).
- Septembre 1931 : Chapuis (Comptoir d'escompte de Reims), à Reims.
- Novembre 1931 : Veuve Guérin, à Lyon, Charpenay, à Grenoble.
- Avril 1932 : Banque nationale de crédit (BNC), reconstituée en BNCI.
- Août 1932 : Charpenay, à Grenoble.
- Janvier 1933 : Renault, à Nancy.

Le groupe Bauer & Marchal

Henry Bauer et Charles Marchal entrèrent par mariage dans la famille Perier et prirent à partir de 1901 la succession de la maison de haute banque Perier Frères. La banque Bauer & Marchal fut très active dans l'Est : après avoir pris une participation dans la banque Renault, de Nancy, elle fonda avec cette dernière à Strasbourg en mai 1919 la Banque du Rhin où siégèrent de grands industriels de l'Est (Maurice Burrus, Paul Lederlin, Jules Marchal, Lazare Weiller) et du Nord (Alfred Breuvert, Alexandre Palliez, Emile Rasson-Masurel). En novembre 1923, elle prit le contrôle de la Banque privée, puis de la BAL en septembre 1927¹⁴⁷.

Le CIC participa, sans y croire, et tout en dénonçant l'idée de solidarité bancaire, au consortium qui sous la conduite de la Banque de France, tenta de renflouer la banque Adam et de maintenir son exploitation. Alerté par Jean Wenger-Valentin, directeur général de la SACIC, sur les difficultés de la BAL et de sa filiale, la Banque privée, le CIC prit de vitesse ses concurrents éventuels, la Sogénal et le Crédit lyonnais, en négociant le dimanche 18 janvier 1931 avec le ministre des Finances, Germain Martin, les conditions d'une reprise : l'Etat assurait la trésorerie

¹⁴⁵ Rapport annuel, 24.3.1931, p. 5.

¹⁴⁶ Cf. Hubert Bonin, *Les Banques...*, *op. cit.*, p. 455 et suivantes.

¹⁴⁷ *Livre d'or de l'industrie et du commerce du Bas-Rhin*, Strasbourg, 1925, p. 205-208 ; Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 366-368.

et garantissait les dépôts, tandis que le CIC reprenait le passif et les postes de l'actif qui lui convenaient¹⁴⁸. Ce dernier se trouva donc en mesure d'absorber deux établissements dont le bilan cumulé représentait, avant la crise, près de deux fois le sien et d'acquérir deux réseaux parfaitement complémentaires qui couvraient la moitié Est du pays, de Charleville à Toulouse. Mais l'hémorragie des dépôts ne s'arrêtant pas et les pertes s'accumulant, le CIC décida en mai 1931 de procéder à la liquidation de la BAL et en janvier 1932 de la Banque privée pour en partager les dépouilles au sein de son groupe.

Poids financier de la BAL et de la Banque privée en 1929

| En millions de francs | Total bilan | Fonds propres | Dépôts et comptes courants | Bénéfice net |
|-----------------------|-------------|---------------|----------------------------|--------------|
| BAL | 1 672 | 169 | 1 169 | 15 |
| Banque privée | 1 133 | 86 | 904 | 8,6 |

La Banque d'Alsace et de Lorraine (BAL)

La Banque d'Alsace et de Lorraine, au capital de 12 millions de francs, fut fondée à Strasbourg le 16 septembre 1871 par quatre banquiers de la place, Edmond Klose, Léon Grouvel, Léon Blum-Auscher et Félix Bastien, épaulés par des banques suisses et par la Banque de Paris et des Pays-Bas. Elle constitua un réseau régional, puis ouvrit des agences à Nancy (1880), Bâle et Vitry-le-François (1909), Paris (1911), Epinal (1914). Le nombre de ses guichets tripla encore dans les années 1920 : elle s'implanta d'abord dans tous les départements du Nord-Est, poussant jusqu'aux Ardennes, la Marne et la Haute-Marne. En septembre 1927, elle passa sous le contrôle du groupe Bauer & Marchal qui lui apporta en contrepartie celui de la Banque du Rhin, fondée à Strasbourg en 1919, qu'elle absorba en décembre 1928, et de la Banque privée. En 1929, son réseau se composait de 22 succursales, 71 agences, 33 bureaux permanents et 175 bureaux périodiques auxquels s'ajoutaient encore 3 succursales à Bâle, Luxembourg et Sarrebruck, et une agence à Genève¹⁴⁹.

La Banque privée, industrielle, commerciale, coloniale, Lyon, Marseille

La Banque privée, industrielle, commerciale, coloniale, Lyon, Marseille (sic), au capital de 10 millions, fut fondée à Lyon en février 1898 par Francisque Vial et Louis Pradel, tous les deux administrateurs de la Société A. Lumière. Ils étaient liés à un groupe russe représenté par la Banque russe pour le commerce privé. A peine fondée, la Banque privée fut absorbée en avril 1898 par le Comptoir lyonnais, géré par Auguste Robin, banquier à Lyon, et Auguste Rondel, polytechnicien et banquier à Marseille, mais le nouvel ensemble conserva la

¹⁴⁸ D'après Jean Wenger-Valentin, *Les Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine, les différentes étapes depuis son origine*, mémoire dactylographié, p. 11.

¹⁴⁹ *Livre d'or...*, p. 197-199 ; *La Banque et ses services...*, *op. cit.*, notice n° 57 ; Michel Siégel, *Les Banques en Alsace, 1870-1914*, Strasbourg, Editions Coprur ; Hubert Bonin, *op. cit.*, *passim*.

dénomination de Banque privé. Auguste Robin devint président-directeur général, Louis Pradel vice-président, Michel Guiland et Auguste Rondel, administrateurs-délégués. La société se donnait comme objectifs l'escompte et les affaires courantes de banque, mais aussi la constitution d'affaires industrielles en Russie. Robin et Rondel furent assez rapidement évincés au profit de Louis Pradel, président de 1900 à 1905, puis de 1912 à 1922. Joseph Bonnasse, dont la banque familiale venait d'être absorbée l'année précédente, prit sa succession.

Contrairement à la Société lyonnaise, la Banque privée mit en œuvre dès le départ une politique offensive en s'implantant dans tout le Sud-Est, à Dijon, Besançon, Grenoble, en Provence et sur la Côte-d'Azur, à Montpellier, Saint-Etienne et Roanne, sans oublier Paris où elle installa sa direction générale, 30-32, rue Laffitte avant 1914. Cette course au guichet reprit de plus belle après la guerre et s'accéléra par la reprise d'une dizaine de banques locales. Mais le fait nouveau fut surtout la dimension nationale prise dans les années 1920 grâce à un réseau qui s'étendit dans l'Ouest et le Sud-Ouest. Il se composait en 1929 de 29 agences et de 322 sous-agences et bureaux¹⁵⁰.

Les deux grands bénéficiaires en furent les sociétés alsacienne et lyonnaise : la première se transforma en mai 1931 en Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL), avec un capital porté de 40 à 75 millions, un total de bilan multiplié par 2,9, un effectif quintuplé après la reprise, contre 7 à 8 millions de francs versés à la liquidation, des agences de la BAL en Alsace, Moselle, Vosges et Haute-Saône, mais aussi à l'étranger, à Luxembourg, Sarrebruck et Bâle. Compte-tenu des déboires de la Société nancéienne, le CIAL prit en 1934 la première place du GBA pour le montant des dépôts¹⁵¹.

La transformation de la Société lyonnaise, qui était à peine sortie de Lyon en soixante-cinq ans d'existence, fut tout aussi spectaculaire : par traité avec la Banque privée en mai 1931, elle acquit, pour 4,6 millions, 261 guichets dans vingt-quatre départements du Sud-est, ce qui eut pour conséquence immédiate un quasi-doublement de la collecte de dépôts et du bilan. Le capital fut porté en juin à 60 millions de francs. Un échange de lettres, datées toutes les deux du 9 mai 1931, précisa les relations entre le CIC et la Lyonnaise : à Henri Théliet qui rappela certaines conditions (nomination d'un troisième administrateur, communication des décisions importantes du comité de direction, rétrocession au groupe d'excédents lors de placements de titres, renoncement de la Lyonnaise à s'implanter à Paris, etc.), Camille Riboud donna son accord, mais avec des réserves soigneusement pesées : « Vous appréciez trop la valeur de notre standing et vous connaissez trop notre esprit régional et nos traditions, qui font le meilleur de notre force, pour que vous puissiez nous demander, si vous voulez une collaboration cordiale, quoi que se soit qui trahirait notre passé. Ces considérations m'obligent à réserver notre droit de correspondre directement pour toutes opérations avec toutes banques et tous banquiers. » Au

¹⁵⁰ D'après les rapports annuels, ANMT 65AQ A 234 ; *La Banque et ses services...*, *op. cit.*, notice n° 81 ; Hubert Bonin, *op. cit.*, *passim*.

¹⁵¹ Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 506.

conseil d'administration de la Lyonnaise du 16 mai, en présence de Deschamp, Riboud présenta « son point de vue personnel avec le souci de la défense des traditions, de l'indépendance, de l'autonomie de la Société lyonnaise, sous réserve de la déférence de cette dernière envers le CIC, établissement central » et il tint à rappeler, avant d'en venir à la lecture des deux lettres du 9 mai que les deux établissements avaient discuté « à égalité ». Chacun des termes était riche de significations...

A peine deux mois plus tard, le 6 juillet, il adressa à Deschamp la carte de la zone d'action qui devait être réservée à la Lyonnaise : elle comprenait l'Afrique du Nord comme zone ultérieure de développement, ainsi que la Suisse, l'Italie et les pays du Sud-est de l'Europe comme zone de relations dans laquelle la Lyonnaise représenterait le groupe. La Lyonnaise se sentait subitement pousser des ailes que Deschamp s'empressa de rogner en commençant d'abord par rappeler que le CIC n'avait pas à reconnaître de zones d'actions aux établissements de son groupe, qu'il entendait avoir « les mains libres » et n'aliéner « sa liberté envers personne », puis en argumentant sur les différents points soulevés, non sans rabattre sèchement les prétentions de son interlocuteur.

Leçon de réalisme bancaire...

Joseph Deschamp à Camille Riboud, 18 juillet 1931 : « Devrions-nous comprendre que nous devrions désormais passer par votre intermédiaire pour nos relations avec tous nos correspondants dans les pays dont vous nous parlez ? Ce serait, pour le CIC, une abdication qui ne profiterait même pas à la Société lyonnaise, car ces correspondants chercheraient et trouveraient facilement sur notre place des correspondants directs qui se substitueraient avec empressement au CIC défaillant. Notre place de Paris a, sur le marché international, une importance qui justifie de la part de ces correspondants étrangers, le désir d'y entretenir des relations directes sans passer par le canal d'établissements régionaux, si puissants qu'ils soient.

Enfin, et d'une manière générale, nous pensons que, pour de longues années, les banques régionales de notre groupe doivent, avant toute autre préoccupation, s'efforcer de créer un réseau d'agences aussi dense que possible dans la zone qu'elles occupent actuellement, de façon à offrir au public les mêmes facilités que les grands établissements de crédit qui nous concurrencent. Ce n'est, à notre avis, que lorsque ce premier résultat serait acquis qu'elles pourraient songer à une extension géographique de leur zone d'action¹⁵². »

Camille Riboud refusa cependant de prendre en charge, dans la succession de la banque privée, la région de Toulouse. Le CIC se résolut à créer en juin 1931 une nouvelle banque provinciale, la Société toulousaine de crédit industriel et commercial, qui reprit trente-deux agences et quarante bureaux périodiques en Languedoc (à l'exception du Gard laissé à la Société lyonnaise) et en Aquitaine. Comme naguère la SACIC, elle fut placée sous le contrôle étroit du

¹⁵² Ensemble de documents provenant du dossier Société lyonnaise, Archives CIC.

CIC qui souscrivit plus de 80 % du capital de 20 millions, fixa le siège social à Paris, rue de la Victoire, et confia la présidence à Joseph Deschamp. Mais la Société toulousaine hérita aussi des très lourds engagements de la Banque privée auprès des viticulteurs du Languedoc qui devinrent des créances irrécouvrables avec l'effondrement de l'économie viticole. Finalement, après appel des trois quarts du capital non versé pour éponger les pertes, la Société toulousaine fut reprise en janvier 1937 par la Société bordelaise. Comme la Société lyonnaise, mais après un décalage de quelques années, celle-ci se vit dotée par sa maison-mère d'un réseau qu'elle n'avait pas elle-même construit.

Les autres agences de la BAL et de la Banque privée furent partagées en 1931-1932 entre la Société nancéienne, qui renforça son réseau dans les Ardennes et la Meuse, Dupont et Scalbert, le Crédit de l'Ouest et le Crédit havrais, tandis que le CIC récupérait pour son compte les implantations parisiennes¹⁵³, ce qui le mit à tête du nombre record de soixante-cinq agences.

Un rôle de pompier, de médecin et de gendarme

Ce renfort ne saurait expliquer à lui seul l'éclatante santé du CIC en 1931 et 1932 : en francs constants, c'est-à-dire en prenant en compte pour une fois la chute des prix et donc l'appréciation du franc, ses dépôts augmentèrent de 91 % de 1930 à 1932. Par rapport aux quatre grands établissements parisiens de crédit (Crédit lyonnais, Société générale, CNEP et CIC), sa part de marché dans la collecte des dépôts passa de 3,5 % en 1930 à 5,3 % en 1932¹⁵⁴. Cette dynamique était le résultat d'une qualité reconnue des engagements du CIC, de la solidité de ses débiteurs et donc de la confiance qu'il inspirait au sein d'une profession fragilisée. Elle le mit dans une position de force pour multiplier ses interventions à l'intérieur comme à l'extérieur de son groupe, jouant tout à la fois les rôles de pompier, de médecin et de gendarme.

Toujours dans le contexte de l'effondrement de la banque Adam à la fin de 1930, le CIC fut appelé au secours par la Banque régionale de l'Ain (BRA) à laquelle il accorda des crédits pour surmonter cette mauvaise passe en échange d'une réorganisation de la direction financière et de l'entrée de Thierry de Valleuil dans les instances dirigeantes. Le CIC et le CIAL prirent alors une participation de 15 % dans le capital de la BRA qui entra donc dans le GBA. Mais des rumeurs de faillite provoquèrent à la fin de 1931 un *run* des déposants aux guichets alors que de nombreuses créances étaient immobilisées. Le CIC sauva alors la BRA et imposa, par l'intermédiaire de Thierry de Valleuil, un traitement draconien pour réduire les frais généraux, contrôler les risques, constituer des provisions, etc.

La situation du Comptoir d'escompte de la Sarthe, un très ancien correspondant du CIC qui jouissait d'une excellente réputation, nécessita d'abord en mai 1931 un coup d'accordéon sur le capital pour faire supporter aux actionnaires les pertes antérieures, suivi d'une recapitalisation et d'un changement de direction. Mais les pertes continuèrent à s'accumuler si bien que le Comptoir fut acculé à la liquidation en mai 1933. Ses agences furent vendues au Crédit de

¹⁵³ D'après Edmond Lebée, *op. cit.*, p. 16-17 ; Hubert Bonin, *op.cit.*, p. 487-491.

¹⁵⁴ Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 385.

l'Ouest et à la BRO. Edmond Lebée garda un souvenir plutôt cuisant de cette expérience, à laquelle il associait une opération analogue, datant également de 1931 à 1933, en faveur de la Banque de la Vallée du Rhône. Elles mirent un terme provisoire à la croissance du GBA, soit par reprise d'établissements en difficulté, soit par admission de nouvelles banques, et conduisit le CIC à concentrer ses efforts sur son groupe tel qu'il était constitué. Il y avait fort à faire.

Une sévère, mais profitable leçon pour le CIC, d'après Edmond Lebée

« Très vite le Crédit industriel et commercial constata que leurs dirigeants lui avaient dissimulé une situation fort mauvaise et quasi sans remèdes. (...) Si les droits des déposants et des autres tiers furent sauvegardés, si une fois de plus, le Crédit industriel et commercial avait évité un ébranlement du crédit public, les surprises et les ennuis de toute sorte qui lui causa cette double intervention, furent pour lui une sévère, mais profitable leçon. C'est de cette époque que date sa résolution fermement observée depuis lors, de ne s'intéresser qu'aux banques dans lesquelles il aurait assez d'actions et assez d'administrateurs pour exercer un légitime droit de regard et posséder une influence prépondérante¹⁵⁵. »

C'est à partir du 15 janvier 1931, en pleine crise bancaire, que les réunions du GBA au siège du CIC devinrent mensuelles : la direction régionale, puis à partir de 1936, la direction générale, eut la responsabilité de présider les débats, de fixer l'ordre du jour et de tenir le procès-verbal de ces réunions. La crise permit à coup sûr de resserrer les rangs et de renforcer les solidarités. Autant qu'on puisse en juger, le CIC ne ménagea pas ses efforts pour soutenir le crédit de ses partenaires et renforcer la confiance de leur clientèle : on le voit par exemple accorder au Crédit nantais des avances non remboursables en 1930 et 1931 pour lui permettre de garantir des créances litigieuses et verser un dividende, dont l'absence risquerait d'inquiéter ; ouvrir en novembre 1930 au Crédit de l'Ouest une facilité de découvert pour un montant de 10 millions ; intervenir dans des délimitations de réseau entre le CIAL et la Société lyonnaise, entre cette dernière et la BRA, etc.

Mais deux dossiers furent particulièrement lourds et eurent des répercussions importantes : le premier concerne la Société normande, en péril dès avril 1930, à cause de la défaillance d'un important débiteur. La situation était suffisamment sérieuse pour nécessiter le classique coup d'accordéon sur le capital qui permit au CIC de devenir majoritaire et d'ordonner une remise en ordre. Comme elle tarda trop, le CIC exigea en avril 1931 la démission du directeur général et accorda un crédit de 2,7 millions sous un certain nombre de conditions. En mai, il imposa une délimitation des territoires respectifs avec la BRO. Puis il décida la fusion, réalisée en mars 1932, de la Société normande avec le Crédit havrais et le Comptoir de l'Ouest pour former le Crédit industriel de Normandie (CIN), une société dont le siège était à Paris, rue de la Victoire, dont le président était Joseph Deschamp, le directeur général, Charles Dangelzer et dont sept administrateurs sur quatorze représentaient le CIC. L'incendie était éteint, le malade soigné, les

¹⁵⁵ Edmond Lebée, *op. cit.*, p. 17-18.

coupables punis ! Le CIN absorba encore le Comptoir d'escompte de Rouen en mars 1935.

La Société nancéienne, superbe et dominante en 1929, subit un traitement à peine moins humiliant. Elle fut confrontée à deux graves crises de confiance provoquées par la défaillance de confrères : la première à l'automne 1931 put être contrée avec probablement l'assistance du CIC ; la seconde suivit l'annonce de la suspension de paiements de la banque Renauld, à Nancy, le 13 janvier 1933. Les rumeurs sur un dépôt de bilan de la Nancéienne allèrent bon train et firent des ravages. En avril, le directeur F. Guionic sollicita un dépôt d'urgence du CIC de 300 millions pour aider la banque à compenser un recul des soldes créditeurs de 450 millions. Le CIC fit ce qu'il fallait pour éteindre l'incendie, puis on discuta sur le fond pour aboutir à un accord en mai 1934 : la Nancéienne obtint une avance de trésorerie de 50 millions, des facilités d'escompte pouvant aller jusqu'à 125 millions et le rachat de ses créances litigieuses, mais dut en échange se soumettre à l'arsenal complet des mesures de redressement : droit de regard du CIC sur les opérations de la banque, prélèvement sur les réserves, pour éponger une partie des pertes, réduction du capital, puis recapitalisation par le CIC qui acquit la majorité, nomination d'Henri Théliier à la présidence, réduction du réseau et cession de la Moselle au CIAL, etc.

Au milieu des années 1930, le CIC exerçait une véritable tutelle sur le CIN et la Nancéienne, il dirigeait à Toulouse, il présidait à Bordeaux, Strasbourg et Angers, il surveillait les choses de près à Bourg et à Nantes où Joseph Deschamp fut d'ailleurs nommé président en 1937, il exerçait son influence à Lyon, Lille et Valenciennes avec le doigté que requerraient les situations locales. Malgré les nuances qu'il faut observer dans ces trois derniers cas, il tenait son groupe bien en mains ! Il est certain que la crise lui fut très favorable, lui permettant de moduler son action tout le long d'une gamme allant de l'octroi sans condition d'agences jusqu'à la restructuration lourde, en passant par le soutien financier. Elle lui permit de se réaliser pleinement comme holding d'un groupe régional. A l'action décisive de Georges-Picot dans les années 1920, s'est incontestablement ajoutée dans les années 1930 celle des Deschamp, Roth le Gentil, Lebée et Dangelzer.

Les interventions tous azimuts et la prolongation de la crise finirent néanmoins par peser sur l'activité du CIC. Son bilan recula de 30 % pendant trois années consécutives, de 1932 à 1935 (mais de 15 % seulement en francs constants). D'après un témoignage d'Edmond Lebée, Henri Théliier s'excusa en février 1934 auprès de Georges Vésier, président de la Compagnie française des métaux, de le recruter au conseil à un moment où le CIC ne gagnait pas d'argent et lui fit savoir que « si le CIC liquidait actuellement, une partie importante de ses réserves serait absorbée par suite de la surévaluation au bilan de certains postes d'actifs qu'il est impossible d'amortir actuellement sur bénéfices¹⁵⁶ ». Autrement dit, il versait trop de dividendes et ne constituait pas suffisamment de provisions pour compenser la dévalorisation de ses actifs. Une reprise se dessina à partir de 1936, où les banques furent épargnées par les mouvements sociaux, mais la priorité fut désormais donnée à la baisse des frais généraux : ainsi neuf agences furent fermées en décembre 1936 et la caisse de prévoyance fut liquidée en accord avec les ayant-droits

¹⁵⁶ Note d'Edmond Lebée, 21.2.1934, Archives CIC.

qui se partagèrent son actif. Le CIC n'échappa pas la crise, mais il sut en profiter pour augmenter ses parts de marché et renforcer son groupe.

IV. Affaires des années sombres

Cette marche en avant ne fut pas véritablement interrompue par la guerre et l'Occupation. Certes des mesures durent être prises pour faire face aux événements. Les banques affiliées décidèrent en août 1938 d'acquérir un terrain à Erigné, près d'Angers, pour y construire un bâtiment destiné à abriter leur conservation des titres. L'entrée en guerre retarda son achèvement, si bien que les titres du CIC durent être dispersés entre plusieurs sites mis à sa disposition par le Crédit de l'Ouest et la BRO. Pour la première fois, la réunion mensuelle des directions du GBA se tint symboliquement à Strasbourg le 12 juin 1939.

La mobilisation septembre 1939 toucha la moitié des agents masculins. Les dispositions prises à leur égard furent nettement moins généreuses que durant la Grande Guerre. Si les traitements furent intégralement versés en septembre, ils ne le furent plus que partiellement à partir d'octobre et modulés en fonction des situations de famille. Ultérieurement, ces dispositions furent maintenues en faveur des prisonniers.

Menus faits d'une drôle de guerre

Visite de M. Deschamp à M. Giscard d'Estaing, directeur de la Propagande au ministère des Finances, le 9 février 1940¹⁵⁷

Affiches : Nous ne pouvons pas obtenir la dernière « Le marin. Il veille » ; cependant, la Banque de France l'a depuis huit jours et, me dit-on, la BNCI aussi ; j'ajoute : « je sais que la BNCI est l'enfant chéri du ministère ». M. Giscard d'Estaing me répond qu'on va la recevoir bientôt. La BNCI a dû se la procurer par le versement d'un pot de vin à l'imprimeur.

Formules en blanc : M. Giscard d'Estaing, client de la succursale S., est allé avant-hier à la succursale, avec 5 000 F d'argent et a demandé un bon de 5 000 F (ou pour 5 000 F de bons d'armement) :

1. Il a commencé par attendre son tour vingt-cinq minutes. Il devrait y avoir, me dit-il un guichet spécial pour la souscription aux bons d'armement. Je lui réponds : « pas de personnel. »

2. On lui a dit : « Repassez dans quatre jours » en lui faisant observer toutefois qu'à la Société générale, en face, on délivrait *immédiatement* les bons. »

Je lui réponds : « On nous oblige à verser la garantie *intégrale* en bons du Trésor ». Il objecte, après avoir téléphoné à M. Macé : « Mais non, depuis le 1^{er} février, on ne demande plus qu'une garantie d'un quart. »

Sur le choc de la débâcle et de la défaite, l'impact des mesures prises par les autorités d'occupation en matière bancaire, la contribution du CIC à l'organisation de la profession sous le

¹⁵⁷ Archives CIC.

régime de Vichy, la documentation interne est muette. Tout au plus peut-on constater que si les dirigeants du CIC ne siégèrent pas au Comité d'organisation des banques, le groupe y fut néanmoins représenté par Justin Bellon, directeur général de la Société lyonnaise, qui y entra en juillet 1941 et y fut maintenu à la Libération jusqu'à la suppression de cet organisme en décembre 1945¹⁵⁸.

L'application de la loi de novembre 1940 sur l'administration des sociétés anonymes toucha peu le CIC : Charles Roth le Gentil s'effaça devant Charles Dangelzer qui devint le directeur général unique, conformément à la loi ; Louis Dupont démissionna de son mandat d'administrateur. En revanche, l'interdiction de certains cumuls entraîna de nombreuses permutations dans les banques de province et à l'UBR.

La création d'une coopérative d'approvisionnement, l'exploitation d'une ferme et l'ouverture d'un restaurant d'entreprise en juin 1941 permirent d'apporter une aide au personnel dans sa vie quotidienne. En application de la Charte du travail d'octobre 1941, un comité social d'entreprise, présidé par le directeur général, prit en charge les œuvres sociales.

Du point de vue de l'activité bancaire, la période de l'Occupation fut marquée par un gonflement des dépôts, de l'ordre de 30 % en francs constants. L'abondance des liquidités comme l'amélioration des cours de Bourse furent mises à profits pour réparer l'inadaptation du capital au développement de la société : des 366 millions de 1906, le total du bilan était passé à 3,2 milliards en 1940 avec un capital nominal inchangé de 100 millions. Par la libération partielle des actions, le capital versé avait augmenté de 25 à 61 millions, mais restait insuffisant. Une première augmentation de capital de 100 millions, en avril 1941, fut réservée aux anciens actionnaires. L'UBR se substitua aux actionnaires empêchés d'exercer leurs droits en souscrivant à leur place et en tenant à leur disposition les titres jusqu'à la cessation des hostilités fixée par un acte législatif ou réglementaire. Une seconde émission de 100 millions eut lieu en juin 1942. L'année suivante, les 24 millions non encore versés furent appelés, ce qui permit de porter le capital versé à 300 millions, les fonds propres à 400 millions pour un total de bilan qui atteignit 8,7 milliards. Compte tenu de la rapidité de la dépréciation monétaire, la progression était en partie factice.

Mais dans la droite ligne de l'Entre-deux-guerres, la période de l'Occupation fut surtout marquée pour le CIC par la poursuite de l'expansion de son groupe.

Le premier acte en fut l'achat de la Banque transatlantique en avril-mai 1941¹⁵⁹. Cette banque d'affaires, à la fondation de laquelle le CIC n'avait pas été totalement étranger en 1881,

¹⁵⁸ Cf. Claire Andrieu, *La Banque sous l'occupation. Paradoxes de l'histoire d'une profession*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, p. 185-187, 320-321 et *passim*. De même sur la spoliation financière des avoirs individuels déposés, les chiffres concernant le CIC et les banques affiliées, nous renvoyons à Claire Andrieu (dir.), *La spoliation financière*, Mission d'étude sur la spoliation des Juifs de France, vol. I et II, Paris, La Documentation française, 2000.

¹⁵⁹ L'achat de la Banque transatlantique est l'épisode de l'histoire du CIC qui a été le plus étudié par les historiens. Cf. Annie Lacroix-Riz, *Industriels et banquiers sous l'occupation. La collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Paris, Armand Colin, 1999, p. 416-418 ; Jean-Marc Dreyfus, *Pillages sur ordonnances. Aryanisation et restitution des banques en France, 1940-1953*, Paris, Fayard, 2003, p. 238-252 ; Michel Margairaz (dir.), *Banques, Banque de France, et Seconde Guerre mondiale*, Paris, Albin Michel, 2002.

intéressait surtout le CIC par ses deux filiales, la Banque de Tunisie et la Banque commerciale du Maroc (BCM). La question d'une implantation en Afrique du Nord avait déjà été évoquée, on s'en souvient, en juillet 1931 avec les dirigeants lyonnais : Deschamp avait alors clairement manifesté l'intention du CIC de « prendre pied dans l'Afrique du Nord, soit en y fondant une filiale, soit en y prenant des intérêts dans l'une des banques qui y sont déjà installées¹⁶⁰ ». L'occasion se présenta de mettre en œuvre cette seconde éventualité.

En effet, un « putsch bancaire », selon l'expression de Jean-Marc Dreyfus, permit au président de la Banque transatlantique, Georges Despret, par ailleurs président de Boussois, de révoquer en septembre 1940 tous les administrateurs juifs qui se trouvaient en zone libre. Cette manœuvre n'empêcha pas la banque d'être classée comme établissement juif en application de l'ordonnance allemande du 18 octobre 1940. Elle stipulait que devait être considérée comme juive une société anonyme dont plus du tiers du capital appartenait à des Juifs ou dont le président ou plus d'un tiers des administrateurs étaient juifs. Qui plus est, la date prise en compte était le 23 mai 1940¹⁶¹. Elle prévoyait également la nomination d'administrateurs provisoires dont la mission – « supprimer définitivement l'influence juive dans l'économie française » – fut précisée le 12 novembre. C'est dans ces conditions que François de Flers, directeur de la banque d'Indochine, fut nommé administrateur provisoire à la fois par les autorités allemandes et françaises, au titre pour ces dernières d'une loi du 10 septembre 1940 prévoyant la nomination d'administrateurs provisoires à la tête des entreprises privées de leurs dirigeants¹⁶². La Banque transatlantique était donc à vendre.

Huit groupes financiers, parmi lesquels la BUP, la BNCI, la banque Mirabeau, s'intéressèrent à l'affaire. Un consortium germano-hollandais autour de la Dresdner Bank, conduit par Alfred Honigmann, un Allemand naturalisé hollandais¹⁶³, rassemblait des informations. Au moment où la perspective d'achat par le CIC se confirmait, Joseph Deschamp fut approché à deux reprises par Edmond Giscard d'Estaing, président de la Société française financière et coloniale, qui était également intéressé par les filiales africaines¹⁶⁴.

Une note interne du 10 janvier 1941 précisa les intentions du CIC : pour que la Banque transatlantique puisse être classée comme aryenne, il était disposé à racheter les 25 000 actions détenues par une de ses filiales, l'UFICO ; mais il excluait à la fois une poursuite de l'exploitation, notamment parce que la banque était décapitée de sa direction générale composée de trois israélites, Raymond Weill, Wladimir Archawski et Philippe Cotnareanu, mais aussi une fusion. Il optait pour une liquidation qui permettrait de rembourser le passif exigible par la réalisation des actifs nécessaires et de partager entre les actionnaires, parmi lesquels le CIC, les autres éléments d'actifs.

¹⁶⁰ Joseph Deschamp à Camille Riboud, 18.7.1931, dossier Société lyonnaise, Archives CIC.

¹⁶¹ Cf. Philippe Verheyde, *Les mauvais comptes de Vichy. L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999, p. 28.

¹⁶² *Ibid.*, p. 29 et 25.

¹⁶³ D'après Annie Lacroix-Riz, *op.cit.*, p. 417.

¹⁶⁴ Visites de M. Giscard d'Estaing du 21.4 et du 14.5.1941, comptes-rendus de Joseph Deschamp, Dossier Banque transatlantique, Archives CIC.

Les accords conclus en janvier 1941 avec les dirigeants de la Banque transatlantique et de l'UFICO précisèrent ce plan sur deux points : la liquidation de la Banque transatlantique devait intervenir au plus tard le 31 mai ; la Banque transatlantique et l'UFICO s'engageaient à vendre leurs titres Banque de Tunisie et BCM, permettant ainsi au CIC de détenir respectivement 57 % et 40 % de leur capital. Par lettres du 22 janvier et du 18 février, le CIC leva les options sur les offres qui lui étaient faites.

Les autorités allemandes ne l'entendirent pas ainsi ! Dans une lettre du 6 mai 1941, le Dr Karl Schäffer, directeur de l'Office de surveillance des banques, autorisa le CIC à acheter les actions proposées par l'UFICO, mais lui interdit leur revente de même que la cession par la Banque transatlantique de ses titres. Surtout, le CIC dut « s'engager à ne pas liquider la Banque transatlantique ; il s'engage au contraire à faire tous ses efforts pour que le volume des affaires non seulement soit maintenu, mais soit étendu ». Il ajouta que rien n'interdisait le CIC de prendre la présidence du conseil d'administration, mais que « les intérêts d'actionnaires de M. Alfred Honigmann, Rotterdam, et de ses amis doivent être respectivement pris en considération ». Cette ultime précision pourrait constituer un début d'explication à la décision des autorités allemandes.

A compter du 9 avril, le CIC avait commencé à acheter des titres en Bourse. La transaction avec l'UFICO, portant sur près de 25 000 actions, fut conclue le 31 mai au prix de 765 francs, conforme aux cours de Bourse. Le CIC acquit en outre 4 650 actions de l'épouse « aryenne » séparée de biens de Léon Cotnareanu, « Juif roumain », et 1 600 actions appartenant à Raymond Weill, « Juif, résidant en zone libre » pour niveler son compte débiteur à l'égard de la liquidation de la banque Weill, filiale de la Transatlantique. Au total, le CIC se procura 35 350 titres (dont 6 759 libérées d'un quart seulement), soit 27 % du capital pour un prix total de 24,5 millions de francs. Il faut y ajouter les 5 332 titres (13 % du capital) de la Banque de Tunisie et les 10 010 (12,5 % du capital) de la BCM achetés à l'UFICO aux cours de 1 000 et 250 francs, soit un montant total de 7,8 millions.

Devenu le principal actionnaire de la Banque transatlantique le CIC y prit le pouvoir : Charles Dangelzer, directeur général du CIC, remplaça Georges Despret à la présidence. A la BCM, le conseil d'administration du 16 mai 1941 radia d'abord René Fould par application de l'ordonnance allemande du 26 avril 1941, puis nomma quatre représentants du CIC, Charles Dangelzer, Edmond Lebée, Jean Wenger-Valentin et Philippe Chalès, directeur de la Bordelaise. L'après-midi, le conseil élit Lebée président¹⁶⁵. A la Banque de Tunisie, la passation de pouvoir intervint l'année suivante : le même jour, le 23 avril 1942, Dangelzer et Wenger-Valentin firent leur entrée au conseil, puis l'assemblée générale élit président le premier, à la place de Georges Despret, et vice-président le second.

Le CIC fit preuve d'opportunisme, voire de cynisme, pour s'emparer de la Banque transatlantique et de ses filiales et enrichir ainsi son groupe de banques affiliées. Il participa

¹⁶⁵ Conseil d'administration, 16.5.1941, à 10 h et à 16h30, Dossier BCM, Archives CIC.

incontestablement à une « aryansisation brutale¹⁶⁶ ». Devant le Comité national interprofessionnel d'épuration (CNIE), Dangelzer affirma en octobre 1946 que le CIC avait voulu « écarter toute ingérence possible de l'ennemi dans les deux filiales nord-africaines dont la situation juridique du moment constituait une menace grave de conséquences¹⁶⁷ ». Mais les dirigeants furent suffisamment conscients de la violence faite aux administrateurs juifs pour conclure le 27 octobre 1945 un protocole avec Raymond Weill destiné à « mettre fin à toutes difficultés » et notamment celles nées de l'abandon par MM. Weill, Cotnareanu et Archawski de leurs diverses fonctions » à la banque et dans ses filiales. Il faut noter que Raymond Weill détenait encore « un nombre respectable » d'actions de la Banque transatlantique qu'il proposa au CIC d'acheter en juillet 1947¹⁶⁸.

Dans des circonstances totalement différentes, le CIC prit 10 % du capital de la banque Journal & Cie, de Saint-Quentin, en souscrivant en mai 1943 la totalité d'une augmentation de capital de 1 millions de francs. En contrepartie, deux représentants du CIC et un de Dupont entrèrent au conseil de cette nouvelle banque affiliée.

Le troisième acte enfin de l'expansion du groupe CIC à l'époque de l'Occupation ramène en Afrique du Nord. C'est Wenger-Valentin qui, au nom du CIAL, avait pris l'initiative d'ouvrir un bureau à Alger à la fin de 1940 pour mettre à l'abri des avoirs et des titres de sa clientèle. De crainte qu'une enseigne alsacienne et lorraine ne crée une situation ambiguë, le bureau prit le nom du CIC avec lequel le coût de l'installation avait été partagé. Six mois plus tard, une véritable agence, avec des coffres forts, fut aménagée boulevard Carnot. « M. Dangelzer me demanda alors de racheter la part du CIAL », raconte Wenger-Valentin, « j'ai malheureusement (ce dernier mot biffé à l'encre noire...) accepté cette offre moyennant un paiement de 300 000 francs de l'époque pour sortir de l'indivision¹⁶⁹ ». C'est encore Wenger-Valentin qui acheta, pour le compte du CIC cette fois, une petite banque à Oran qui fut transformée en agence. Pour l'Algérie, le CIC dérogea à la règle non écrite qu'il avait jusque-là toujours respectée, de ne pas créer d'agence à plus de quelques kilomètres de la rue de la Victoire. Il avait bien poussé quelques pointes au-delà des boulevards des maréchaux... et à Londres. Mais au-delà de la Méditerranée...

Cette exception ne doit pas détourner de l'essentiel. Le CIC a suivi de 1913 à 1943 une ligne conforme à ses traditions, mais suffisamment redéfinie et infléchie pour lui permettre de constituer enfin ce groupe de banques régionales auquel il aspirait depuis l'origine. Il l'a fait avec pragmatisme, sachant exploiter les opportunités du moment, y compris dans le contexte dramatique de l'Occupation. Il l'a fait aussi avec une autorité croissante et une certaine propension à troquer l'habit de la mère secourable pour celui du père fouettard. En même temps,

¹⁶⁶ Jean-Marc Dreyfus, *op. cit.*, p. 241.

¹⁶⁷ Témoignage rapporté par Annie Lacroix-Riz, *op. cit.*, p. 418.

¹⁶⁸ Protocole, 27.10.1945 ; lettre de Raymond Weill à Dangelzer, 4.7.1947, Dossier Banque transatlantique, Archives CIC.

¹⁶⁹ Jean Wenger-Valentin, *Le Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine, les différentes étapes depuis son origine*, mémoire dactylographié, p. 25.

la construction, édiflée pierre par pierre, et non pas selon un plan d'ensemble, présentait certaines limites : privée de structure de gouvernance, elle conservait une allure de confédération relativement souple ; fondée sur des relations bilatérales conçues sur mesure en fonction des circonstances du moment, elle manquait d'homogénéité. C'étaient des fragilités que le temps risquait de révéler.

Chapitre V

Le premier groupe bancaire privé (1945-1982)

Le CIC est à l'image de l'économie et de la société française : il s'est beaucoup transformé de la Libération au début des années 1980. Le fait qu'il soit resté une société privée en 1945, alors qu'il n'échappera pas à la nationalisation de 1982, ne change probablement rien à l'affaire. Et il n'est pas de notre propos d'évaluer ici les capacités respectives à la modernisation des banques nationalisées en 1945 (Crédit lyonnais, Société générale, BNCI et CNEP qui ont fusionné en 1967 pour donner naissance à la BNP) et des banques privées (Crédit du Nord, CCF, CIC, etc.). Ce qui fait davantage l'originalité du CIC, c'est d'être à la fois une banque parisienne et la maison-mère d'un groupe de banques régionales. Or, le CIC n'occuperait qu'un rang modeste s'il était réduit au premier rôle, alors que le second lui donne son véritable standing, le statut enviable, et souvent revendiqué, de premier groupe bancaire privé. On sait qu'il l'a acquis en traversant sans encombre les épreuves du premier XX^e siècle, là où tant d'autres banques concurrentes étaient mises en difficulté. Comment conserver ces positions dans ces années d'après guerre, marquées par l'économie dirigée, la haute croissance des Trente Glorieuses, puis par les débuts de la crise ? C'est tout le problème posé aux dirigeants du CIC. Or, jouer en même temps ces deux rôles ne va pas de soi. Si le CIC a en principe une complète maîtrise du premier en tant qu'entreprise, la gestion d'un groupe aux structures lâches reste beaucoup plus aléatoire. Son devenir repose sur l'articulation réussie entre ces deux histoires qui ne sont pas nécessairement parallèles.

I. L'esprit de la Libération

L'esprit de la Libération a soufflé de l'extérieur sur une entreprise comme le CIC, venant de cette France de la Résistance qui aspirait aux réformes, voire à la révolution, mais aussi d'une France avide de progrès et remplie de la volonté de tirer un trait sur quinze années de crise, puis de soumission.

Parmi les éléments qui ont favorisé ce sursaut, on oublie souvent de rappeler que le bilan humain de la guerre n'a pas pesé sur les vivants comme il l'a fait après 1918, et ceci quelles qu'aient été les atrocités commises par les nazis. Au CIC, on déplorait en 1945 la perte de 7 combattants tombés au champ d'honneur, 4 prisonniers et déportés, 6 victimes des combats et des bombardements de 1944, qu'il faut mettre en regard avec le chiffre accablant des 126 victimes de la Grande Guerre. On se félicita d'autre part du retour de 204 prisonniers.

En revanche, il n'y eut aucune relève dans les équipes dirigeantes de la banque au sein desquelles la continuité l'emporta, des années 1930 aux années 1940 et 1950 : Joseph Deschamp continua à exercer, jusqu'à sa mort, survenue le 14 janvier 1952, une présidence plutôt effacée laissant la réalité du pouvoir à un tandem d'hommes à poigne : Edmond Lebée vice-président depuis 1936, lui succéda à la présidence pour un mandat qui dura seize ans de 1952 à 1968. C'est

peu dire qu'il laissa une forte empreinte sur un groupe dont il fut, depuis son entrée au CIC en décembre 1929, l'un des principaux organisateurs. Il en fut de même pour le numéro deux, Charles Dangelzer, directeur général depuis 1936, dont la promotion comme administrateur second vice-président remontait à 1947. Lebé et Dangelzer firent entrer au conseil d'autres figures emblématiques de l'histoire du CIC, Jean Wenger-Valentin, président du CIAL, en 1952 et Charles Roth le Gentil en 1954.

Edmond Lebé (1891-1981)

Né le 11 novembre 1891 à Saint-Germain-en-Laye, fils d'officier, diplômé de l'Ecole libre des sciences politiques, il entra à l'Ecole libre des sciences politiques dont il fut secrétaire général (1922-1929) et où il enseigna comme maître de conférences (1922-1929), puis comme professeur (jusqu'en 1936). Il entra au CIC comme sous-directeur en décembre 1929. Il fut maire de Morierval (Oise). Il était commandeur de la Légion d'honneur et titulaire de la Croix de guerre 1914-1918. Décédé le 3 août 1981.

Charles Dangelzer (1888-1983)

Né le 15 août 1888 à Besançon, fils d'officier, licencié en droit, Charles Dangelzer commença sa carrière en 1911 à la banque G. Dufour, servit comme officier de 1914 à mars 1919, puis reprit ses activités professionnelles successivement à la Sogénal, à la Banque du Rhin, à Colmar, puis à la BAL, à Mulhouse. Il entra au CIC comme directeur en 1929. Il était commandeur de la Légion d'honneur et titulaire de la Croix de guerre 1914-1918. Décédé le 6 juillet 1983.

Comment le CIC échappa à la nationalisation de 1945

Le CIC échappa de peu à la nationalisation : son sort fut tranché au Palais Bourbon le dimanche 2 décembre 1945 à 18 h 30¹⁷⁰. Le programme du Conseil national de la Résistance (CNR) prévoyait « le retour à la Nation des grands moyens de production monopolisés, fruit du travail commun », notamment « des grandes banques ». Le second gouvernement De Gaulle s'y attela en commençant par les banques. De façon à éviter toute spéculation, il déposa son projet de loi le vendredi soir après la fermeture de la Bourse, et l'Assemblée constituante, avant même d'en connaître le contenu, vota l'application de la procédure exceptionnelle qui permettait de terminer le vote de la loi avant la réouverture du marché le lundi matin.

Les nationalisations de la Libération

- 13 décembre 1944 : Houillères nationales du Nord et du Pas-de-Calais.
- 16 janvier 1945 : Usines Renault.

¹⁷⁰ Sur cette question, nous suivons l'étude de Claire Andrieu, « Les banques, par fidélité au programme du CNR », in Claire Andrieu, Lucette Le Van et Antoine Prost, *Les Nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987, p. 310-326.

- 29 mai 1945 : Air France et Gnome & Rhône.
- 2 décembre 1945 : Banque de France et de quatre banques de dépôt.
- 8 avril 1946 : EDF et GDF.
- 25 avril 1946 : Compagnies d'assurances.
- 17 mai 1946 : Charbonnages de France.

Pour René Pleven, ministre des Finances, « les grandes banques, c'étaient les banques qui disposaient d'un réseau de succursales et d'agences qui leur permettaient de collecter les ressources sur tout le territoire du pays¹⁷¹ ». De ce point de vue, le CIC de 1945 ne pouvait donc être considéré comme une « grande banque ». Mais la commission des Finances, dominée par la gauche, ajouta à la liste des nationalisables le CIC, le CCF, la Banque de Paris et des Pays-Bas et la BUP. Le dimanche matin, René Pleven se rendit compte que le gouvernement risquait de se faire déborder par les députés. Il demanda au général de Gaulle de venir en séance et d'engager son autorité. Celui-ci menaça les députés d'une deuxième lecture, qui ne pourrait que compromettre la réalisation du projet, et s'étonna de la contradiction entre les partis politiques et un gouvernement où ils étaient représentés. Les membres de la commission se laissèrent assez facilement convaincre du bien-fondé du projet initial pour ce qui concernait les banques de dépôt : par leur total de bilan, comme par le montant de leurs dépôts ou le nombre de leurs succursales, les quatre nationalisés formaient un peloton qui se détachait nettement du lot. L'Assemblée admit que le CIC était trop petit pour être nationalisé et ignora l'existence du « groupe des banques affiliées ». Quant aux banques d'affaires, leur sort fut beaucoup plus délicat à régler et la décision reportée à une date ultérieure.

Position du CIC parmi les banques de dépôt : total du bilan en milliards de francs au 31.12.1944¹⁷²

| | |
|---|-----------|
| Crédit lyonnais | 53 |
| Société générale | 49 |
| BNCI | 33 |
| CNEP | 33 |
| Crédit du Nord | 14 |
| CCF | 12 |
| CIC | 10 |
| Société lyonnaise de dépôts et de crédit industriel | 5 |

La loi du 2 décembre 1945 fut publiée au *Journal officiel* du lendemain. Elle prévoyait en outre un cloisonnement strict entre trois catégories de banques et une déclaration préalable. Le

¹⁷¹ Témoignage de René Pleven, 25.5.1984, in Claire Andrieu, *op. cit.*, p. 327.

¹⁷² *Ibid.*, p. 323.

CIC, comme les banques de son groupe, y compris la Banque transatlantique, mais à l'exception de l'UBR, choisit évidemment de faire partie des banques de dépôt.

Définition des banques de dépôt, selon la loi du 2 décembre 1945

Les banques de dépôt ne peuvent pas recevoir de dépôts à plus de deux ans d'échéance ; leurs prises de participation ne doivent pas dépasser 10 % d'une entreprise (sauf si c'est une banque ou établissement financier) et 75 % de leurs ressources propres¹⁷³.

Réformes et initiatives sociales

Instauré par une ordonnance du 22 février 1945 dans toutes les entreprises de plus de cent salariés, le comité d'entreprise du CIC commença à fonctionner en octobre 1945. Il prit en charge l'ensemble des œuvres sociales, restaurant, coopérative d'approvisionnement, colonies de vacances, association sportive, groupement artistique, bibliothèque et même la ferme exploitée par le CIC depuis la guerre. Dès février 1946, il acquit une colonie de vacances à Gevingey, dans le Jura, qui accueillit au cours des années des cohortes d'enfants. En janvier 1947, fut voté pour la première fois un budget des œuvres sociales.

L'application de la nouvelle convention collective des banques, approuvée par le ministre du Travail en août 1947, apporta de sérieux avantages au personnel en matière de durée des congés ou de formation professionnelle, comme le reconnut la direction. De même, la mise en œuvre d'une nouvelle caisse de retraite appliquant le régime de répartition permit de verser des pensions largement supérieures à celles qui relevaient antérieurement de la capitalisation.

Assez rapidement après la guerre, le CIC prit des initiatives propres qui traduisent une prise en compte plus attentive des besoins du personnel : certes, l'allocation pour la fête des mères, versée pour la première fois en mai 1948 et modulée en fonction du nombre d'enfants, peut paraître anecdotique, mais elle était bien dans l'air du temps, celui du redressement démographique et de la crise du logement. Dans le même esprit furent instaurées une prime de mariage, une indemnité de crèche et de nourrice, des primes de frais de scolarité, tandis que le comité d'entreprise distribuait aux futures mamans, employées du CIC ou femmes d'un agent, « une layette complète comportant vingt-et-une pièces¹⁷⁴ ».

En 1948 toujours, le CIC innova en étant le premier établissement bancaire à verser à l'ensemble du personnel, au mois de mars, une prime de bilan dont le montant représentait de 65 à 90 % du salaire mensuel pour les non gradés¹⁷⁵. Il créa cette même année un fonds immobilier, mis à la disposition du comité d'entreprise, pour faciliter par des prêts l'achat de logements ou des travaux d'aménagement. Doté de 10 millions de francs la première année, il atteint 70 millions en 1953. Entre-temps, l'entreprise était passée à l'action directe en lançant au printemps 1952 un programme immobilier à Marly pour loger dix-huit familles qui purent prendre livraison

¹⁷³ D'après Gérard Rouyer et Alain Choinel, *Le système bancaire français*, Paris, PUF Que sais-je ?, édition de 1981, p. 8.

¹⁷⁴ *Primes et avantages divers*, brochure datée d'avril 1964, Archives CIC.

¹⁷⁵ Pourcentages de 1964, *ibid.*

de leurs appartements à la suite d'une inauguration solennelle le 7 juillet 1953. Suivirent des opérations similaires à Houilles, à Argenteuil, puis à la Celle Saint-Cloud en 1959.

Bilan de l'aide au logement en 1956

- 94 logements construits à Marly, Houilles et Argenteuil.
- 200 millions de prêts consacrés à l'achat ou à la construction (384) et à l'amélioration (254) de logements.
- Nombre de bénéficiaires : 668 familles, soit le tiers de l'effectif du CIC (2 089 salariés en 1958)

Ainsi se mit en place ce qu'on pourrait appeler une entreprise-providence qui complétait l'action de l'Etat-providence et disposait de tout un arsenal de primes pour aider les familles, récompenser les vieux travailleurs, encourager les employés à passer des examens professionnels et à obtenir des mentions, etc. En 1958, fut en outre ouvert un restaurant d'entreprise qui servait quotidiennement 1 250 repas.

Cet effort incontestable doit toutefois être mis en relation avec un recul des effectifs de 16 % de 1949 à 1955 (de 2 439 à 2 051 salariés)¹⁷⁶ et avec la modicité des salaires versés alors aux employés dont les conditions de travail avaient plutôt tendance à se dégrader. On se préoccupa, dès le lendemain de la guerre, de lancer un programme de rénovation au siège social et dans les principales succursales pour permettre au personnel de « travailler dans des locaux clairs, silencieux et sains, et de disposer des commodités nécessaires à l'exécution de ses tâches¹⁷⁷ ». Son achèvement en 1952 coïncida avec la mise en œuvre d'une rationalisation et d'une mécanisation du travail, expérimentée déjà dans l'Entre-deux-guerres, mais qui s'intensifia et se généralisa pour conduire au triomphe éphémère des procédés mécanographiques, de la carte perforée, des pools dactylographiques, point de départ d'une révolution technologique qui, avant de supprimer certaines tâches répétitives, allait les multiplier et aggraver la pénibilité du travail. Celle-ci fut prise en compte par l'attribution d'une prime de mécanographie, calculée sous forme d'un bonus au salaire horaire, c'est-à-dire d'une véritable augmentation de salaire. Mais la grève des employés de banque de juillet 1957, qui concerna l'ensemble des établissements de crédit, atteste bien du malaise qui touchait la profession.

Le personnel d'une succursale du CIC en 1950

- « Les employés peuvent être groupés en trois sections principales d'après leurs travaux :
- Les opérations sur chèques et de caisse qui occupent le positionniste, qu'il soit ou non mécanographe, l'employé préposé au visa des chèques, et la caissière ;
 - Le portefeuille avec un ou deux employés qui tiennent les risques d'escompte de la succursale ;

¹⁷⁶ D'après les données du bilan social publié dans le rapport annuel, 29.5.1980, p. 63.

¹⁷⁷ Rapport annuel, 5.5.1953, p. 11.

- Le service financier avec l'employé des titres, le couponnier et l'employé du service Bourse.

A ces employés s'ajoutent un sous-agent et, dans les plus importantes succursales, un employé des coffres, des changes et une secrétaire.

Ce personnel, dont l'importance numérique varie entre huit et douze unités, est animé par les deux cadres de la succursale, le sous-chef et le chef.

Le sous-chef remplit quelques fonctions particulières choisies parmi les plus délicates, telles que l'arrêté de la caisse du soir ou les formalités d'ouverture de comptes, mais son rôle est surtout général : il dirige, contrôle, anime son personnel. C'est sur lui que repose la bonne marche des services intérieurs de la succursale. Il assure le fonctionnement d'un mécanisme auquel le chef apporte l'aliment.

En effet, le chef de succursale doit s'occuper avant tout de ses clients. Il surveille les opérations et la marche des comptes pour mieux connaître l'activité et les besoins de sa clientèle, mais aussi pour déceler les irrégularités possibles. Il doit posséder pour cela une solide technique, accompagnée d'un certain flair, car certaines escroqueries revêtent des formes subtiles que le profane n'imagine pas.

A l'extérieur, le chef de succursale visite sa clientèle pour resserrer ses liens avec le CIC. Plus il connaîtra ses clients, mieux il pourra les satisfaire et les conseiller. Le souci du développement de sa clientèle le conduit enfin à la recherche de clients nouveaux. Dans cette tâche, qui n'est pas la moins passionnante, il est aidé par un spécialiste – le démarcheur – venu tout exprès du siège¹⁷⁸. »

Une croissance très encadrée

Le dirigisme, voulu et appliqué au lendemain de la guerre, ne se démentit pas tout au long des années 1950. Les marges de manœuvre laissées aux banques furent strictement limitées par les restrictions apportées à l'ouverture de nouveaux guichets, donc à la collecte des dépôts, et par les règles imposées au crédit¹⁷⁹. La circulation de l'argent resta sous contrôle de l'Etat qui gérait les flux depuis la source jusqu'à la distribution. Cela ne suffit pas à éviter dans un premier temps une inflation galopante qui contribua à laminer le bilan du CIC et à le faire reculer de 46 % en francs constants de 1945 à 1948. Les années 1950 permirent ensuite un lent rattrapage si bien que le total du bilan de 1958 (115 milliards) ne dépassait qu'à peine celui de 1945 (113 milliards de francs 1958).

Du côté des ressources, on observe un renforcement des fonds propres qui avaient atteint un plancher en 1947 (2 % du bilan). Le capital dépassa la barre symbolique du milliard de francs en avril 1951 pour atteindre 5 milliards en 1957. Avec des réserves de 2,5 milliards en 1958, les fonds propres représentaient alors 6,5 % du bilan. En 1956, se produisit une importante opération sur le capital résultant de la fusion avec la Société française des charbonnages du Tonkin. Elle

¹⁷⁸ Extrait de la conférence de M. Paluel-Marmont, 6.4.1950, Archives CIC.

¹⁷⁹ Une chronologie très précise de l'intervention de l'Etat dans le secteur bancaire de 1940 à 1986 est donnée par Claire Andrieu, in *La Banque sous l'Occupation...*, op. cit., p. 322-325.

venait de perdre son objet social à la suite de la défaite française en Indochine et était réduite à la gestion d'un portefeuille de valeurs. Le CIC entretenait avec cette société des liens étroits qui remontaient à 1894. Il lui louait d'ailleurs des bureaux parisiens contigus aux siens et détenait toujours une participation de 5 % dans son capital. La fusion, votée en avril 1956, se traduisit par l'apport au CIC d'un actif d'1,85 milliard rémunéré par 100 000 actions de 5 000 francs, ce qui représentait un sixième du capital, porté pour l'occasion à 3 milliards.

La structure des dépôts subit également une évolution sensible : les comptes à vue des particuliers augmentèrent plus vite que les comptes courants créditeurs des entreprises. En dix ans, de 1948 à 1958, les premiers furent multipliés par 2,7 en francs constants alors que les seconds ne progressèrent que de 37 % (après, il est vrai, un recul prononcé, de plus de 30 %, entre 1956 et 1958). Ces derniers représentaient encore le double des dépôts de la clientèle privée, mais le rapport était de quatre à un en 1948.

Du côté des emplois, le CIC restait la banque des entreprises, consacrant 64 % de ses ressources à l'escompte des effets de commerce et près de 10 % à des avances en comptes courants. A ces activités traditionnelles, s'ajoutaient les non moins traditionnelles émissions de titres réalisées presque exclusivement au profit de l'Etat, des grandes entreprises publiques, des départements ou des villes. L'un des atouts du CIC, et des banques de son groupe, fut de faire partie, grâce à « l'action efficace et soutenue de Dangelzer¹⁸⁰ », du petit nombre d'établissements admis aux côtés des grandes banques nationalisées pour participer à ces émissions. Il obtint des résultats qualifiés de « remarquables » dans le placement du fameux emprunt Pinay de 1952¹⁸¹. Le réveil de la Bourse à partir de 1951 incita le ministère des Finances à autoriser progressivement davantage d'émissions d'entreprises privées et à diversifier les titres mis sur le marché, comme les certificats d'investissement, lancés à la fin de 1953.

Dans ce contexte, la moindre initiative prend la dimension d'un exploit. Il en est ainsi des chèques de voyages lancés au printemps 1951. Loin de permettre encore de partir à l'étranger sans emporter d'espèces, ils étaient destinés seulement, contrôle des changes oblige, à faciliter les voyages des Français ou des étrangers en métropole, en Afrique du Nord et en Sarre. Muni de ces chèques, le client pouvait retirer sans formalités et sans frais de l'argent à l'un des cinq cents guichets du groupe. Dès 1952, un accord de paiement réciproque étendit le système à l'ensemble des banques nationalisées. Mais il fallut attendre 1964 pour que les guichets du CIC proposent également un service de réservation des billets de transport.

Il faut bien reconnaître qu'il ne se passa rien d'exceptionnel dans l'activité bancaire du CIC au cours des quinze années qui suivirent la guerre. Sauf que ses dirigeants améliorèrent sensiblement la rentabilité de l'entreprise : le dividende, qui plafonnait encore à 9 % brut du nominal de l'action en 1945, comme avant la guerre, atteignit jusqu'à 14 % net pendant trois ans, de 1954 à 1956, avant de redescendre à 13 % en 1957 et 1958. Compte tenu du doublement du capital à rémunérer, cette performance était due à une augmentation encore plus rapide du

¹⁸⁰ Note de Joseph Deschamp, octobre 1947, Archives CIC.

¹⁸¹ Rapport annuel, 5.5.1953, p. 11.

résultat net qui tripla (X 3,2) en francs constants de 1945 à 1958. Autrement dit, le CIC et ses actionnaires profitèrent largement du dirigisme de l'après-guerre.

II. Autour du centenaire de 1959

Le centenaire du CIC fut commémoré en 1959 comme il devait l'être, avec le faste nécessaire qui convenait à la doyenne des banques de dépôt et à la maison-mère du groupe des banques affiliées. Plusieurs manifestations permirent de rassembler des publics variés de part et d'autre du jour anniversaire proprement dit, le 7 mai, qui tomba malencontreusement cette année-là sur le jour de l'Ascension. Une médaille commémorative fut distribuée au personnel, aux retraités, aux détenteurs de plus de cinquante actions ainsi qu'aux personnalités invitées ; en revanche, le « livre du centenaire » ne vit jamais le jour : prévu pour être publié à la fin de l'année, il ne se remit pas de ce décalage chronologique avec l'événement¹⁸².

Les festivités du centenaire, en mai-juin 1959

- 4 mai : dîner de 130 convives au Ritz en présence d'Antoine Pinay, ministre des Finances, Valéry Giscard d'Estaing, secrétaire d'Etat aux Finances, et Wilfrid Baumgartner, gouverneur de la Banque de France.
- 5 mai : messe solennelle à l'église de la Trinité.
- 6 mai : réception au siège du CIC offerte au personnel et aux retraités (2 000 personnes présentes environ).
- 11 mai : réception à Londres dans les salons de l'hôtel Savoy.
- 23 mai : déjeuner au Pré Catelan de 300 convives rassemblant les dirigeants et cadres du CIC et de son groupe.
- 8 et 9 juin : réceptions à Oran et à Alger.

Une banque moderne : l'installation de l'IBM 705

Cet anniversaire coïncida – mais était-ce vraiment une coïncidence ? – avec l'installation dans la nuit du 31 mars au 1^{er} avril 1959 du premier « ordinateur électronique géant », un ordinateur IBM 705 de vingt tonnes, équipement dont le CIC était le premier établissement de crédit français à se doter. C'était une façon de montrer que « banque centenaire, mais banque moderne¹⁸³ », le CIC n'avait rien perdu de sa capacité d'innovation. Les préparatifs avaient duré deux ans. L'engin, qui occupait une salle de 300 m², se composait de trente et une machines : une unité centrale, un lecteur de cartes perforées, un perforateur de cartes, dix-huit unités de bande magnétique, trois imprimantes, sept unités de contrôle et un pupitre de contrôle. L'alimentation de ses 10 000 lampes, dont une bonne centaine devaient être changées chaque

¹⁸² Les archives du CIC conservent diverses ébauches de cet ouvrage. Deux articles, signés l'un par Edmond Lebée, l'autre par le même et Guy Beaujouan, furent publiés dans la revue *Histoire d'entreprise* et en hors-texte. Cf. bibliographie.

¹⁸³ C'est par ces mots que commence le titre de l'article relatant les détails de cette installation publié dans le numéro 8 de *Documents inter-groupe* consacré au centenaire.

matin, fit grimper la facture d'électricité du CIC de plus de 50 % ! La réfrigération de l'ensemble nécessita le creusement d'un puits de 40 mètres dont le débit de pointe, 23 m³ par heure, correspondait à celui de soixante robinets ouverts ! Quatre ingénieurs IBM, qui disposaient d'un stock de 2 000 pièces de rechange, étaient affectés en permanence à son entretien. Mais le jeu en valait... la chandelle : on attendait de lui qu'il fasse la mise à jour quotidienne des 100 000 comptes du CIC, soit 40 000 écritures, qu'il tienne la comptabilité de 350 000 dossiers de titres, qu'il gère les opérations du portefeuille d'effets de commerce et, pourquoi pas, qu'il assure aussi tout ou partie de la comptabilité des banques du groupe.

Questions existentielles sur le groupe CIC

Comment en effet assurer la cohésion de ce groupe ? Telle était la grande question du moment et un thème récurrent des discours prononcés lors du centenaire. L'enjeu était crucial. Il s'agissait au fond de savoir si le CIC était une « petite banque », presque exclusivement parisienne, ou le premier groupe bancaire privé comme Edmond Lebée tint à l'affirmer, pour la première fois, à l'assemblée générale de mai 1953¹⁸⁴. Dans un article de 1955 célébrant « Le fédéralisme appliqué à la banque », le magazine *Entreprise* démontra, chiffres à l'appui, que « dix-neuf « Petits » font un « Grand » » : par le total de bilan comme par le montant des dépôts, le groupe CIC se plaçait entre la BNCI et le CNEP, soit en quatrième position des banques françaises. Encore fallait-il, poursuivait l'auteur de l'article, que « les animateurs parisiens possèdent un incontestable ascendant, que les dirigeants provinciaux acceptent les directives qui leur sont données dans l'intérêt général, que partout règne un véritable esprit de groupe¹⁸⁵ ». Encore fallait-il, pourrait-on ajouter, que ces derniers trouvent intérêt à agir de la sorte. Or le contexte d'économie administrée des années 1950 n'avait plus rien à voir avec celui des années 1930 où le CIC, jouant le rôle d'un père secourable, mais sévère, distribuait avec libéralité des agences, des crédits, et des ordres. A quoi pouvait encore servir le groupe dans la France des Trente Glorieuses ?

Edmond Lebée s'employa à faire la démonstration de son utilité, à le faire vivre et à lui donner de la consistance. Au début des années 1950, il chercha à resserrer les liens en organisant des conférences réunissant périodiquement les dirigeants ou les chefs des différents services. En 1954, l'inspection générale du CIC mit pour la première fois des informations à la disposition des directions générales de province, de façon à permettre une comparaison des méthodes et une amélioration de l'exploitation. La publication dans le rapport annuel de 1955 de la première carte du « Groupe du Crédit industriel et commercial et des banques affiliées » est d'autant plus significative qu'elle fut systématiquement reprise par ces dernières dans leurs propres rapports dont la présentation fut à cette occasion harmonisée. A la même époque, fut lancé *Documents inter-groupe*, un « bulletin interne d'informations des banques régionales du groupe du Crédit industriel et commercial ». Au printemps 1957, le CIC imposa la fusion du Crédit de l'Ouest et

¹⁸⁴ Rapport annuel, 5.5.1953, p. 11.

¹⁸⁵ *Entreprise*, n° 64, 15..11.1955.

du Crédit nantais, dont les réseaux se chevauchaient, pour former le Crédit industriel de l'Ouest (CIO). Mais rien ne fut sérieusement entrepris pour doter le groupe d'institutions centrales communes qui en auraient fait une véritable fédération. On continua à parier sur le maintien d'un « ascendant incontestable », sur un rang officieux de *primus inter pares* et à se contenter d'une structure tout au plus confédérale.

La création des sociétés de développement régional (SDR), à commencer par la Société alsacienne de développement économique (SADE) en 1955, fut néanmoins l'occasion de prouver l'efficacité d'un réseau décentralisé dont les établissements étaient « proches du terrain », permettant une certaine intimité entre banquiers et chefs d'entreprise. Chacune des banques régionales souscrivit au capital de la ou des SDR correspondant à son rayon d'action, voire au-delà : ainsi la Société lyonnaise prit part à la création de la Société de développement régional du Sud-Est, à Lyon, de la Société pour le développement de la région méditerranéenne, à Marseille, de la Société régionale du Centre et du Centre-Ouest (Sodecco), à Limoges, de la Société de développement du Centre-Est (Centrest), à Dijon, enfin de la Société d'études pour l'expansion économique Loire-Centre, à Saint-Etienne. Le cas échéant, plusieurs banques régionales du groupe participèrent au capital des mêmes SDR et se firent plus ou moins concurrence : ainsi la Société lyonnaise côtoyait la BRO et le Crédit de l'Ouest au capital de la Sodecco et le CIAL à celui de Centrest¹⁸⁶.

Malgré ces efforts et ces succès, on sent poindre un certain agacement dans les propos tenus par Edmond Lebée au cours des cérémonies du centenaire. Le 4 mai, il s'étonna d'abord du choix initial des promoteurs du CIC de ne pas fonder des succursales sur d'autres places « pour des raisons qui nous échappent en grande partie ». Il souligna que la voie choisie n'était pas la plus facile, qu'il fallut « user de persuasion plus que d'autorité et employer des méthodes inspirées de la diplomatie plus que de l'action hiérarchique » pour finalement constituer « *vis-à-vis des tiers*, un bloc solide, homogène et cohérent », « une communauté d'amis qui est fondée sur une compréhension réciproque des associés et un mutuel respect de leur autonomie, mais qui maintient avec leur accord une discipline et une politique communes ». Wilfrid Baumgartner, qui prit la parole à sa suite, fut moins diplomate lorsqu'il affirma : « Vous avez maison bourgeoise à Paris, mais vous avez châteaux en province ». Formule lourde de signification dans un pays qui s'est construit, du Moyen Age à la Révolution, en faisant la guerre aux « châteaux de province » avant que Napoléon I^{er} ne scelle dans des masses de granite cette construction historique ! Au demeurant, les parts de « châteaux » détenues par le CIC se limitaient le plus souvent au quart ou au tiers de l'ensemble de la propriété..., la majorité restant dans les mains des bourgeois de province.

Le 23 mai, au Pré Catelan, devant les états-majors des banques du groupe, Edmond Lebée livra une analyse encore plus critique de l'histoire du CIC. Après avoir rappelé la fondation en deux vagues (1865-1866 et 1879-1881) des six premières banques régionales, il eut cette formule ironique et cruelle : « Puis, comme le Créateur, le Crédit industriel et commercial se

¹⁸⁶ Rapport annuel, 13.3.1957, p. 16.

reposa le septième jour. Le résultat de ce repos, et le résultat de cette politique prudente et sage, mais peut-être un peu étroite, fut que les sociétés ainsi créées s'éloignèrent de lui, qu'elles devinrent totalement indépendantes et qu'elles ne jouèrent, pendant des années, dans son existence, qu'un rôle insignifiant. » Il n'était évidemment pas question que l'histoire se répète un siècle plus tard. Plus loin, le président exalta, passage obligé du discours, cette communauté bancaire, qui faisait penser au Commonwealth ; il affirma rejeter « l'esprit centralisateur et le dirigisme autoritaire », mais revendiqua clairement « une solidarité effective et affichée, un échange loyal d'informations, une collaboration réciproque, une politique commune » ; surtout, il s'en prit à « ces défiances paralysantes, ces égoïsmes réticents et ces particularismes étroits » et exhorta ses auditeurs à « penser au vaste ensemble dont vous faites partie (...), d'être fiers de nos 320 milliards de dépôts et de nos 18 milliards de capitaux propres ». « Sans doute, ajouta-t-il pour terminer, vous avez de justes raisons d'être fiers d'appartenir aux vieilles et solides maisons qui sont les vôtres, mais rappelez-vous aussi que notre union fait notre force et que c'est cet esprit d'union, de solidarité, de collaborations unanime des hommes de bonne volonté, qui doit présider à nos rapports réciproques¹⁸⁷. »

Parfois en creux, mais souvent de façon explicite, ces propos donnent une bonne image de ce qu'était le groupe CIC au tournant des années 1960 et de ces forces centrifuges déployées par ce que l'on a coutume d'appeler au sein de la maison les « baronnies ». Les manifestations du centenaire avaient de ce point de vue une signification très politique, celle de viser à renforcer le prestige et l'autorité du CIC sur son groupe.

III. L'offensive commerciale des années 1960

Au moment même où le CIC célébrait son centenaire, les défis lancés à l'économie française par le traité de Rome, le retour à la convertibilité du franc et les ambitions économiques du général de Gaulle lui imposaient de regarder vers l'avenir. Coïncidence ou non, le renouvellement des hommes facilita ce tournant nécessaire. Le directeur général, Charles Dangelzer, prit sa retraite à la fin de 1960 et fut remplacé par Christian Chaix de Lavarène, ancien inspecteur des finances, entré au CIC comme directeur en 1952. A ses côtés, il pouvait compter notamment sur Pascal Lebée, le fils du président, qui joua un rôle clé dans les orientations nouvelles.

Plusieurs administrateurs dont les patronymes appartenaient au passé du CIC quittèrent le conseil : Amédée Gay mourut en 1957, le président d'honneur Henri Théliet se retira en 1958, Henri de Monplanet, qui siégeait depuis 1907, en 1961. Charles Roth le Gentil, dont la carrière au CIC s'était identifiée à la consolidation du groupe dans les années 1930, décéda le 12 février 1962. Des hommes nouveaux firent alors leur entrée comme Joseph Huré, président-directeur général de BP France, Roland Labbé, président de Lorraine-Escout et d'autres sociétés sidérurgiques lorraines, ou encore le baron Charles-Emmanuel Janssen, vice-président de la Société belge de banque. Quant à Justin Bellon, président de la Société lyonnaise depuis 1949, il

¹⁸⁷ Toutes ces citations sont extraites de *Documents inter-groupe*, n° 8.

obtint une forme de consécration en 1962 en rejoignant Jean Wenger-Valentin au conseil pour y représenter les banques régionales. Il n'y siégea que quelques années jusqu'à sa mort en octobre 1966.

A la conquête des ménages

Avant même que les réformes Debré-Haberer ne lancent à partir de 1966-1967 la course au guichet et n'activent la bancarisation des ménages, le CIC anticipa de quelques années ce mouvement en partant à la conquête d'une clientèle moyenne que les banques abandonnaient volontiers jusque-là aux Caisses d'épargne ou au Crédit mutuel. Pascal Lebée fut l'homme de cette politique, réussissant à convaincre ses collègues, plutôt réticents¹⁸⁸, de l'opportunité de cette démarche à l'époque où la société française entrait résolument dans la société de consommation. Elle paraît d'autant plus nécessaire que le CIC exploitait moins d'agences en 1960 (46) qu'en 1914 (52) ou qu'en 1931(65), mais elle allait à contre-courant de la culture profonde du CIC, fondée sur le drainage des dépôts d'une clientèle de notables et leur orientation vers les entreprises.

Les réformes bancaires de 1966-1967

- Le décret du 25 janvier 1966 supprime la distinction entre banques de dépôt et banques d'affaires pour la collecte des dépôts : les premières sont autorisées à recevoir des dépôts de plus de deux ans d'échéance.
- Deux décrets en décembre 1966 et septembre 1967 autorisent les banques de dépôt à porter leurs participations dans les entreprises à 20 % du capital et à y consacrer jusqu'à 100 % de leurs fonds propres.
- En janvier 1967, le Conseil national du crédit libéralise l'ouverture des guichets bancaires¹⁸⁹.

Le coup d'envoi fut donné par l'ouverture en février 1960 d'une nouvelle succursale à La Courneuve, la première depuis les années 1920¹⁹⁰, l'aînée aussi d'une génération prolifique dont la croissance n'allait s'interrompre, provisoirement, qu'en 1977. Dans un premier temps, les nouvelles agences devaient encore obtenir l'aval du Conseil national du crédit qui encourageait l'implantation bancaire en banlieue : après La Courneuve, suivirent le Pré-Saint-Gervais (1961), Bagnole (1962), Nanterre et Massy (1963), etc. A vrai dire, ces localisations continuaient à mettre davantage le CIC en relation avec des entreprises qu'avec une clientèle privée. Quoi qu'il en soit, dix-huit agences nouvelles furent ouvertes en sept ans de 1960 à 1966, portant leur nombre à soixante-quatre. C'est en 1964, soit cinquante ans plus tard, que le CIC dépassa à nouveau la barre des cinquante-quatre agences de 1914...

¹⁸⁸ D'après le témoignage de Claude Féron.

¹⁸⁹ D'après Gérard Rouyer et Alain Choinel, *op. cit.*, p. 9.

¹⁹⁰ Si l'on met à part les agences de la BAL reprises en 1931. En réalité une seule agence nouvelle avait été ouverte au lendemain de la Grande Guerre faisant passer le réseau de 52 agences en 1914 à 53 après guerre.

Puis le rythme s'accéléra encore avec la réforme Debré-Haberer, non sans provoquer de vives tensions dans les services centraux peu habitués à une telle croissance des opérations¹⁹¹ : d'un rythme de deux ou trois ouvertures par an, on passa à six en 1968, dix en 1969, sept en 1970. L'ensemble du groupe suivit le même mouvement : 1969 fut sans doute l'année record avec 63 guichets nouveaux, soit le double de l'année précédente. Au total, le réseau du groupe s'enrichit, entre 1960 et 1972, de 360 guichets permanents pour atteindre le nombre de 1 300. Seule exception à cette expansion, les agences d'Alger et d'Oran furent perdues après leur vente à la Banque nationale d'Algérie en juin 1967.

Des guichets pour autos

Certaines innovations suscitent beaucoup d'intérêt, puis restent sans lendemain. Il en fut ainsi des guichets pour autos ouverts par plusieurs banques régionales dans la première moitié des années 1960 : l'homo automobilicus devait manger dans sa voiture, voir des films dans sa voiture et... faire ses opérations bancaires sans quitter son volant.

La multiplication de ce qu'on appellera ultérieurement des « points de vente » n'est que la partie la plus visible d'un mouvement plus général qui exigeait la mobilisation du groupe autour d'objectifs communs. Concrètement, le secrétariat des banques du groupe fut mis à contribution pour produire des études, diffuser des statistiques ou du matériel publicitaire ; les directeurs généraux prirent l'habitude de se rencontrer tous les mois et participèrent à partir de septembre 1966 à un séminaire de rentrée de quatre jours dont la première édition, consacrée à « l'Horizon 70 », se tint à Royaumont. Des sessions d'étude permirent aux responsables des principaux services de se rencontrer et d'échanger leurs projets : ainsi des conférences traitèrent en 1966 de la mécanisation des portefeuilles et de la formation commerciale des exploitants. En octobre 1970, 340 cadres dirigeants du groupe firent ensemble un voyage à New York qui leur donna l'occasion de mieux se connaître et de partager leurs expériences.

Le groupe CIC au 31 décembre 1965¹⁹²

(classement par ordre décroissant du total de bilan, en millions de francs)

| Banques du groupe CIC | Total du bilan | Capitaux propres | Comptes courants et dépôts | Quote-part du capital détenu par le CIC |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|
| CIC | 2 712 | 144,0 | 1 541 | |
| Société lyonnaise de dépôts et de crédit | 1 703 | 43,5 | 1 338 | 27,24 |

¹⁹¹ D'après le témoignage de Claude Féron.

¹⁹² Rapport annuel, 15.3.1966. A noter que la 3^e colonne totalise les comptes courants, les comptes de chèques et les bons & comptes à échéance fixe. La BCM et la Banque de Tunisie étaient des filiales de la Banque transatlantique, le Crédit fécampois du CIN.

| | | | | |
|---|---------------|------------|--------------|-------|
| industriel | | | | |
| Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL) | 1 483 | 52,2 | 1 161 | 32,19 |
| Crédit industriel de l'Ouest (CIO) | 923 | 26,7 | 742 | 27,28 |
| Société nancéienne de crédit industriel | 876 | 31,8 | 725 | 31,07 |
| Banque Dupont | 594 | 17,2 | 429 | 31,23 |
| Banque Scalbert | 495 | 13,8 | 407 | 26,28 |
| Société bordelaise de crédit industriel et commercial | 420 | 11,4 | 343 | 33,70 |
| Banque régionale de l'Ouest (BRO) | 346 | 7,6 | 284 | 25,01 |
| Crédit industriel de Normandie (CIN) | 320 | 10 | 259 | 47,20 |
| Banque commerciale du Maroc (BCM) | 244 | 7,5 | 193 | |
| Banque régionale de l'Ain (BRA) | 219 | 4,2 | 186 | 47,59 |
| Banque de Tunisie | 186 | 7,1 | 120 | |
| Banque transatlantique | 164 | 12,8 | 124 | 63,24 |
| Union de banques régionales (UBR) | 75 | 10,9 | 57 | 28,08 |
| Crédit fécampois | 37 | 1,3 | 29 | |
| TOTAL | 10 796 | 402 | 8 464 | |

On prit conscience que la communication ne pouvait être efficace qu'à l'échelle du groupe tout entier. Pascal Lebée s'adressa à l'agence Opta, dirigée par Daniel Domange, qui conçut les campagnes de publicité du CIC. Elles se multiplièrent à partir de 1964 sur les routes, dans le métro et les salles de cinéma. Mais c'est en 1966, à l'occasion du lancement de l'épargne-logement et du plan d'épargne, que toutes les banques affiliées s'unirent pour des annonces publicitaires communes dans des hebdomadaires à diffusion nationale et en 1967 que fut adopté le logo du groupe, deux anneaux entrelacés, mis au point par la Société nancéienne quatre ans auparavant. En 1968, le CIC patronna la publication d'un livre illustré destiné aux enfants, *La banque, tu connais ?* La formation commerciale du personnel fit également appel à des outils de communication modernes : un film pédagogique portant sur les relations avec la clientèle, *Les clients sont ce qu'ils sont*, fut tourné pour le compte du groupe et servit au cours des journées d'étude organisées en 1966 pour les cadres et les employés des guichets. Présenté au festival international de Venise, il obtint un deuxième grand prix.

Un logo et une profession de foi

« Afin de souligner l'importance et la cohésion du groupe, un emblème commun a été adopté. Illustrant toute notre publicité et nos imprimés, et affiché peu à peu dans tous nos locaux, il permettra aux clients de l'une de nos banques de se sentir chez eux dans chacune

des autres, et leur rappellera la dimension nationale de notre groupe, que la multiplicité des raisons sociales de nos maisons pouvait leur masquer¹⁹³. »

Les résultats de cette chasse aux clients furent conformes aux espérances. Le flux d'ouverture des comptes connut une croissance exponentielle, doublant deux années de suite en 1965 et 1966. Au total, la décennie 1960 aboutit au doublement du nombre de comptes de dépôts tandis que leur solde créditeur était multiplié par 3,2 en francs courants (soit par 2,25 en francs constants).

Pour attirer, puis retenir cette nouvelle clientèle, chaque banque chercha à séduire en offrant des services particuliers ou en inventant des produits nouveaux. Le CIC commença par le compte-vie, lancé le 15 février 1967, une formule d'assurance qui, moyennant une cotisation annuelle uniforme de 36 francs, doublait le compte créditeur d'une personne physique décédée par accident (dans la limite de 200 000 francs) ; en 1968, « l'impôtmatic » inaugura une longue série de produits en « tic » proposés par la CIC et son groupe : en proposant de payer les impôts de ses clients par prélèvement de dix mensualités égales sur leur compte, le CIC, sous l'impulsion de Pascal Lebée, inventa un système qui allait être repris par l'Etat à partir de 1973 et logiquement supprimé par le CIC en 1976 ; en 1969, le « créditmati » permettait à tout client d'emprunter sans garantie, ni justification, une somme allant jusqu'à trois mois de revenus. Toujours en 1969, le CIC prit l'initiative de donner le choix à ses clients entre un relevé de compte mensuel, décadaire ou... quotidien, ce dernier ayant notamment la faveur des jeunes. Il faut croire que les clients n'avaient à cette époque pas de prix !

Une activité encore très encadrée

Ces espaces de liberté donnés aux banques ne doivent cependant pas faire illusion. Le métier restait étroitement réglementé et les banques se contentaient d'aller sur les chemins que l'Etat voulait bien leur permettre d'emprunter. Comme pour la bancarisation des ménages, le développement des activités financières fut téléguidé par un certain nombre de mesures gouvernementales destinées à redresser les cours de Bourse qui connurent un véritable effondrement entre 1962 et 1966. Lorsque le gouvernement, faisant suite aux recommandations du comité Lorrain, annonça à la fin de l'année 1963 la création des SICAV, les banques s'engouffrèrent sur ce nouveau marché : le CIC constitua avec la Compagnie financière de Suez, avant d'être rejoints par L'Abeille, holding d'assurances de Jack Francès, la Société d'épargne mobilière (SEM) dont les titres furent proposés aux guichets en mars 1964. En revanche, le lancement de l'avoir fiscal, de l'épargne logement et des comptes d'épargne à long terme fut accueilli avec scepticisme par Edmond Lebée à l'assemblée générale de 1966 : si « ces mesures semblent témoigner d'un esprit nouveau, si elles postulent la légitimité et la nécessité du profit (...), les textes qui les établissent sont si complexes et parfois si obscurs, que le grand public sera

¹⁹³ Rapport annuel, 19.3.1968, p. 18.

lent à en comprendre la portée¹⁹⁴. » De fait, il fallut attendre quelques mois et d'autres mesures, comme celle concernant l'intéressement des salariés, pour que la Bourse se réveille à l'été 1967 et décolle vraiment en 1969.

Les réactions du CIC à ces signaux du marché furent en revanche rapides : les succursales furent dotées de conseillers financiers, un service de gestion de fortune fut organisé, une société de gestion des plans d'épargne d'entreprise et de la participation des salariés, Intersem, vit alors le jour. Après une année d'existence, elle gérait déjà les accords d'intéressement de plus de cent-cinquante sociétés représentant 50 000 salariés. Au début des années 1970, l'ensemble des services d'études financières, les comptes spéciaux et la gestion de fortune furent regroupés dans un immeuble récemment acquis avenue Hoche, le CIC publia un bulletin d'information boursière, des clubs d'investissement destinés à intéresser à la Bourse « des catégories nouvelles d'épargnants, notamment la clientèle féminine » se multiplièrent. L'idée de la « légitimité du profit » faisait son chemin...

En matière de crédit, L'instauration de l'encadrement du crédit en 1958, le plan de stabilisation de février 1963, les réformes Debré-Haberer de 1965-1966, la valse des outils d'intervention utilisés par les autorités monétaires, ne cessèrent de modifier les règles du jeu. En 1966, à la veille de la réforme de l'escompte, Edmond Lebée se plut à souligner que l'exercice 1965 avait été une année record pour les entrées en portefeuille d'effets de commerce, une activité traditionnelle du CIC à laquelle il consacrait encore 63 % de son actif. La mise en œuvre du crédit de mobilisation des créances commerciales fut l'affaire des années suivantes. Celles-ci virent se réduire les marges commerciales des banques. Trois facteurs concoururent à la hausse du coût des ressources : la préférence des clients pour les comptes productifs d'intérêts depuis l'interdiction de la rémunération des comptes à vue en juillet 1967, l'instauration, également en 1967, des réserves obligatoires sans intérêt auprès de la Banque de France, la hausse des taux sur le marché monétaire. A l'inverse, le gouvernement conserva sous son contrôle la hausse des taux d'intérêt. Avant que ne se produise une détente sur le marché monétaire en 1970, l'exercice 1969 fut marqué par « l'arrêt de la prospection, le freinage des opérations de promotion, la mise en œuvre d'une politique sélective¹⁹⁵ ». La levée – temporaire – de l'encadrement du crédit en 1970 profita surtout aux particuliers dont le nombre et le montant des encours doubla au cours de l'exercice 1971.

Efforts permanents d'adaptation

Les progrès techniques s'ajoutèrent aux fluctuations réglementaires pour faire entrer les entreprises du secteur tertiaire dans un monde définitivement instable. Le fameux IBM 705 de 1959 vieillit rapidement. Les ordinateurs de deuxième génération, installés dans les années 1965-1967, virent les bandes magnétiques suppléer définitivement les cartes perforées. De même la codification des chèques en caractères magnétisés permit leur lecture et leur tri automatique

¹⁹⁴ Rapport annuel, 15.3.1966, p. 14.

¹⁹⁵ Rapport annuel, 21.4. 1970, p. 17.

sans passer par les cartes perforées dont la technologie était désormais révolue.

Edmond Lebée lança à cette époque la construction à Osny, près de Pontoise, d'un centre spécialisé dans le traitement des titres qui entra en service en octobre 1967 avec quatre cents salariés. Bien que conçu initialement pour l'ensemble du groupe, il fut boudé pendant près de vingt ans par la plupart des banques provinciales, à l'exception de la Banque Dupont, et de la Société bordelaise qui lui confia sa conservation en 1971. Cette même année vit l'installation d'ordinateurs de troisième génération, en l'occurrence un IBM 360-50.

Ces révolutions technologiques successives, comme l'évolution rapide des métiers bancaires, placèrent la formation du personnel en première ligne des préoccupations. Un service interne de formation professionnelle fut créé en 1968 au sein de la Direction du personnel. En 1970, le CIC acheta près de Beaugency (Loiret) un ancien pavillon de chasse de la famille Mame, avec trente hectares de terrain. Transformé en centre de formation du Bel Air et équipé pour recevoir trente-cinq stagiaires, il fut inauguré le 16 avril 1971. Il devint le passage obligé des agents invités à enrichir ou à actualiser leurs compétences et le creuset des cadres de l'ensemble du groupe CIC.

IV. Paribas ou Suez (1965-1971) ?

En marge de ces évolutions conformes par bien des aspects à celles que connurent l'économie et la société françaises au cours des Trente Glorieuses, le CIC fit l'objet entre 1965 et 1971 d'une âpre bataille pour prendre son contrôle entre les deux grandes banques d'affaires françaises, la Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas) et la Compagnie financière de Suez (Suez)¹⁹⁶. L'enjeu se comprend aisément : il s'agissait pour ces établissements de mettre la main sur une banque de dépôt disposant d'un réseau de guichets qui les mettrait en relation directe avec la clientèle des épargnants et leur apporterait la masse des ressources provenant de leurs dépôts. Les proies de bon standing n'étaient pas légion et se limitaient à vrai dire au CIC, au CCF ou au Crédit du Nord : le CIC ne se classait à lui seul qu'en troisième position, mais dépassait avec son groupe de quatre fois ses confrères¹⁹⁷.

Le CIC ne se donna ni à l'une, ni à l'autre et crut pouvoir maintenir pendant plusieurs années un savant équilibre entre leurs appétits concurrents. Mais cette attitude finit par lui enlever toute possibilité de choix et le conduisit à subir plutôt qu'à décider de son avenir.

Un pas en direction de Paribas

C'est Edmond Lebée qui prit les devants en entrant en contact avec Paribas dès 1965. Son initiative prit à contre-pied le groupe CIC où l'on se sentait davantage d'affinités avec Suez,

¹⁹⁶ Cette affaire est éclairée par les témoignages de Jacques Georges-Picot, *Souvenirs d'une longue carrière. De la rue de Rivoli à la Compagnie de Suez, 1920-1971*, introduction et notes par Nathalie Carré de Malberg et Hubert Bonin, Paris, CHEFF, 1993 ; Jacques de Fouchier, *La Banque et la vie*, Paris, Odile Jacob, 1989 ; Pierre Moussa, *La Roue de la Fortune, Souvenirs d'un financier*, Paris, Fayard, 1989 ; et par l'ouvrage d'Hubert Bonin, *Suez, du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Economica, 1987. En revanche, le CIC n'a apparemment pas conservé d'archives sur cette affaire.

¹⁹⁷ H. Bonin, *op. cit.*, p. 335.

moins par des relations d'affaires, encore que la création d'une SICAV commune remontait à quelques mois seulement, que par la proximité des hommes ou le partage des mêmes valeurs : Jacques Georges-Picot, entré au Suez en 1937, siégeait depuis 1942 au conseil du CIC que son père avait présidé. Il avait pris la présidence de Suez en décembre 1957 et fut le maître d'œuvre de sa reconversion en compagnie financière. Suez était par ailleurs considérée comme une maison « de bonne compagnie », pétrie de bonnes manières et respectueuse des usages¹⁹⁸, alors que la réputation de Paribas était beaucoup plus mitigée, aussi bien par le climat qui régnait au sein de la direction qu'à cause de méthodes financières jugées brutales, voire cyniques. Jean Reyre, son vice-président directeur général, s'était « fait des ennemis, raconte Jean Baumier, parce que le tact n'est pas sa qualité dominante. Il fonce. Tant pis pour les dégâts. Il n'a pas le moindre respect pour l'establishment qui le rejette¹⁹⁹ ». Jacques Georges-Picot évoque dans ses Mémoires une véritable « allergie » à l'égard de Paribas « que partageaient les dirigeants du CIC et la plupart des banques de son groupe²⁰⁰ ». Suez et Paribas n'appartenaient pas au même monde...

D'après Georges-Picot, ce rapprochement contre nature du CIC avec Paribas aurait été la réponse de Lebée à la participation prise par Suez en février 1965 de plus de 20 % du capital de la BUP qui aboutit à une fusion complète à la fin de 1966. Bien que paraissant toujours craindre une mainmise de Suez sur le CIC, Lebée se serait senti trahi par cette orientation soudaine de Suez²⁰¹. Mais plutôt que de la « déception » ou de la « jalousie » de Lebée, ne vaudrait-il pas mieux parler de sa méfiance à l'égard des ambitions de Suez et de son président ?

Une méfiance qui remonte à loin

Dans une note datée du 24 décembre 1953, Edmond Lebée raconte comment Jacques Georges-Picot venait de déposer sa candidature à la fonction de vice-président du CIC :

« Je lui réponds qu'à cette question, je ne puis répondre avant de connaître sa réponse à la question préjudicielle que je vais lui poser. Lorsque j'ai demandé à M. Deschamp de le faire entrer au conseil, j'avais le sentiment d'assurer ainsi la relève, lointaine, de la génération Dangelzer – Lebée - Wenger-Valentin. Mais, depuis lors, l'épanouissement de la carrière de M. Jacques Georges-Picot au Suez, m'a fait craindre qu'absorbé par ses nouvelles fonctions, il ne puisse nous donner, le moment venu, son entier concours (...). M. Georges-Picot me dit que l'on ne reste pas plus de six à huit ans directeur général de Suez (...). Le fait d'être administrateur, vice-président, voire même président de Suez n'est pas incompatible avec la présidence ou la vice-présidence du Crédit industriel et commercial. J'en prends note en faisant observer à mon interlocuteur que je ne prévois pas actuellement la nomination d'un deuxième vice-président du Crédit industriel et commercial. »

¹⁹⁸ H. Bonin, *op.cit.*, p. 169.

¹⁹⁹ Jean Baumier, *La Galaxie Paribas*, Paris, Plon, 1988, p 59.

²⁰⁰ J. Georges-Picot, *op.cit.*, p. 336.

²⁰¹ *Ibid.*, p. 332.

Toujours est-il qu'une crise ouverte éclata sur le champ au CIC : au conseil du 4 novembre 1965, Lebée alla jusqu'à demander sa démission à Georges-Picot que celui-ci refusa de donner. En revanche, il démissionna de la présidence du CIO en mai 1966 et profita d'une réunion à Nantes de toutes les banques du groupe pour alerter ses collègues des dangers de l'accord conclu avec Paribas. Ce faisant, il porta un coup à l'autorité de la maison-mère.

Edmond Lebée et Henri Deroy, président de Paribas, furent reçus le 31 mai 1966 par Michel Debré, ministre de l'Economie et des Finances, auquel ils exposèrent leur projet de rapprochement²⁰². La nouvelle filtra dans la presse dès le 5 juin. L'idée, telle qu'elle fut exposée aux salariés du CIC, était de prendre en compte le caractère complémentaire des deux établissements, banque de dépôt d'un côté, banque d'affaires de l'autre, qui chacune dans sa catégorie était la plus importante du secteur privé, et d'harmoniser leurs activités : l'une était intéressée par « les relations internationales étendues et les importants services d'études » de l'autre, celle-ci par un réseau de 1 200 guichets qui renforcera leur action commune « vis-à-vis notamment des sociétés de développement régional ». Pour Paribas, où Jean Reyre, vice-président-directeur général, tirait en réalité les ficelles, le rapprochement avec le CIC s'inscrivait dans un plan d'ensemble qui impliquait également le groupe Worms et la Compagnie bancaire²⁰³. Selon Hubert Bonin, cela permettait à Reyre d'équilibrer l'influence de Jacques de Fouchier parmi les administrateurs de sa banque et d'assurer la pérennité de son pouvoir²⁰⁴.

Concrètement, l'opération se limita à un échange d'administrateurs en juin 1966 et à une prise de participation symbolique de 3 % dans le capital du partenaire par apport réciproque de titres. Ce dernier fut approuvé par l'assemblée générale du CIC du 23 novembre 1966 qui autorisa l'augmentation de capital correspondante de 120 millions à 123 750 000 francs.

Poids respectifs de Paribas et du groupe CIC au 31.12.1965

| Au 31.12.1965 (en millions de francs) | Paribas | Groupe CIC |
|--|---------|------------|
| Total bilan | 5 013 | 10 796 |
| Capitaux propres | 561 | 407 |
| Dépôts, comptes courants | 2 360 | 8 453 |
| Bénéfice net | 25,6 | 34,6 |

Place du groupe CIC parmi les banques de dépôt au 31.12.1965²⁰⁵

| Banques | Dépôts | Capitaux | Résultats | Nombre | de |
|---------|--------|----------|-----------|--------|----|
|---------|--------|----------|-----------|--------|----|

²⁰² D'après *Documents inter-groupe*, n° 34, juin 1966, 14 p., Archives du CIC.

²⁰³ *Entreprise*, 16.6.1966, in *Documents...*, *loc. cit.*, p. 11.

²⁰⁴ Hubert Bonin, *op.cit.*, p.

²⁰⁵ Tableaux publiés dans *Documents...*, *loc.cit.*, p. 12. A noter que les chiffres concernant le groupe CIC sont très légèrement différents de ceux publiés dans le rapport annuel de 1966 (voir *supra* tableau n° xx, p. xx)

| | | propres | | guichets permanents |
|------------------|--------|---------|----|---------------------|
| Crédit lyonnais | 18 049 | 271 | 12 | 716 |
| Société générale | 14 906 | 226 | 11 | 639 |
| BNCI | 12 358 | 141 | 7 | 575 |
| Groupe CIC | 8 453 | 407 | 35 | 705 |
| CNEP | 6 760 | 108 | 6 | 405 |

Dans les mois qui suivirent, cet accord eut des répercussions limitées sur la vie du CIC. Néanmoins, le cours de l'action CIC commença à monter lentement dès l'été 1967 sans qu'on puisse avec certitude attribuer cette hausse à une offensive spéculative, attribuée au comte Paul de Chalus et à son groupe d'assurances La Fortune, ou à une volonté de Suez de contrer le plus tôt possible les ambitions de Paribas²⁰⁶. Lorsqu'Edmond Lebée annonça sa démission de la présidence du CIC au conseil d'administration du 19 décembre 1967, rien de décisif, semble-t-il, n'avait été entrepris pour renforcer les liens avec Paribas. Tout laisse à penser que sa stratégie consistait simplement à corriger par le contrepoids de Paribas l'inclinaison historique et naturelle entre le CIC et Suez pour mieux sauvegarder l'indépendance du CIC entre les appétits concurrents, mais désormais équilibrés, des deux banques d'affaires.

1968, une année très particulière...

Dans l'histoire du CIC, l'année 1968 a laissé une autre marque que pour la plupart des Français... Le CIC fut évidemment touché par le mouvement social, le centre d'Osny fut occupé par les grévistes, mais ces événements laissèrent moins de traces dans l'histoire de l'entreprise que la compétition entre Suez et Paribas. L'année commença par l'entrée en fonction d'une nouvelle équipe dirigeante : sur proposition d'Edmond Lebée, Christian de Lavarène lui succéda comme président tandis que Jean Roquerbe devint directeur général. Ce dernier fit également son entrée au conseil où furent nommés, du côté de Suez, Roger Martin, président de Pont-à-Mousson et, du côté de Paribas, André Burlot, président de la Paternelle SA.

Christian Chaix de Lavarène (1911-2009)

Né le 12 janvier 1911 à Oran où son père, officier qui devait être tué dans les premiers combats d'août 1914, était en garnison, Christian de Lavarène, entra dans l'inspection des finances en 1935. Affecté pendant l'Occupation à la direction des finances extérieures, il y fut le collaborateur de Maurice Couve de Murville et de Jacques Brunet. En 1946, il partit comme attaché financier à l'ambassade de France à Rome. Il entra en 1952 au CIC comme directeur et y gravit les échelons : directeur général adjoint en 1956, directeur général en 1961, vice-président à la fin 1964, enfin président de 1968 à 1978.

²⁰⁶ 2^e hypothèse selon Fouchier

Jean Roquerbe (1906- 1983)

Né le 1^{er} mai 1906, fils d'un directeur de banque, Jean Roquerbe, diplômé de l'Ecole libre des sciences politiques et licencié en droit, fit toute sa carrière au CIC où il entra en juin 1930. Sa promotion comme directeur général du CIC le 1^{er} janvier 1968 coïncida avec sa nomination comme président de la Société nancéienne de crédit industriel et commercial où il eut à gérer la fusion avec Varin-Bernier & Cie. Prenant sa retraite de directeur général en avril 1972, il fut alors nommé vice-président du CIC.

L'action CIC connut de mars à mai 1968 une première hausse significative que l'on peut mettre en relation avec le début des négociations concernant un projet d'absorption par le CIC de l'Union bancaire et industrielle (UBI), la filiale bancaire de Pont-à-Mousson. Le groupe sidérurgique lorrain était de longue date en relation d'affaires avec la Société nancéienne de crédit industriel et commercial au conseil de laquelle siégeait Roger Martin, son directeur général. Celui-ci pouvait y rencontrer Jacques Georges-Picot qui y représentait le CIC. Mais c'est à l'insu de Roger Martin que trois membres de la famille Paul-Cavallier proposèrent 19,44 % du capital de Pont-à-Mousson à Suez qui acheta ce paquet d'actions en janvier 1966. Après approbation d'une assemblée générale de Pont-à-Mousson en mai, Roger Martin entra au conseil de Suez et Jacques Georges-Picot à celui de Pont-à-Mousson. Si le CIC absorbait l'UBI, l'apport serait rémunéré par des actions qui donneraient à Pont-à-Mousson un pourcentage significatif du capital du CIC et permettraient à Suez d'y renforcer ses positions d'autant qu'elle détenait une participation directe dans l'UBI.

Ce projet donna lieu dès le printemps 1968 à « des échanges de vue dans les réunions des conseils d'administration²⁰⁷ ». Paribas était donc parfaitement au courant. Un protocole d'accord fut adopté le 18 juillet. Le public en fut informé par le CIC, via la presse financière, et par Suez dans une lettre à ses actionnaires datée de septembre. L'affaire fut ensuite menée à son terme et entérinée par une assemblée générale du CIC en janvier 1969 : l'apport fut rémunéré par un paquet d'actions du CIC valant 8,44 % de son capital. Mais ce pourcentage ne représenta qu'une part relativement modeste des transactions sur l'action CIC. Depuis l'été en effet, la bataille boursière avait pris une autre dimension : 53 % du capital du CIC changea de mains entre le 21 août et le 11 octobre où l'action atteignit son cours record de 412 francs (contre 148 francs au point le plus bas de 1968)²⁰⁸.

L'offensive avait été déclenchée par Paribas, à l'initiative de Jean Reyre qui ne cachait pas son ambition de mettre la main sur une, voire sur plusieurs banques de dépôt, pour transformer Paribas en banque universelle à l'allemande²⁰⁹. Soutenu par les cadres dirigeants de la maison, il dut affronter la rébellion de son conseil d'administration, notamment de Jacques de Fouchier, qui mit sa démission dans la balance pour protester contre ces méthodes d'achats « sauvages »²¹⁰ : la

²⁰⁷ Rapport de l'Assemblée générale extraordinaire, 27.1.1969, p. 16

²⁰⁸ D'après H. Bonin, *op.cit.*, p. 360.

²⁰⁹ D'après P. Moussa, *op.cit.*, p. 138.

²¹⁰ J. de Fouchier, *op.cit.*, p. 170.

Compagnie bancaire, qu'il dirigeait, entretenait traditionnellement de très bonnes relations avec le CIC. De son côté, Christian de Lavarène, toujours soucieux de l'équilibre et de l'indépendance de son établissement, sollicita à ce moment-là le concours de Suez pour contrer l'offensive de Paribas. Suez commença à acheter des actions CIC, le plus souvent par l'intermédiaire de Francès « à travers plusieurs canaux, plus ou moins obscurs » selon Jacques Georges-Picot²¹¹, contribuant ainsi à la hausse du cours, mais exigea à l'automne la création conjointe d'une société de portefeuille, Finance et études, au capital réparti par tiers entre le CIC, les banques de son groupe et Suez, qui fut chargée d'intervenir en Bourse sur le titre CIC.

Plusieurs tentatives de médiation cherchèrent à calmer le jeu : Georges-Picot lui-même tenta d'arrêter la manœuvre de Reyre en s'adressant directement à Deroy et à Monick, anciens présidents de Paribas, qui avouèrent leur impuissance. Jacques Brunet, gouverneur de la Banque de France, réunit à deux reprises Georges-Picot et Reyre, mais sans succès²¹². Alors qu'une trêve s'installait à la Bourse, chaque partie était à l'affût de paquets d'actions mis directement en vente : c'est ainsi que Paribas réussit à acheter les 3 à 4 % détenus par la Caisse des dépôts qui lui furent cédés par... Dominique Chatillon, futur président du CIC à une époque où celui-ci sera bien installé dans le groupe Suez²¹³. Pierre Moussa raconte de son côté comment il réussit à obtenir pour Paribas les actions détenues par le groupe La Fortune de Paul de Chalus²¹⁴.

Au bout du compte, Paribas et Suez se neutralisèrent : aucun des deux groupes financiers n'avait la majorité, mais chacun détenait une minorité de blocage capable d'interdire à l'autre de l'atteindre. D'après Georges-Picot, Suez aurait possédé 45 % du capital, Paribas un peu plus de 30 %²¹⁵. La situation était bloquée.

Un modus vivendi de deux ans

Dans ses Mémoires, Jacques Georges-Picot reproche à Lavarène et à ses collaborateurs de ne s'être jamais déclarés nettement du côté de Suez et de n'avoir pris aucun risque sérieux pour le soutenir. Lavarène aurait craint de se brouiller avec Paribas et de provoquer l'éclatement de son groupe à l'intérieur duquel certaines banques régionales manifestaient leur volonté d'indépendance. De fait, l'épisode eut de graves conséquences sur l'autorité du CIC à l'intérieur de son groupe qui refusa de se porter au secours de sa maison-mère. Les banques régionales, cotées dans les Bourses de province, ne voulaient pas risquer l'argent de leurs actionnaires dans une compétition qui ne les concernait pas²¹⁶. En outre, Christian de Lavarène, par tempérament, n'était pas homme à prendre des décisions tranchées, mais plutôt à préférer le compromis ou la recherche du consensus. Il avait gardé le comportement d'un haut-fonctionnaire, à la « modestie

²¹¹ J. Georges-Picot, *op.cit.*, p. 336.

²¹² *Ibid.*, p. 333-334.

²¹³ *Ibid.*, p. 334 et note 47, p. 361.

²¹⁴ P. Moussa, *op.cit.*, p. 139-140.

²¹⁵ J. Georges-Picot, *op.cit.*, p. 334. H. Bonin estime la participation de Suez à 41 % dont 31-32 % en direct, celle de Paribas entre 28,5 et 30,5 %.

²¹⁶ D'après le témoignage de Jean Huet.

naturelle²¹⁷ », préférant rester au dessus de la mêlée. Sa foi religieuse le conduisait volontiers, dans des conversations avec ses collaborateurs, à placer son entreprise sous la protection du Très-Haut²¹⁸ ... Il n'est donc pas exclu qu'il ne se soit satisfait « d'un *modus vivendi* intervenant entre les deux groupes acheteurs, qui, tout en sauvegardant l'autonomie du CIC, installerait plus solidement encore la maison au milieu de deux puissantes institutions financières²¹⁹ ». Après tout, ne restait-il pas fidèle à cette ligne d'équilibre empruntée par Lebée et n'avait-il pas obtenu de Suez la contre-offensive nécessaire, mais suffisante, pour redresser une nouvelle fois le fléau de la balance ? Ce fut en tout cas sa position officielle.

Une ligne illusoire ?

« Au début de l'automne 1968 », déclara Christian de Lavarène à l'assemblée générale du CIC du 20 mai 1969, « la Compagnie financière de Paris et des Pays-Bas et la Compagnie financière de Suez et de l'Union parisienne, chacune de son côté, se sont portées acquéreurs d'un nombre important de nos actions et détiennent aujourd'hui un pourcentage appréciable de notre capital. Nous pensons que la collaboration avec ces deux sociétés qui n'ont pas l'intention de modifier la politique du Crédit industriel et commercial ni la structure traditionnelle du groupe des banques affiliées, peut être fructueuse pour notre maison. Sans interférer dans nos relations avec une clientèle légitimement jalouse de son indépendance à l'égard de toute puissance financière ou industrielle, nos liens avec nos deux plus importants actionnaires nous permettront d'étendre le champ de nos activités en bénéficiant de l'expérience de ces deux associés. »

Quelques orientations – contradictoires – confirment cette absence de choix et cette volonté de ménager... la chèvre et le chou : en décembre 1968, le groupe CIC lança une nouvelle SICAV obligataire, Oblisem, constituée en collaboration avec Paribas, le groupe Paternelle et Varin-Bernier & Cie. Ne voulant mécontenter personne, il participa au capital de deux sociétés immobilières pour le commerce et l'industrie (Sicomi), Bail-Investissement, du groupe Suez²²⁰, et Locabail immobilier, du groupe de la Compagnie bancaire, lié à Paribas. Le CIC accepta également de prendre une participation dans la Compagnie internationale de crédit à moyen terme créée par Suez en 1967. En 1970 encore, on put se féliciter au CIC d'avoir obtenu la collaboration de Suez et de Paribas pour créer une troisième SICAV à vocation internationale, Crédinter.

Le dénouement de 1971

Mais il était évident que le CIC n'était plus maître de son destin. La pression de Suez,

²¹⁷ Selon Dominique Chatillon, rapport annuel, 19.4.1979, p. 15.

²¹⁸ Selon le témoignage de Claude Féron.

²¹⁹ Rapport des commissaires aux apports consenti par l'UBI, AGE, 27.1.1969, p. 17.

²²⁰ Bail-Investissement résulte de la transformation en 1968 de l'Immobilière de supermarchés (ISM), créée par Suez en 1961, en Sicomi au régime fiscal avantageux. D'après H. Bonin, *op.cit.*, p. 234-235.

principal actionnaire, ne tarda d'ailleurs pas à se renforcer : la décision en avril 1970²²¹ de nommer administrateur la Compagnie de Suez, en tant que personne morale, comme l'était déjà Paribas, entraîna la démission conjointe de Lebée et de Dangelzer qui renoncèrent à leurs mandats d'administrateurs et manifestèrent ainsi clairement leur désapprobation à l'égard de cet accroissement d'influence du groupe Suez. Les tractations qui se déroulèrent en coulisse entre Suez et Paribas, mais sans le CIC, évoquèrent clairement le démantèlement de son groupe. C'était une éventualité que Georges-Picot se refusa à envisager, de même qu'il ne pouvait se résoudre à céder la BUP. Jacques de Fouchier, qui avait succédé à Jean Reyre en octobre 1969, se rendit compte « qu'aucune concession ne pouvait être attendue d'un aussi coriace interlocuteur, à l'évidence exaspéré qu'un étranger soit venu chasser sur des terres que la présence antérieure de son propre père à la présidence du CIC lui faisait considérer comme familiales. Seul un humble esprit de pénitence manifesté par moi-même pour le compte de ma nouvelle maison aurait pu lui faire oublier cet affront²²². »

Il fallut donc attendre le départ de Georges-Picot pour que la situation se dénoue. Lorsque Michel Caplain lui succéda en mai 1971, il proposa à Jacques de Fouchier un Yalta bancaire. De « longues, difficiles, mais amicales²²³ » négociations aboutirent à l'accord du 10 septembre 1971 : tout en conservant 5 % du capital, Paribas abandonna le contrôle du CIC à Suez, qui céda en échange la BUP que Paribas rapprocha du Crédit du Nord. « Ainsi, chacun des deux protagonistes avait une grande banque de dépôt ; celle qu'obtenait Suez était la plus belle, mais le déséquilibre était compensé par diverses concessions en d'autres domaines²²⁴. » Le CIC vendit en 1972 sa participation dans Paribas qui fit de même avec ses actions CIC l'année suivante.

La manœuvre de Lebée se solda donc par un échec. En introduisant le loup dans la bergerie, il prit un gros risque qui aurait pu aboutir à un choc des cultures entre gens du CIC et de Paribas. Mais les choses finalement se passèrent comme elles devaient se passer. Les banques d'affaires prirent bien le contrôle des banques de dépôt et le CIC tomba dans le giron de Suez suivant une pente naturelle que seules les circonstances et le jeu des acteurs parvinrent un moment à perturber. A terme, la perte d'indépendance du CIC eut moins de conséquences négatives en elle-même que n'en eut vis-à-vis de son groupe la dégradation de son image de maison-mère ayant perdu la maîtrise de son destin.

V. Les mutations des années 1970

La prise de contrôle par Suez ne bouleversa pas en effet la vie du CIC. Les mutations qu'il eut à affronter dans les années 1970 ne sont pas imputables à la majorité acquise par son principal actionnaire – détenteur de 73,4 % de son capital –, mais relèvent bien davantage des

²²¹ La décision prise par le conseil d'administration consécutif à la tenue de l'assemblée générale du 24 avril 1970 était destinée à être ratifiée par l'assemblée générale de 1971, mais fut annoncée aux actionnaires dès le 24 avril 1970 et l'allocation de Christian de Lavarène rendant hommage à Edmond Lebée et Charles Dangelzer fut reproduite dans le rapport annuel de l'exercice 1969.

²²² J. de Fouchier, *op.cit.*, p. 196-197.

²²³ P. Moussa, *op.cit.*, p. 140.

²²⁴ P. Moussa, *op.cit.*, p. 140.

contraintes d'un environnement économique et social instable et des difficultés d'adaptation de l'entreprise à une forte croissance interne et à une gestion de plus en plus complexe.

Un actionnaire peu présent

En effet, le CIC ne devint pas une banque du groupe Suez au sens où on l'entendrait s'il y avait eu intégration dans une stratégie globale, division du travail entre établissements complémentaires, synergies bancaires et financières. S'il y eut concertation et coopération, échanges de participations et accords ponctuels, leur portée resta relativement marginale. Tout se passa en réalité comme si la possession de l'être désiré avait tué le désir...

D'une part, le CIC fut soigneusement tenu à l'écart de la réorganisation du groupe Suez liée à la fusion annoncée en septembre 1973 avec la Banque de l'Indochine qui aboutit en octobre 1975 à la création de la banque Indosuez. Et par la suite, Michel Caplain écarta toujours l'éventualité d'une fusion entre Indosuez et le CIC²²⁵. A vrai dire, la complémentarité banque d'affaires-banque de dépôt, lieu commun de la fin des années 1960, apparaissait de plus en plus comme un contre-sens : utiliser des dépôts dans des opérations financières « est une idée totalement théorique, confirma un dirigeant du CIC en 1985, parce qu'elle oublie une donnée fondamentale, c'est que les dépôts dans une banque comme une banque régionale appartiennent à des emprunteurs potentiels et ne sont pas du tout disponibles, sauf sous la forme d'une gestion de trésorerie plus ou moins sophistiquée (...). Les banques régionales étaient très soupçonneuses au regard d'un emploi, d'un détournement de leurs ressources qui auraient pu servir à alimenter des opérations n'intéressant pas spécifiquement leur région²²⁶. »

D'autre part, Suez ne chercha pas à placer ses hommes à la tête du CIC, se contentant d'une présence relativement discrète au conseil d'administration : Michel Caplain, qui y représentait Suez depuis avril 1970, fut rejoint en septembre 1972 par Jack Francès, directeur général de Suez, et François de Flers, président de la Banque de l'Indochine. Pour autant, le conseil était loin d'être monocolore : les banques du groupe continuèrent à y être représentées comme dans le passé par Henri Arminjon, nommé en 1972, Emile Spielrein en 1973 et Louis Decoster en 1975.

En bonne logique, Suez n'apporta pas non plus de fonds propres : le capital social diminua de 37 % en francs constants de 1970 à 1979 avant qu'il ne soit doublé en 1980 par incorporation d'une partie de la réserve de réévaluation et porté à 452 millions de francs. Pour la première fois dans son histoire, le CIC se finança donc par émission d'obligations : la première, portant sur un montant de 150 millions de francs, proche de celui du capital social (161 millions), fut couverte en vingt-quatre heures en novembre 1971. Le CIC fut ensuite partie prenante dans plusieurs émissions successives lancées pour le compte du groupe à partir de 1973. Il eut également recours pour la première fois en 1976 à un emprunt international de 30 millions de dollars sur

²²⁵ D'après le témoignage de Claude Féron.

²²⁶ Témoignage rapporté par H. Bonin, *op.cit.*, p. 490. Voir également sur la même question Pierre Moussa écrivant en 1989 : « On redevient sensible au fait qu'il s'agit de deux métiers bien distincts qui exigent des mentalités fort différentes » (*op. cit.*, p. 141).

l'euro-marché qui fut remboursé par anticipation en 1979 et remplacé par un crédit de 40 millions de dollars accordé cette fois par un consortium de banques arabes et japonaises dirigé par l'Abu Dhabi Investment Cy. Enfin, en septembre 1980, fut lancée la première émission d'obligations convertibles en actions pour 200 millions de francs. Or Suez « suivit l'opération de façon partielle²²⁷ », ce qui laissait augurer d'un renouvellement de l'actionnariat à compter du 1^{er} juillet 1981, date d'ouverture de l'option de conversion.

Au titre des combinaisons financières proposées par le groupe Suez, il faut mentionner néanmoins l'apport en juin 1973 de 22,4 % du capital de Bail-Equipement détenus par la Compagnie de La Hénin et sa filiale SN-PAR qui reçurent en échange 5,4 % du capital du CIC.

Bail-Equipement

Société spécialisée dans le crédit-bail de biens d'équipement et de matériel de transport, elle fut créée en février 1963 sous la raison sociale Vendôme Equipement, puis devint Bail Equipement en octobre 1970 après absorption d'une de ses filiales. Au terme de l'apport réalisé en juin 1973, le CIC devint son principal actionnaire avec 25,07 % du capital. Il porta progressivement sa part à 32,09 % en 1977 avant d'en céder 10 % à Soparcic, filiale commune gérant les participations du groupe.

Suez imprima finalement si peu sa marque que les rapports annuels du CIC se limitaient en général à une mention de pure courtoisie à l'égard de l'actionnaire principal, ce dont Michel Caplain finit par s'étonner²²⁸... A l'inverse, le CIC accompagna scrupuleusement les augmentations de capital des banques de son groupe : à la veille de la nationalisation, ses participations étaient très proches de ce qu'elles étaient quinze ans auparavant tout en étant plutôt orientées à la hausse. En 1979, le CIC augmenta même de dix points sa part dans le capital de la Société bordelaise, en difficulté, et devint majoritaire en 1980. Le groupe sortit d'autre part renforcé des fusions en 1972 entre la Société nancéienne et Varin-Bernier et en 1977 entre les banques Scalbert et Dupont. La conscience de groupe continua à faire partie des valeurs volontiers revendiquées par ses différentes composantes.

Une gestion de plus en plus complexe

L'évolution des effectifs permet une première approche de l'ampleur des mutations en cours dans l'entreprise. Alors que le personnel avait augmenté de 32 % entre 1958 et 1968 pour atteindre 2 747 salariés, la décennie suivante se traduit par un quasi-doublement (+ 94 %) avec 5 340 salariés en 1978 (soit 23 % de la totalité du groupe qui employait 23 274 salariés). La barre des 3 000 fut franchie en 1969, 4 000 en 1972, 5 000 en 1975 : tous les trois ans, le CIC agrégeait 1 000 agents nouveaux, sans compter ici les simples remplacements. En 1978, 6 % de l'effectif totalisait trente ans de maison ou plus, mais 37 % avaient moins de cinq ans

²²⁷ Rapport annuel, 21.5.1981, p. 34.

²²⁸ Anecdote rapportée par Claude Féron.

d'ancienneté²²⁹. Cette augmentation n'est qu'en partie le reflet de la croissance des activités bancaires : si le chiffre d'affaires fut multiplié par 5,2 (en francs constants) de 1968 à 1974, il enregistra un recul de 16 % de 1974 à 1978, pour repartir ensuite à la hausse avec un doublement de 1978 à 1981. C'est aussi le résultat d'une complexité croissante de l'exercice du métier bancaire et d'un alourdissement des tâches incombant à l'entreprise.

Au renouvellement du personnel, correspond celui des équipes dirigeantes dont la stabilité traditionnelle commença à être ébranlée : à Jean Roquerbe qui prit en avril 1972 sa retraite de directeur général, succéda Jean-Pierre Fourcade, entré depuis la fin de 1970 comme directeur-général adjoint. Venant de l'extérieur et sans expérience bancaire, il apporta du sang neuf dans une entreprise qui avait plutôt favorisé jusque-là les évolutions de carrière interne. Son concurrent éventuel, Pascal Lebée, se tua dans un accident d'avion privé en mai 1971. Pour Jean-Pierre Fourcade, les responsabilités prises au CIC devaient s'avérer une simple parenthèse dans sa carrière politique, ce dont on lui tint rigueur dans la maison, d'autant que la succession de Christian de Lavarène était à l'ordre du jour.

Jean-Pierre Fourcade

Né en 1929 à Marmande, élève de l'ENA en 1952-1954, inspecteur des finances, Jean-Pierre Fourcade entra au cabinet de Valéry Giscard d'Estaing en 1959 et l'accompagna dans sa carrière ministérielle jusqu'en 1966. Puis, il fut nommé à la direction du commerce intérieur et des prix dont il devint bientôt directeur. Alors qu'il était directeur-adjoint du CIC, il fut élu en 1971 maire de Saint-Cloud, ville dépourvue alors d'agence du CIC... Il quitta le CIC en mai 1974 pour devenir le ministre de l'Economie et des Finances du gouvernement Chirac. Il entra au Sénat en 1977 où il siège toujours trente ans plus tard.

Ce dernier fit alors appel à Dominique Chatillon, jusque-là directeur à la Caisse des dépôts et consignations, qui prit ses fonctions en novembre 1974, soit cinq mois après le départ de Fourcade. Comme prévu, il prit la succession de Christian de Lavarène, qui resta toutefois à son poste jusqu'aux élections législatives de mars 1978 : la perspective d'une victoire de la gauche et de la nationalisation qui s'ensuivrait le conduisit en effet à retarder le passage de témoin. Cette hypothèque étant levée, Dominique Chatillon exerça les fonctions de président-directeur général à partir d'avril 1978. Mais son mandat fut interrompu dès février 1982 par la nationalisation.

Dominique Chatillon (1928-2007)

Né le 15 janvier 1928 à Enghien, élève de l'ENA en 1951-1953, inspecteur des finances, Dominique Chatillon fit partie des cabinets de Félix Gaillard et de Pierre Pflimlin. Nommé à l'ambassade de France à Washington (1958-1960), il revint dans l'administration centrale des finances et exerça diverses missions à la Banque française du commerce extérieur, à l'Institut d'émission malgache, etc. Puis il entra en 1967 à la Caisse des dépôts et

²²⁹ D'après le bilan social publié dans le rapport annuel 1979.

consignations où il fut directeur jusqu'en 1974. Après la nationalisation de 1982, il devint, en 1983, président du conseil de surveillance de la Midland Bank SA et président de la Compagnie La Hénin.

A ces dirigeants, se posèrent d'abord des problèmes de gouvernance : la création en 1970 d'une nouvelle direction de l'organisation, des études et de la prévision, qui devint en 1973 la direction de l'administration, est à cet égard révélatrice. Elle eut à gérer simultanément le passage à la troisième génération d'ordinateurs, la mise en place d'un instrument de gestion prévisionnelle comprenant l'instauration d'une comptabilité analytique, et l'élaboration d'un premier plan de développement à moyen terme sur trois ans qui fut présenté par Jean-Pierre Fourcade en novembre 1973. La direction de l'exploitation fit l'objet en 1971 d'une réorganisation complète avec la création de nouveaux départements correspondant aux grandes catégories de clientèle bancaire (grandes entreprises, entreprises, particuliers, succursales). Dans le rapport annuel de 1974, fut publié pour la première fois un organigramme détaillé de l'entreprise et les quatre directions, confiées à des directeurs-généraux adjoints, furent amenées à présenter chacune le bilan de leurs activités.

Les directions du CIC et leurs responsables en 1974

Administration : Pierre Arlet

Exploitation : Jean Robineau-Bourgneuf

Affaires financières : Philippe Aymard

Etranger et trésorerie : François Boucher

Cette mise en ordre administrative, pilotée par Jean-Pierre Fourcade, impliquait le renforcement des moyens mis à la disposition de la gestion centrale. Le centre d'Osny se vit confier de nouvelles tâches comme la chaîne complète des opérations sur titres en 1971 et ultérieurement, à partir de 1977, le traitement des cartes bleues et la gestion de la participation des salariés. 550 personnes, soit environ 10 % de l'effectif, y travaillaient en 1978. Pour décongestionner le siège social, le CIC eut la bonne fortune de pouvoir acheter en 1971 aux Galeries Lafayette un vaste ensemble immobilier situé entre les rues de Provence, de la Victoire et Taitbout où purent être aménagés dans un premier temps 18 000 m² de surface utile. Les premiers services commencèrent à s'y installer au printemps 1974, mais le transfert se poursuivit jusqu'au début de 1976. A cette date, d'autres locaux furent rendus disponibles et une nouvelle tranche de travaux fut entreprise et terminée en 1979.

En province, on observe à cette époque la même tendance à renforcer l'administration centrale par la construction de centres administratifs modernes, localisés le plus souvent en périphérie urbaine, voire au milieu des champs. Pour la seule année 1973, trois sociétés du groupe, le CIAL, la SNVB et la Lyonnaise, inaugurèrent ainsi des bâtiments de ce type. Les autres banques suivirent le mouvement dans les mois ou les années suivantes. Le risque était

évidemment d'aboutir à une hypertrophie des activités de siège qui accaparaient au CIC en 1978 les 2/3 du personnel. A elle seule, la direction de l'administration employait plus d'agents (1 958, soit 40 % du personnel actif²³⁰) que les succursales (1 612).

Dans le même temps cependant, l'évolution du matériel informatique ouvrit la voie à la déconcentration. Les deux gros chantiers du moment étaient en effet la mise en œuvre du télétraitement des informations et de l'interconnexion des systèmes. Le télétraitement commença à fonctionner en interne à partir de 1974 où les succursales purent interroger directement les services centraux. Dès 1976, fut décidé le remplacement de ce premier matériel et l'installation dans un délai de quatre ans de 360 terminaux de deuxième génération permettant cette fois la saisie au guichet des opérations les plus courantes. Cette évolution technologique entraîna une réforme de l'exploitation entreprise à partir de 1977 : le réseau, à Paris et en banlieue, fut divisé en sept zones géographiques comprenant chacune seize à dix-sept agences et un effectif de 220-250 personnes. Placé sous la responsabilité d'un directeur, assisté de deux collaborateurs spécialisés dans les crédits et le développement commercial, chaque groupe disposait d'une certaine autonomie pour délivrer des crédits allant jusqu'à 5 millions de francs, gérer la formation professionnelle, développer les relations publiques, etc.

L'autre grand défi était de réaliser l'interconnexion des banques du groupe dans la perspective de la diffusion de la carte bleue, créée en 1967 à l'initiative des trois banques nationalisées, du CIC et du CCF, et du développement des distributeurs automatiques de billets (DAB) : le CIC mit les onze premiers en service en 1972. Mais le groupe fut d'emblée handicapé par l'hétérogénéité des systèmes informatiques choisis par chacune des banques et dut se mettre le plus rapidement possible à égalité avec ses concurrents disposant d'un réseau national pour qui cette interconnexion était plus facile à réaliser. En 1976, fut mis en service le réseau Crédintrans reliant pour commencer les banques du groupe aux ordinateurs de compensation de Paris et de Lyon. En 1977, on jugea nécessaire de lancer une campagne de publicité à la télévision avec l'objectif de transmettre le message que les banques du groupe CIC étaient capables de rendre les mêmes services qu' « une banque dans toute la France ».

A partir de 1979, se posa la question du paiement électronique et de l'installation des guichets automatiques de banque : la BRA fut pionnière en ce domaine grâce à la mise en service le 5 février 1979 de la carte MOA (multi-opératrice automatique) utilisable dans des guichets automatiques et dans des terminaux en ligne (c'est-à-dire à cette époque, directement reliés à un ordinateur) installés chez les commerçants. L'expérience fut suivie de très près par de nombreuses banques françaises ou étrangères, mais sa généralisation semblait encore aléatoire et le groupe CIC, allié à d'autres établissements français, étudiait également le système de carte à mémoire. En attendant, les premiers GAB installés par le CIC en 1980 furent accessibles avec la carte MOA.

Les difficultés spécifiques au groupe CIC à se mettre en ordre de bataille lors de ces

²³⁰ Après déduction des absents (476 personnes) pour congés de longue durée (maternité, maladie, service militaire), pour détachement ou formation

grandes échéances qui concernaient toute la profession illustrent les limites de sa structure confédérale. Celle-ci conduisait par nature davantage à la multiplication des initiatives, puis à la coordination a posteriori plutôt qu'aux anticipations. Ce processus de retardement des décisions s'observe dans plusieurs domaines : ainsi chaque banque du groupe développa au cours des années 1970 ses activités financières en direction soit des particuliers intéressés par la gestion de patrimoine, soit des entreprises pour des opérations de haut de bilan. Le CIC créa en 1973 son service d'ingénierie financière spécialisé dans l'étude des rapprochements d'entreprises et dans les projets d'installations industrielles ou commerciales. Mais ce n'est qu'en 1979 que fut créée au niveau du groupe une instance de coordination, le Groupement d'étude et de conseil aux entreprises industrielles et commerciales (GECEIC).

Dominique Chatillon rappela en 1979 que la politique du groupe avait « toujours visé à préserver un équilibre entre l'intérêt au niveau commercial et humain d'une large autonomie régionale et la nécessité d'éviter une dispersion et une diversité des fonctions qui risqueraient de le priver des avantages inhérents aux économies d'échelles et à la compatibilité des procédures²³¹ ». Mais les faits étaient têtus : ils se chargeaient de démontrer qu'en l'espèce, l'autonomie engendrait la dispersion.

Le groupe CIC à la veille de la nationalisation (au 31 décembre 1981)²³²

(classement par ordre décroissant du total de bilan, en millions de francs)

| Banques du groupe CIC | Total du bilan | Capitaux propres | Dépôts clientèle | Bénéfice net | Quote-part du capital détenu par le CIC | effectifs | guichets |
|---------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-----------------|--|-----------|----------|
| CIC | 59 971 | 871 | 25 050 | 116 | | 5 369 | |
| Société lyonnaise | 26 935 | 333 | 14 624 | 52 | 25,75 | 4 084 | 309 |
| CIAL | 17 280 | 291 | 11 449 | 65 | 34,45 | 2 663 | 164 |
| SNVB | 11 827 | 225 | 8 829 | 35 | 41,56 | 2 883 | 173 |
| CIO | 11 622 | 179 | 7 983 | 29 | 30,64 | 2 590 | 186 |
| Scalbert-Dupont | 11 395 | 221 | 8 002 | 28 | 32,65 | 2 613 | 163 |
| BCM | 3 810 | 123 | 2 759 | 29 | 35,55 | 1 197 | 89 |
| BRO | 3 640 | 60 | 2 750 | 16 | 28,90 | 1 053 | 94 |
| CIN | 3 102 | 52 | 2 570 | 8 | 49,93 | 880 | 73 |
| Société bordelaise | 3 068 | 62 | 2 516 | 2 | 52,96 | 954 | 70 |
| Banque transatlantique | 2 161 | 99 | 1 300 | 14 | 46,08 | 362 | 1 |

²³¹ Rapport annuel, 19.4.1979, p. 15.

²³² D'après le rapport annuel, 23.6.1982. Situation au 23.6.1982 pour la BRA et la BRO ; le total concerne uniquement les banques françaises.

| | | | | | | | |
|-------------------|---------|-------|--------|-----|-------|--------|-------|
| BRA | 2 062 | 61 | 1 692 | 10 | 43,69 | 662 | 50 |
| Banque de Tunisie | 2 055 | 100 | 1 136 | 9 | 9,30 | 507 | 41 |
| UBR | 1 069 | 62 | 48 | 0,1 | 28,43 | 54 | 1 |
| Crédit fécampoïs | 241 | 8 | 200 | 2 | 49,91 | 66 | 6 |
| TOTAL | 155 856 | 2 805 | 87 014 | 391 | | 24 195 | 1 233 |

De graves problèmes sociaux

La grève des banques de 1974

C'est au CIC et au Crédit lyonnais que commencèrent en janvier 1974 les premiers incidents et débrayages liés à des revendications salariales. Mais le mouvement prit une nouvelle dimension lorsqu'il s'étendit le 26 février à la Banque de France qui fut occupée par son personnel dans un climat qualifié de « festif ». Tous les autres grands établissements furent ensuite touchés. Le mois de mars fut marqué par des manifestations d'ampleur croissante allant, selon des sources syndicales, jusqu'à 50 000 personnes qui défilèrent à Paris sous la pluie le 28 mars. La mort du président Georges Pompidou, le 2 avril, puis la campagne électorale qui s'ensuivit, contribuèrent à affaiblir le mouvement qui prit fin dans le courant du mois d'avril²³³.

A ces questions d'organisation et de structure, s'ajoutèrent de graves problèmes sociaux. Lorsqu'il arriva rue de la Victoire, Dominique Chatillon trouva sur sa table deux épineux dossiers qu'il eut à traiter immédiatement. Le premier concernait le règlement de la grande grève de 1974. Des négociations étaient toujours en cours avec les syndicats pour renouveler un accord d'entreprise qui remontait à juin 1971. Prenant ses fonctions le 1^{er} novembre 1974, Dominique Chatillon conclut un nouvel accord le 14. Homme d'une foi profonde, pétri de christianisme social, voulant probablement inaugurer son mandat par un geste significatif de nature à apaiser un climat social encore lourd, il fut amené à aller trop loin dans les concessions, en accordant une augmentation automatique annuelle des salaires. Même parmi les représentants du personnel, certains comprirent d'emblée que le CIC ne pourrait pas longtemps appliquer l'accord²³⁴. De fait, le coût moyen d'un salarié, charges sociales comprises, augmenta, en francs constants, de 20 % en quatre ans de 1973 à 1977²³⁵.

Dominique Chatillon fut acculé à la fin de 1978 à dénoncer partiellement ce dispositif, maintenu toutefois pour les bas salaires, et à proposer en contrepartie le développement de l'intéressement en fonction des résultats. Les relations avec les syndicats se tendirent

²³³ D'après Jean-Pierre Moussy et alii, *Le « mai » des banques*, Paris, Syros, 1974. Voir aussi Aurélie Feintrenie, « Chronique de la grève au Crédit lyonnais » et (avec Cécile Omnès), « Regards croisés de Jean Saint-Geours et Georges Bégot sur la grève de 1974 », in Bernard Desjardins et alii, *Le Crédit lyonnais, 1863-1986*, Genève, Droz, p. 153-172.

²³⁴ D'après le témoignage de Claude Féron.

²³⁵ 91 528 F en 1977 contre 49 974 F en 1973 (soit 76 184 F 1977). D'après les « résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices », Rapport annuel 1978, p. 68.

brusquement : un projet de régime horaire variable fut rejeté par la majorité des représentants du personnel en février 1979 ; la présentation en mars au comité d'entreprise du premier bilan social de l'entreprise qui devait être publié, conformément à la loi, avec le rapport annuel, suscita un avis très négatif des représentants du personnel qui dénoncèrent « la politique de régression sociale » menée par la direction. Enfin, le comité d'entreprise adressa au président une motion revendicative datée du 6 avril 1979 en exigeant qu'elle soit portée à la connaissance de l'assemblée générale des actionnaires. Dominique Chatillon eut beau faire part dans sa réponse de sa « consternation », la publication de ces documents dans le rapport annuel, révéla, par son caractère inhabituel, la gravité des tensions dans l'entreprise qui ne s'atténua guère au cours des années précédant la victoire de François Mitterrand et la nationalisation.

| Répartition du personnel en catégories en 1978 | | | |
|---|--------|-------------|---------------------------|
| Catégories en 1978 | nombre | pourcentage | Répartition hommes/femmes |
| Employés | 2 409 | 45,4 | 31,3/68,7 |
| Gradés | 1 948 | 36,7 | 36,6/63,4 |
| Cadres | 948 | 17,9 | 78,2/21,8 |
| Total | 5 305 | 100 | 41,6/58,4 |

Le deuxième gros problème était celui de la sécurité des agences, de plus en plus menacées par des attaques à mains armées. Dès le début de l'année 1975, fut décidée la création d'un service de sécurité interne, mais la prise d'otages en septembre à l'agence de l'avenue de Breteuil traumatisa encore davantage le personnel. Les succursales commencèrent à être équipées de guichets anti-hold-up et de glaces à l'épreuve des balles. En 1976-1977, un système de détection fut installé au siège permettant au poste de garde de déceler tout fait insolite (bruit, température, choc, intrusion) dans l'ensemble des succursales pendant les heures de fermeture. Ces mesures n'empêchèrent pas dans un premier temps une recrudescence des agressions puisqu'on dénombra dans les agences du CIC vingt-trois hold-up ou agressions en 1977 contre quatorze en 1976 ! La banque devenait une activité à hauts risques !

La prise d'otages du 8 septembre 1975

Six agents et deux clients de l'agence de l'avenue de Breteuil furent séquestrés pendant douze heures par deux bandits qui les menacèrent de leurs armes. La rançon exigée pour leur libération put être rassemblée avec l'aide de la Banque de France. Dans leur fuite, les bandits emmenèrent avec eux trois employées qu'ils relâchèrent peu après. Ils furent finalement arrêtés : on apprit alors que l'opération avait été commanditée par un attaché d'ambassade et que les exécutants étaient de petits malfrats sans envergure. La rançon ne fut jamais retrouvée.

Constantes et renouvellement de l'activité bancaire

Malgré les grands bouleversements en cours, le CIC resta fidèle au cours de ces années à ses grandes orientations fondamentales qui en faisaient une banque des entreprises, ou plus précisément une banque qui mettait les dépôts des particuliers au service des entreprises, dans la droite ligne des idées avancées par les promoteurs des banques de dépôt au XIX^e siècle. Il n'empêche que le métier évolua rapidement, y compris dans ses techniques les plus banales : ainsi la pratique de l'escompte fut renouvelée par la création en 1966 du crédit de mobilisation des créances commerciales, par la suppression en 1972 du réescompte auprès de la Banque de France et par l'introduction en 1973 de la lettre de change relevée²³⁶.

| Répartition des ressources et des emplois en 1978 | | |
|---|---------------------|---------|
| | dépôts | crédits |
| Entreprises | 45 % | 87 % |
| Particuliers | 49 % ²³⁷ | 13 % |

Le marché des entreprises²³⁸ représentait en 1978 44 000 comptes dont 800 relevaient des grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires de plus de 300 millions de francs. En raison de la concentration des sièges sociaux à Paris, celles-ci pesaient beaucoup plus lourd dans les encours de crédit que les PME dont la part n'était que de 24 %. Cette orientation distinguait le CIC des banques de son groupe davantage tournées vers les PME. Les relations du CIC étaient notamment étroites avec Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, Sacilor, Renault, Shell, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, Peugeot-Citroën ou Thomson-Brandt. C'est ainsi qu'il réalisa pour la première fois en 1972 comme chef de file un emprunt international de 100 millions de francs pour le compte de Pont-à-Mousson SA et fut désigné comme co-chef de file pour une augmentation de capital de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson en 1978. L'implication du CIC et de son groupe dans la sidérurgie conduisit le gouvernement à solliciter son concours dans les mesures d'assainissement du secteur, sous forme d'abandon de 30 millions de francs de créances sur Usinor et Sacilor converties en 1978 en parts de holding. En direction des PME, le CIC et son groupe proposèrent un certain nombre de produits nouveaux comme Equipmatic, une formule de crédit destiné au renouvellement du matériel, ainsi que des outils de gestion prévisionnelle, Synthèse financière ou Dynaplan.

La crise économique et la multiplication des défaillances d'entreprises à partir de 1974 incitèrent par ailleurs les banques du groupe à mutualiser leurs risques : un premier protocole fut adopté en 1975 portant sur toutes les opérations dépassant un certain volume calculé en fonction

²³⁶ Cf. Jean-Jacques Burgard, *Les banques françaises*, Paris, Fondation nationale des sciences politiques, 1982-1983, p. 63-64.

²³⁷ Aux dépôts des particuliers proprement dits (36 %), ont été ajoutés les bons de caisse (13 %) « souscrits dans une très large mesure par des particuliers ». Restent pour atteindre 100 %, 6 % de divers. Cf. Rapport annuel, 19.4.1979, p. 22 et 28.

²³⁸ Qui ne fait pas encore la distinction entre entreprises et professionnels (professions libérales, artisans, commerçants, exploitants agricoles)

de l'importance de chaque établissement. Puis le 18 juillet 1978, fut signée une convention formalisant un pool des risques au sein du groupe : l'objet était de permettre, par le jeu de la mutualisation, d'accroître les engagements et d'élargir le champ des interventions vis-à-vis des clients importants.

L'importance du marché des entreprises obligea d'autre part le CIC à se tourner davantage vers l'extérieur. Il faut remonter au début des années 1960 pour découvrir un réveil des ambitions internationales du CIC, contemporain de la mise en œuvre du Marché commun et de l'ouverture de l'économie française voulue par le général de Gaulle. Le CIC participa alors à plusieurs organismes ou sociétés destinés à faciliter le règlement des échanges internationaux ou l'installation d'entreprises françaises à l'étranger (GICEX, SOFINTER, UFINEX, CICMT, SETILEX, etc.). Il s'intéressa particulièrement aux échanges avec l'Europe de l'Est, l'Amérique latine ou l'Asie. Mais c'est en juin 1969 que fut ouvert, en coopération avec le CIAL, un premier bureau de représentation à Francfort, rapidement suivi de plusieurs autres, pour le compte du groupe, en Amérique latine, à Beyrouth, Tokyo, Hong-Kong ou Sidney. L'Europe dut curieusement se contenter d'une seule nouvelle implantation à Milan... La participation de 16,7 % prise en 1973 dans la société du groupe Suez Facto-France Heller, spécialisée dans l'affacturage, permit d'offrir de nouveaux services aux entreprises exportatrices avec lesquelles le CIC était en relation. Le plus important dans cette démarche fut l'ouverture de la succursale de New York, inaugurée le 5 mars 1974, qui devint la seconde exploitée à l'étranger par le CIC, après celle de Londres remontant... à 1895.

La succursale de New York

Installée au 22^e étage d'un gratte-ciel au 280, Park avenue, la succursale de New York, dirigée par Serge Bellanger, employait 95 personnes en 1980. Ses interventions sur le marché des eurodollars furent facilitées par l'ouverture d'une succursale à Grand-Cayman, dans les Antilles. Elle devint rapidement un des joyaux du réseau : dès le troisième exercice, son résultat d'exploitation « contribua de façon significative aux résultats du CIC ».

Une première carte du « groupe CIC dans le monde », enrichie par les relations internationales du CIAL, de la Lyonnaise ou de la Banque transatlantique, rendit compte de cet effort dans le rapport annuel de mai 1974. Celle-ci avait sans doute quelque chose d'un peu prétentieux, mais elle manifestait au moins une intention réelle, qui ne fut pas encouragée par Suez de crainte d'une concurrence ou de doubles emplois avec Indosuez. Au cours des années suivantes, le groupe continua à développer son réseau de bureaux de représentation (au nombre de vingt-et-un en 1977) et renforça sa présence à l'étranger par la signature de conventions interbancaires, avec le Credito italiano en 1974 par exemple. En outre le CIC, seul ou associé aux banques de son groupe, prit plusieurs participations importantes dans des établissements étrangers :

- 25 % de la Gulf and Occidental Investment Company en 1977

- 15 % de la Banque Atlantique-Côte d'Ivoire en 1978
- 25 % de la Banque Nagelmackers, de Belgique, en 1979
- 20 % de la Kuwaiti French Bank fondée à la fin de 1980 avec siège à Paris.

Si certaines de ces initiatives se révélèrent finalement très décevantes, elle s'inscrivent dans une politique d'ensemble qui permit au CIC d'être présent comme chef de file ou participant dans de nombreux contrats d'exportation de biens d'équipement au cours des années 1970. En 1979, Dominique Chatillon put annoncer que les actifs en devises représentaient 29,5 % du bilan.

En regard, il serait sans doute excessif de dire que le particulier était le parent pauvre... d'autant que les professions libérales, les industriels et les cadres étaient traditionnellement surreprésentés dans la clientèle du CIC. Celui-ci gérait en 1978 284 000 comptes, représentant environ 5 milliards de dépôts dont 47 % à vue et 53 % rémunérés. Ces sommes permettaient de financer largement les besoins des entreprises, mais retournaient aux particuliers sous forme de crédits (immobiliers à 82 %) dans une proportion inférieure à la moyenne nationale qui était de 20 %. Le CIC disposait donc de liquidités excédentaires qui devaient être placées sur le marché monétaire²³⁹. Autrement dit, la gamme des produits offerts au public (Creditmatic, Confortmatic, Budgetmatic) n'avait pas eu tout à fait le succès escompté et évolua d'ailleurs à la fin des années 1970 vers des formules nouvelles. On décida de mettre aussi en place des chargés de clientèle. Le CIC commença à prendre conscience qu'il vivait sur une rente de situation, celle apportée par une clientèle fidèle, mais peu exigeante.

Le mouvement de création d'agences montre en effet que le CIC était peu soucieux d'aller au devant de cette clientèle de particuliers. La banque de proximité n'était pas la préoccupation dominante de ses dirigeants tournés essentiellement vers la clientèle des grandes entreprises. Dès le début des années 1970, on préféra mettre l'accent sur la rénovation du réseau plutôt que sur son extension qui fut donc nettement ralentie²⁴⁰. En 1974, on considérait que « le développement actuel des réseaux bancaires dans la région parisienne nous impose autant de prudence que de modération dans la création de guichets nouveaux²⁴¹ ». C'était reconnaître que le dynamisme de la concurrence freinait le développement du CIC... De fait, la croissance de l'ensemble du réseau de guichets bancaires en région parisienne de 1966 à 1974 (+ 142 %)²⁴² est à peu près équivalente à celle réalisée en vingt ans par le CIC de 1960 à 1980. A cette date, ce dernier exploitait cent huit agences, ce qui le mettait en sixième position des banques de son groupe. Leur répartition géographique, montre, entre autres lacunes, qu'il n'avait pas encore cherché à s'implanter sérieusement dans la grande couronne parisienne (Yvelines, Essonne, Val d'Oise²⁴³) qui rassemblait pourtant 30,8 % des 3 281 guichets bancaires de l'Ile-de-France en 1975²⁴⁴. Ainsi, force est de constater que le CIC ne participa que marginalement à la bancarisation des

²³⁹ Rapport annuel, 19.4.1979, p. 28.

²⁴⁰ Rapport annuel, 18.4.1972, p. 19.

²⁴¹ Rapport annuel, 23.4.1974, p. 25.

²⁴² Chiffre cité dans le rapport annuel, 15.4.1975, p. 21.

²⁴³ Etant entendu que la Seine-et-Marne était un fief de la Société nancéienne.

²⁴⁴ Rapport annuel, 19.4.1977, p. 14.

ménages : les velléités manifestées dans les années 1960 furent en réalité assez vite étouffées²⁴⁵.

| Répartition des succursales du CIC par départements (1975) | |
|---|------------|
| Paris | 62 |
| Hauts-de-Seine | 19 |
| Seine-Saint-Denis | 8 |
| Val-de-Marne | 5 |
| Yvelines | 6 |
| Essonne | 2 |
| Val-d'Oise | 2 |
| Total | 104 |

La croissance incontestable des années 1970 s'accomplit donc au milieu d'une non moins contestable accumulation de difficultés : manque de fonds propres, hypertrophie de l'appareil administratif, contestation sociale, défauts d'anticipation, timidité dans les nécessaires adaptations. Par contraste avec les années 1960, le développement du CIC ne semblait plus tout à fait maîtrisé et n'obéissait plus à une stratégie clairement définie.

Ainsi, les années 1945-1981 illustrent la fragilité d'une construction inachevée : celle-ci a longtemps reposé sur le rang de *primus inter pares* tenu par le CIC et sur l'ascendant incontestable de ses dirigeants sur le reste du groupe. Au cœur des Trente Glorieuses, dans les années 1960, ceux-ci ont réussi à donner un nouvel élan au vénérable centenaire en montrant qu'il restait capable d'innovation et en cultivant une image de modernité. Mais la bataille entre Suez et Paribas a constitué un véritable tournant qui a montré que le CIC ne maîtrisait plus son destin. Dès lors, l'absence d'une réelle structure de gouvernance au sein du groupe s'est révélée pénalisante. Celui-ci est progressivement devenu un club dépourvu d'un leader capable d'imposer une ligne stratégique²⁴⁶. Le modèle du CIC et de son groupe de banques régionales donnait alors des signes d'essoufflement qui justifieront les restructurations consécutives à la nationalisation de 1982.

²⁴⁵ Nous remercions Gilles Guitton d'avoir attiré notre attention sur cet aspect des choses.

²⁴⁶ Selon la formule de Gilles Guitton corroborée par d'autres témoignages.

Chapitre VI

Le CIC dans les turbulences (1982-1998)

Avec la nationalisation de 1982, s'ouvre incontestablement la période la plus difficile de l'histoire du CIC. On se gardera néanmoins de tout a priori idéologique car, si le transfert du capital à l'Etat et le changement des équipes dirigeantes eurent des effets déstabilisants sur le groupe, ils furent aussi le révélateur d'un certain nombre de faiblesses structurelles préexistantes. Par ailleurs, les mutations profondes du métier bancaire au cours des années 1980 et 1990, l'évolution des politiques bancaires allant, à contre-courant des nationalisations, vers la déréglementation et la privatisation, les fluctuations conjoncturelles enfin, furent autant de turbulences qui obligèrent à des restructurations successives et à des adaptations permanentes. Tout le secteur bancaire en fut profondément transformé et aucun établissement n'échappa aux remises en cause parfois douloureuses. Dans ce contexte perturbé aux effets complexes, il devient hasardeux de faire la part des choses, et d'identifier avec précision l'origine et les causes de tel ou tel problème. Tout au moins peut-on chercher à établir les faits et dégager les principales évolutions de l'entreprise au cours de ces deux décennies.

I. Un groupe nationalisé et restructuré

La nationalisation de 1982 provoqua un choc : elle décapita les directions, démoralisa les états-majors et fut mal comprise par une partie du personnel. Mais comme un coup de pied dans la fourmilière, elle eut la vertu d'obliger à repenser une architecture qui n'était plus fonctionnelle et des pratiques qui commençaient à dater. Il restait à trouver la bonne formule. Les nouvelles équipes dirigeantes s'y employèrent.

Le psychodrame de la nationalisation

Le spectre de la nationalisation hantait le CIC depuis que le projet était inscrit dans le Programme commun de gouvernement élaboré en 1972 par les partis de gauche. Le danger se précisa avec l'élection de François Mitterrand le 10 mai 1981. Dominique Chatillon chercha jusqu'au bout à préserver « l'indépendance » et l'intégrité de son groupe, et voulut y croire, du moins dans ses déclarations publiques : « Le CIC continue » écrivit-il, en gros caractères, dans une note du 19 mai destinée au personnel. « Où le groupe CIC a-t-il démérité ? » s'exclama-t-il le surlendemain à l'assemblée générale, « quelle injustice pour notre groupe (...) ! A tous moments, nous nous sommes comportés en *entreprises citoyennes exemplaires*. De quoi peut-on nous accuser au regard de l'intérêt général ? (...) Je ne peux pas croire que notre dossier de banque privée, de groupe décentralisé de banques régionales, puisse être à ce point méconnu qu'une décision partisane de nationalisation, à la fois incohérente et dangereuse, vienne jeter à bas tout le potentiel de progrès que nos institutions et leurs hommes recèlent pour demain. » Il exprimait ainsi les inquiétudes de l'ensemble du groupe et de sa clientèle, composée

essentiellement de notables et de dirigeants de PME, qui craignaient que la nationalisation ne débouche sur l'inquisition fiscale et sur la sélectivité des crédits en fonction des activités ou des types d'entreprise.

Finally, au terme d'une bataille législative et juridique passionnelle, la loi du 11 février 1982 nationalisa, pour ce qui concernait le secteur bancaire, deux compagnies financières et trente-six banques dont les dépôts dépassaient un milliard de francs au 2 janvier 1981. Dans le groupe CIC, seuls la Banque transatlantique, l'UBR et le Crédit fécampois échappèrent à la nationalisation directe, de même que les banques dont le siège était situé à l'étranger (Banque de Tunisie, BCM). L'effet fut immédiat, sauf pour la BRA et la BRO auxquelles l'application de la nationalisation fut reportée au 1^{er} juillet.

Une semaine plus tard, intervint la nomination en Conseil des ministres des administrateurs généraux destinés à remplacer les anciens présidents. Selon certaines rumeurs, Dominique Chatillon, de même qu'Antoine Dupont-Fauville au Crédit du Nord, étaient censés conserver leur poste. D'après *Le Canard enchaîné*, « de courageux amis, au ministère des Finances notamment, avaient fait croire (à Dominique Chatillon) qu'il resterait en place²⁴⁷ ». Lorsqu'il apprit son éviction, il laissa éclater sa colère dans une lettre au personnel.

La colère de Dominique Chatillon, dans une lettre au personnel du 17 février 1982

« Chers amis,

Je viens d'apprendre que le Conseil des Ministres désignera dans une heure M. Georges Dumas comme Administrateur Général du CIC. Il prendra donc ses fonctions à partir de demain Jeudi 18 Février.

Ma première réaction est une grande tristesse. On ne vous arrache pas à une collectivité à laquelle on a consacré le meilleur de soi-même pendant plusieurs années sans que cela « fasse mal » :

- Des amis nombreux, quotidiens, qu'on ne reverra plus qu'épisodiquement.
- Des ambitions, qu'il faut étouffer, pour le service d'une large collectivité d'hommes et de femmes.
- Tout un dynamisme intérieur, très largement polarisé sur le CIC qu'il faut casser et, si cela est possible, reporter ailleurs.

Et puis, le cacherai-je, il y a de la colère, en pensant que dans un vieux pays démocratique comme le nôtre, la politique est là, dominante, agressive jusque dans le choix des hommes dont la fonction est de gérer des entreprises (...). »

L'homme qui le remplaça, Georges Dumas, était, comme le voulait une solide tradition au CIC, un inspecteur des finances, mais à la différence de ses prédécesseurs, il militait de longue date à la SFIO, puis au Parti socialiste, et avait exercé, sous cette étiquette, plusieurs mandats de maire en Seine-et-Marne. On lui avait proposé d'abord le CCF, mais il avait refusé et fut nommé

²⁴⁷ « Du côté des martyrs », *Canard enchaîné*, 24.2.1982.

à la tête du CIC avec l'appui de Daniel Lebègue, qui était alors au cabinet de Pierre Mauroy. Il récusait le directeur général, Lucien Pfeiffer, qui lui était d'ores et déjà attribué, non sans que l'affaire ne remonte jusqu'à Pierre Bérégovoy, secrétaire général de l'Élysée. Il était néanmoins convaincu qu'il fallait renforcer le pouvoir central au CIC par la présence, aux côtés du président, d'un directeur général. Daniel Lebègue lui fit rencontrer Christian Giacomotto que Georges Dumas nomma à ce poste en mai 1982²⁴⁸.

Georges Dumas

Né en mars 1926 à Bordeaux, ancien élève de l'ENA (1948-1950), Georges Dumas commença en 1951 une carrière d'inspecteur des finances qu'il effectua dans divers cabinets ministériels de la IV^e République, à la direction de la comptabilité publique ou encore à la Commission centrale des marchés. Il acquit une expérience bancaire à partir de 1963 comme directeur général de la Banque hypothécaire européenne, créée alors à l'initiative du groupe Dreyfus, puis, en 1965, du Crédit immobilier européen dont il devint également président en 1972.

Christian Giacomotto

Né en juillet 1940 à Tunis, diplômé de l'Institut des sciences politiques de Paris, Christian Giacomotto commença sa carrière en 1965 à la BUE. Il y était directeur des relations et financements internationaux lorsqu'il fut appelé à la direction générale du CIC en mai 1982.

Cette nouvelle équipe dirigeante prit ses fonctions dans des conditions extrêmement difficiles : les deux hommes se heurtèrent d'abord à une hostilité quasi unanime de l'état-major du CIC qui mettait en cause à la fois les circonstances de leur nomination et leurs compétences. Comme leur caractère ne les poussait guère au compromis, contrairement à certains de leurs prédécesseurs, les relations s'aigrirent rapidement, sauf exceptions. De part et d'autre, on finit, semble-t-il, par ne plus tout à fait se respecter.

La situation n'était guère plus favorable au sein du groupe, pour des raisons différentes. D'une part, la nationalisation fit passer le CIC de la position d'actionnaire de référence à celle d'actionnaire minoritaire par rapport à l'État, sauf dans le cas de la Société bordelaise. D'autre part, il perdit toute influence dans la nomination des présidents qui intervint le même jour que celle de Georges Dumas. Compte tenu de sa structure particulière, le groupe CIC fut le seul à subir un renouvellement aussi généralisé de ses équipes dirigeantes. Les nominations furent dictées par des motifs politiques et aboutirent à la promotion comme présidents de banque nationalisée, ici d'un éditeur, là d'un directeur de chambre de commerce ou d'un trésorier-payeur général. A Nancy ou à Lille, les engagements politiques de Jacques Schor ou de Robert Fossaert, membres du CERES, et leurs déclarations publiques, parurent à certains difficilement compatibles avec leurs fonctions. Parmi les nouveaux promus, seul Bernard Madinier, nommé à

²⁴⁸ Entretien avec Georges Dumas, 23.6.2008.

la tête de la BRO, était issu du CIC où il continua d'ailleurs à exercer les fonctions de directeur général-adjoint chargé de l'exploitation. Son expérience des grandes entreprises servit en quelque sorte de caution au gouvernement pour apaiser les craintes de la clientèle du CIC, notamment des chefs d'entreprises, qui ne se reconnaissaient plus dans ces nouveaux patrons de banque. Ici ou là, certaines entreprises fermèrent leurs comptes et allèrent ailleurs, dans une autre banque, nationalisée en 1945 ou en 1982, mais où les changements étaient moins visibles. L'hémorragie resta limitée : la clientèle fut rassurée par la stabilité de l'encadrement. Celui-ci fit passer le message que la banque continuait comme avant, quelles que soient les craintes que pouvaient susciter un président parachuté et, le cas échéant, fantasque ou provocant²⁴⁹ ...

Malgré le caractère de plus en plus informel des liens qui unissaient les banques du groupe, les instances de concertation, conférences des présidents ou des directeurs généraux, comités spécialisés, continuèrent à fonctionner. Mais la solidarité politique ou la prise en considération des enjeux de la nationalisation ne suffirent pas à modifier les tendances irrédentistes préexistantes. Les nouveaux présidents épousèrent très vite la cause régionale, s'appuyant au besoin davantage sur les syndicats que sur les cadres dirigeants. Georges Dumas dut même parer une tentative de fronde de ses collègues qui s'entendirent pour multiplier des participations croisées dans les conseils d'administration. Elles devaient leur permettre d'instaurer une sorte de solidarité de la périphérie contre le centre. L'intervention de Daniel Lebègue aboutit à limiter la représentation des autres banques du groupe dans les conseils à un seul administrateur²⁵⁰.

Quant au CIC, il fut doté d'un conseil d'administration prestigieux, composé d'éminentes personnalités, qui se réunit pour la première fois en juillet 1982. Les représentants des salariés furent élus ultérieurement.

Membres du premier conseil d'administration du CIC nationalisé

Représentants des actionnaires : Dominique Lewandowski, Daniel Lebègue, Marceau Long, Yvette Chassagne, Bernard Attali.

Représentants des salariés : Michel Hoguin, Michel Carrandié, André Claus, Patrick Markarian, Jean Château.

Personnalités qualifiées : Jean-Louis Beffa, Marcel Leroy, Jean Peyrelevade, Marcel Viot.

De profondes restructurations

Georges Dumas fut assez vite convaincu qu'il fallait en finir avec ce système confédéral où la recherche permanente du consensus paralysait l'action. Son objectif était de parvenir à une structure de groupe classique dans laquelle la société mère détenait la réalité du pouvoir sur ses filiales. Une réflexion s'engagea immédiatement avec la direction du Trésor de telle sorte que les premières décisions purent être prises en janvier 1983. Les restructurations furent menées en trois temps.

²⁴⁹ D'après le témoignage de Jean Huet.

²⁵⁰ D'après le témoignage de Georges Dumas.

En juin 1983, l'Etat (et Suez pour une très faible part) apporta au CIC de quoi atteindre une participation de 51 % dans chacune des banques régionales de son groupe. Il créait de ce fait une situation tout à fait nouvelle puisque le CIC était resté jusque-là minoritaire, sauf exceptions, dans le capital des banques régionales, par respect de leur autonomie. Celles-ci auraient dû devenir enfin de véritables filiales...

D'autre part, se posait pour l'Etat le problème d'un certain nombre de banques nationalisées en quasi-faillite qu'il cherchait à adosser à des établissements sains : Georges Dumas refusa de prendre en charge la Banque Worms, mais s'intéressa, sur les conseils de Christian Giacomotto qui y avait fait toute sa carrière, à la Banque de l'union européenne (BUE) dont l'activité était complémentaire du CIC par ses compétences dans le commerce extérieur et la finance internationale. L'Etat apporta au CIC 100 % du capital de la BUE et une somme de 300 millions de francs en augmentation de capital pour la renflouer. Les banques régionales furent également sollicitées pour reconstituer sa trésorerie au moyen d'avances remboursables²⁵¹. Le groupe ainsi formé, les conseils d'administration des banques qui le composaient furent réunis pour la première fois en juin 1983 au siège du CIAL à Strasbourg dans une sorte de « grand-messe » destinée à définir une stratégie commune. Quelques mois plus tard, en décembre, la BUE céda au CIC 85 % du capital de la banque Bonnasse Frères & Cie, à Marseille, qui prit rang dès lors parmi les autres filiales régionales du CIC.

Une des conséquences majeures de cette première phase fut que Suez perdit la majorité dans le capital du CIC, qui dépassa à cette occasion la barre du milliard de francs : sa part tomba à 38,95 %, au profit de l'Etat qui en détenait désormais 61,05 %.

Dans un deuxième temps, qui aboutit à une série d'assemblées générales extraordinaires en mai 1984, le CIC fut scindé en plusieurs entités : le CIC-Paris reprit toutes les activités bancaires parisiennes de l'ancien CIC, y compris ses participations dans des établissements français (Banque transatlantique) ou étrangers (BCM, Kuwaiti French Bank, etc.), mais il devint au même titre que la BUE, une filiale à 100 % d'une société holding, la Compagnie financière de CIC, qui reçut également les participations dans les banques régionales. L'objectif était d'apaiser les relations entre la province et Paris, en privant la banque parisienne de la tutelle sur ses pairs de province, en la réduisant à un rôle de banque régionale et en transférant le pouvoir de la maison mère à une nouvelle société qui était pour ainsi dire au dessus de la mêlée. Par ailleurs, certaines activités internationales exercées par trois banques du groupe, le CIC-Paris, le CIAL et la BUE, ainsi que les bureaux de représentation à l'étranger du groupe, furent rassemblés dans une nouvelle société en nom collectif, le CIC-Union européenne, international & Cie (CIC-UEI) à laquelle fut également associée la Compagnie financière.

Composition du CIC, Union européenne, international & Cie

- CIC-Paris (54,32 % du capital au 31.12.1985) : agences de Londres, New York, Grand Cayman et Singapour (ouverte en avril 1984).

²⁵¹ D'après le témoignage de Jean Huet.

- BUE (23 %) : filiales de Francfort (BUE AG), Genève (BUE Suisse), Milan (Banca Rosenberg Colorni) et Hong-Kong (BUE Asia Ltd).
- CIAL (22,67 %) : agences de Bâle, Lausanne et Zurich en cours de filialisation.
- Compagnie financière du CIC (0,01 %).

Dotations en fonds propres des nouvelles entités (ordres de grandeur en milliards de francs)

- Compagnie financière du CIC : 4.
- CIC-Paris : 2,4.
- CIC, Union européenne, international & Cie : 1,4.

La création de ces nouvelles sociétés, de même que l'application de la loi de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983, entraînaient la nomination de nouveaux conseils d'administration et permirent en juin 1984 un remaniement partiel des équipes dirigeantes. Georges Dumas conserva les deux présidences de la Compagnie financière et du CIC-Paris tout en étant cogérant du CIC-UEI au même titre que ses collègues des banques associées. Il réussit à obtenir, après des arbitrages qui remontèrent jusqu'au Premier ministre, Pierre Mauroy, le remplacement de trois présidents de banques régionales, Jacques Schor (SNVB), Robert Fossaert (BSD) et Henri Corson (BRA)²⁵². Enfin, la Compagnie financière put être représentée en tant que telle dans tous les conseils d'administration de ses filiales régionales.

Le troisième temps correspond à l'entrée du GAN en janvier 1985 dans le capital de la Compagnie financière. Ce rapprochement doit être replacé dans un contexte plus large qui fait intervenir l'Etat, soucieux de recapitaliser certaines banques nationalisées en difficulté, les compagnies d'assurances, prêtes à investir leurs réserves financières et intéressées par les réseaux bancaires pour la vente de leurs produits, les banques enfin, à la recherche de capitaux propres et des activités nouvelles liées à la bancassurance. Une alternative se présenta entre deux compagnies, l'UAP et le GAN. La première, présidée par Yvette Chassagne, avait repris la Banque Worms, la Séquanaise de banque et se porta candidate pour le CIC. Georges Dumas et Christian Giacomotto s'inquiétèrent de cette perspective à cause de la puissance de l'UAP et des difficultés prévisibles d'un amalgame entre Worms et la BUE. Ils avaient une préférence pour le GAN, présidé par Bernard Attali, dont la taille était comparable à celle du CIC et qui promettait d'être un partenaire moins dominateur. Pierre Bérégovoy fut amené à trancher et le fit en faveur du GAN²⁵³... Des augmentations successives de capital de la Compagnie financière permirent au GAN d'atteindre une participation de 34 % en janvier 1986. Dans le même temps, la part de Suez passa de 39 % à 4,4 % : le CIC sortit pour de bon du groupe Suez. Ce changement d'actionnaire se concrétisa immédiatement par la création conjointe par le GAN, la Compagnie financière et les banques du groupe, de la Socapi, une filiale qui commercialisa dans le réseau

²⁵² D'après le témoignage de Georges Dumas.

²⁵³ D'après les témoignages de Georges Dumas et de Gilles Guitton, qui était à cette époque au cabinet de Pierre Bérégovoy.

des bons de capitalisation et des contrats d'assurance-vie.

Le GAN

Le Groupe des assurances nationales (GAN) est une des trois grandes compagnies d'assurances (avec l'UAP et les AGF) formées en janvier 1968 à l'initiative de Michel Debré par regroupement de plusieurs sociétés nationalisées, en l'occurrence la Nationale (fondée en 1816 sous le nom de Royale), le groupe Soleil-Aigle (fondé en 1829) et la Caisse fraternelle de capitalisation (fondée à Lille en 1913). Pourvu d'un siège social prestigieux, 2, rue Pillet-Will, à Paris, le GAN lança dans le ciel de la Défense en 1973 une tour qui laissa son empreinte dans le paysage. Bernard Attali (1984-1986) fut le troisième président du GAN, succédant à Pierre Olgiatti (1968-1975) et à Guy Verdeil (1975-1984)²⁵⁴.

En l'espace d'un an et demi, entre juin 1983 et janvier 1985, les structures de la vieille maison CIC furent donc profondément transformées. Cette nouvelle architecture répondait à une incontestable démarche logique, mais trop théorique et déconnectée de la réalité d'un groupe qui avait dû déjà être recapitalisé en 1983 et 1985. L'histoire, on le verra, se chargea de la démonter pièce par pièce, à l'exception toutefois des participations majoritaires dans les filiales régionales et de l'acquisition de la BUE. A sa décharge, Georges Dumas regrette de n'avoir jamais pu obtenir de Pierre Bérégovoy l'outil qui aurait donné sa cohérence au système mis en place et l'aurait fait rentrer dans le droit commun des relations entre une société mère et ses filiales, à savoir le droit de nomination des présidents de banques régionales que le gouvernement conserva... jusqu'en 1993. De fait, le CIC était devenu un « personnage hybride²⁵⁵ », centralisé au niveau du capital, mais avec des présidents autonomes, *alter ego* du président de la maison mère, nommés comme lui en conseil des ministres, et, de ce fait, impossible à diriger. En cas de conflit avec ce dernier, la tentation était grande pour eux de contourner l'obstacle et de s'adresser directement à Bercy, à Matignon, voire à l'Élysée, et de jouer le pouvoir politique contre celui de la maison mère. Le CIC, dans sa nouvelle configuration, n'eut jamais la structure juridique et opérationnelle d'un groupe normal.

Parmi les autres facteurs de difficultés, Georges Dumas évoque également le conservatisme de l'encadrement du CIC et son hostilité permanente au changement. On sait que les réformes les mieux intentionnées du monde doivent recueillir un minimum de consensus pour réussir. En l'occurrence, ce ne fut effectivement pas le cas. D'une part, les banques régionales ne lui surent pas gré de les avoir placées sur un pied d'égalité théorique avec le CIC-Paris : elles l'étaient déjà par les conditions de nomination de leur président... Au CIC-Paris, il fut difficile d'accepter d'être privé du jour au lendemain de toute influence sur le groupe et on vécut comme une humiliation d'être réduit au rang de banque régionale, dépouillée même de certaines activités internationales. La réforme souffrait là aussi d'une contradiction qui ne put être levée à court

²⁵⁴ Cf. *L'Assurance de la Royale au GAN, l'histoire de tous les projets, 1816-1992*, Paris, Tchou et Gan, 1992.

²⁵⁵ Selon une expression de Jean Huet.

terme, peut-être en raison du refus de Pierre Bérégovoy : partant du diagnostic d'un déficit d'autorité du centre sur la périphérie, elle se proposait de renforcer le gouvernement central par la création d'un instrument ad hoc, la Compagnie financière, affectée exclusivement à cette tâche. Or, elle contribua à affaiblir dangereusement le centre en découpant le CIC en morceaux et en confiant le gouvernement de l'ensemble à une sorte d'ectoplasme, la Compagnie financière, qui n'employa directement pendant ses deux premiers exercices que quatre salariés²⁵⁶ et ne pouvait s'appuyer sur aucun outil technique national. Cette carence entraîna la prolifération dans les banques régionales d'activités et d'outils qui leur étaient propres.

II. La dérive des années 1980

A partir de 1983, l'histoire du CIC est à la mesure de son objet, elle se dédouble, et se déroule à la Compagnie financière, où l'enjeu est de maintenir un minimum de cohésion au sein du groupe, et au CIC-Paris où l'on se préoccupe de faire fonctionner une banque, voire au CIC-UEI où il faut coordonner des éléments disparates situés à l'étranger. Pendant un temps, une présidence unique, au moins pour les deux premières entités, sauva une apparence d'unité, mais dès avril 1987, la nomination de deux présidents consacra l'éclatement du CIC dont on ne savait plus très bien s'il était à la Compagnie financière ou au CIC-Paris, qui avait conservé l'essentiel des troupes. Avant que de nouvelles restructurations ne modifient à nouveau la donne à partir de 1990, force est de s'en tenir à cette histoire schizophrénique.

La compagnie financière tente d'exister...

Quelques mois après la formation du gouvernement Chirac, les présidents de banque furent renouvelés en septembre 1986 : la dimension politique fut loin d'être négligée, mais six des nouveaux promus exerçaient déjà des fonctions dans le groupe. A Paris, Jean Dromer cumula la présidence de la Compagnie financière, de la BUE et... du CIC-Paris, après néanmoins quelques hésitations pour accepter ce troisième poste. Il chercha d'emblée d'ailleurs à distinguer plus nettement les responsabilités des diverses composantes en supprimant les fonctions de Christian Giacomotto à la Compagnie financière et en y nommant un « délégué général », Willy Stricker, qui reçut mission de veiller particulièrement à la concertation et à l'exercice de la conciliation ; il créa cinq directions (financière, informatique, communication, ressources humaines, développement), ainsi qu'un Comité de concertation et de conciliation (CCC), qui devait être « une structure précieuse de consultation sur les structures présentes et futures de la compagnie et du groupe », mais « à aucun titre, un organe de décision ou de gestion²⁵⁷ ». Il eut d'autre part l'intention de rapprocher la Banque internationale pour l'Afrique occidentale (BIAO) du groupe CIC, mais son départ en avril 1987, pour l'UAP où il succéda à Yvette Chassagne, permit d'éviter un désastre, puisque la BIAO fit faillite l'année suivante.

²⁵⁶ Son effectif était complété par quelques cadres détachés des banques du groupe.

²⁵⁷ Conférence de presse de Jean Dromer, archives CIC.

Jean Dromer (1929-1998)

Né le 2 septembre 1929 à Paris, ancien élève de l'ENA (1956-1957), inspecteur des finances, Jean Dromer fit carrière dans les cabinets ministériels de la V^e République avant d'entrer à la BNP en 1967 où il devint l'année suivante directeur-général adjoint. Il présida plusieurs établissements bancaires (Natio-Bail, Compagnie financière France-Afrique, BIAO) ainsi que l'AFB de 1982 à 1986.

Jean Saint-Geours

Né en avril 1925 à Bordeaux, ancien élève de l'ENA (1947-1949), inspecteur des finances, Jean Saint-Geours fit l'essentiel de sa carrière à la direction du Trésor avant d'entrer au Crédit lyonnais comme directeur-général adjoint (1968-1970), puis directeur-général (1970-1975). Il devint ensuite PDG de Sema-Metra (1976-1982), puis président du Crédit national en 1982.

Pour le remplacer, le gouvernement lui nomma trois successeurs, chacun à la tête d'une des sociétés parisiennes : Jean Saint-Geours prit la présidence de la Compagnie financière. Il chercha à définir de nouveaux axes d'intervention, dits de « seconde génération », permettant de développer des synergies dans la technicité des services, les procédures de traitements de masse, l'accès à la taille critique notamment en matière de financement et de marchés financiers. Il annonça le démarrage d'une structure destinée à améliorer la collaboration avec le GAN, mais se chargea surtout de préparer la privatisation, programmée par la loi du 2 juillet 1986 : dans cette perspective, l'Etat apporta à la Compagnie financière la totalité des titres qu'il détenait encore dans le capital des différentes banques régionales, de telle sorte que celle-ci devint leur actionnaire unique. Dans un premier temps, devait être mise sur le marché une fraction du capital de la Lyonnaise de banque, du CIAL et du CIO, mais les conséquences du krach boursier d'octobre 1987 firent renoncer en février 1988 à une opération, qui, soit dit en passant, portait en elle les germes de l'éclatement du groupe. Les résultats consolidés de l'exercice 1987, en recul de plus 30 %, n'incitèrent pas à reprendre le processus. Puis, intervint la réélection de François Mitterrand qui l'interrompit complètement.

En juin 1988, la Compagnie financière partit s'installer, 52, rue de Monceau, à Paris, dans l'hôtel de l'Ordre de Malte, ce qui contribua à l'éloigner un peu plus du cœur battant du... CIC-Paris et à l'isoler. La nomination de Gilles Guitton comme directeur général en novembre 1988 devait renforcer son état-major, mais ses effectifs plafonnaient toujours à trente-cinq salariés.

Gilles Guitton

Né en juillet 1949 à Paris, ancien élève de l'ENA (1972-1974), inspecteur des finances, Gilles Guitton commença sa carrière au ministère de l'Economie et des Finances où il fut entre autres secrétaire général du Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI)(1978), puis chef du Bureau des banques et compagnies financières

nationales à la direction du Trésor (1983). Conseiller technique au cabinet de Pierre Bérégovoy en 1984, il entra à la Caisse nationale du Crédit agricole où il occupait les fonctions de directeur-général adjoint et de directeur de l'international avant de rejoindre le CIC.

En juin 1989, après cinq ans d'existence, la Compagnie financière accueillit son quatrième président, François Cariès, ancien président de la BUE, considéré comme un proche de François Mitterrand. Il dressa en 1990, à la veille de nouvelles restructurations, un bilan de l'action de la société qui avait multiplié ses fonds propres par 2,8 en cinq ans et avait apporté des financements de plus d'une douzaine de milliards de francs aux banques de son groupe. Mais quelles que soient la qualité et la volonté des dirigeants qui s'étaient succédé, la Compagnie financière manquait des outils opérationnels qui lui auraient permis de jouer son rôle de maison mère, si bien que les années 1980 se soldèrent par une autonomie croissante des banques régionales, toutes poussées à se doter des attributs d'une banque de plein exercice : c'est ainsi qu'on vit se multiplier les salles de marchés, les filiales spécialisées, les participations à l'étranger, les actions de mécénat, etc. Une volonté centralisatrice, ou du moins fédérale, avait abouti finalement à l'accentuation des forces centrifuges. Au-delà des intentions, peu de dirigeants agissaient véritablement pour corriger cette dérive.

François Cariès

Né en août 1927 à Montpellier, ancien élève de l'ENA (1953-1955), inspecteur des finances, François Cariès fit l'essentiel de sa carrière au ministère de la Coopération. Il entra dans le secteur privé en 1968 et devint directeur général de la Banque Rothschild (1973-1978), président-directeur général de la Compagnie européenne de banque (1978-1979), de la Banque Stern (1978-1982), de la Compagnie financière Penthièvre (1980-1983), avant d'être nommé président de la BUE en 1982, poste qu'il conserva jusqu'en 1986.

Le rôle de la Compagnie financière vu par François Cariès en 1989

« Outre un rôle de représentation et de négociation auprès des pouvoirs publics et de la communauté professionnelle, la Compagnie financière a la charge d'assurer le financement des établissements qu'elle regroupe, de contrôler leurs budgets, plans et ratios et de fixer les normes de rentabilité. Elle met en œuvre les opérations communes en matière de communication, de gestion du personnel, d'élaboration de produits, d'accès à la clientèle et de moyens de production – notamment en informatique – pour améliorer, en fin de compte, la productivité de ce tout²⁵⁸ ».

Le CIC-Paris s'adapte difficilement

Au CIC-Paris, Christian Giacomotto chercha à créer une nouvelle dynamique : il remodela

²⁵⁸ François Cariès, rapport annuel, 10 mai 1990, p. 7.

une nouvelle fois le réseau qui fut dès la fin de 1983 réparti en quatre directions régionales dotées chacune d'un périmètre géographique. Chaque succursale disposa d'un personnel spécialisé en fonction des différents marchés et adapté à ses caractéristiques. C'était le point de départ d'une évolution typique des années 1980, celle de la segmentation des marchés. Dans ce cadre, la part des grandes entreprises diminua nettement dans les emplois de la banque passant en un an, de 1985 à 1986, de 57 à 48 %.

Le CIC-Paris vit fondre ainsi très rapidement son fonds de commerce traditionnel. L'évolution lui échappait en grande partie, puisqu'elle était liée à la libération des marchés en 1985-1986 et à la désintermédiation bancaire, mais elle s'explique aussi par une certaine perte de crédibilité auprès des grandes entreprises du fait de son affaiblissement institutionnel²⁵⁹. Le développement d'activités financières plus élaborées conduisit dans un premier temps à rapatrier au siège les relations avec les grandes entreprises et à regrouper les grands comptes dans neuf agences.

Le réseau d'agences fut donc invité à se consacrer exclusivement à la clientèle des PME, des professionnels et des particuliers. Un effort spécifique fut entrepris à partir de 1983 pour séduire les jeunes. A la fin de 1984, une campagne publicitaire, qui obtint d'ailleurs le grand prix de l'EFMA, mit sur les murs de Paris un bébé songeur et un peu triste de ne pas avoir encore son compte 13/18 ans... L'année suivante, fut publié chez Nathan, *L'argent et les jeunes*, et un film publicitaire fut commandé au réalisateur Jean-Christophe Averty. Des produits nouveaux furent proposés aux guichets, cartes Jeunes, prêts aux jeunes ménages et même une Sicav Jeune épargne pour les moins de vingt-quatre ans... Cette campagne fut relayée à l'échelle du groupe tout entier par la multiplication de jumelages banque-école et par le lancement d'un concours scolaire, les Masters de l'économie, qui connut un grand succès : 8 000 clubs d'investissement se créèrent dans les collèges et les lycées pour gérer des portefeuilles d'actions fictifs. Le CIC renoua ainsi avec une démarche commerciale offensive en direction des particuliers qu'il avait quelque peu abandonnée depuis les années 1960.

Jean-René Bernard

Né en décembre 1932 à Metz, ancien élève de l'ENA (1956-1958), inspecteur des finances, Jean-René Bernard fit partie de l'équipe de Georges Pompidou à Matignon (1962-1968), puis à l'Elysée (1969-1974). Ambassadeur au Mexique de 1977 à 1982, il quitta le CIC en 1989 pour être nommé ambassadeur aux Pays-Bas (1989-1993), puis occupa le poste de sous-gouverneur du Crédit foncier (1994-1996).

Après le bref passage de Jean Dromer, et le départ de Christian Giacomotto, Jean-René Bernard fut nommé en avril 1987 à la présidence du CIC-Paris en même temps que Jean Saint-Geours l'était à la Compagnie financière. S'il était lui aussi inspecteur des finances, il n'avait aucune expérience de la banque, ni même de l'entreprise. Or, il fut confronté à deux exercices

²⁵⁹ D'après Jean Huet.

déficitaires successifs, en 1987 et en 1988, se soldant par des pertes nettes de 237 et 91 millions de francs, qui étaient en réalité l'aboutissement des évolutions antérieures. De longue date en effet, l'exploitation parisienne était déficitaire et le CIC ne surnageait que grâce aux résultats de son agence de New York et aux dividendes de ses banques de province ou de ses autres participations. Or il avait perdu en 1984 ses plus beaux revenus et conserva les charges, notamment celle d'un personnel recruté pour assurer les fonctions d'une maison mère d'un groupe national. Loin de les transférer à la Compagnie financière, le CIC-Paris conserva la responsabilité de la logistique informatique, du système de compensation nationale, de la conservation des titres et du personnel afférent à ces tâches. Le coût élevé de son offre de prestations ne fit qu'encourager les banques régionales à prendre davantage d'indépendance. Dans un premier temps, le CIC-Paris se contenta de se débarrasser de certaines charges inutiles comme la participation dans la banque Nagelmackers, cédée en 1985, mais l'effet resta marginal.

Jean-René Bernard, assisté de deux directeurs généraux adjoints, Jean Varda et François Arzac, eut donc la lourde tâche de comprimer les frais généraux et d'entamer des réductions de personnel pour améliorer la productivité, tout en adaptant l'entreprise à la mutation des activités bancaires. L'objectif annoncé fut de supprimer 600 postes de travail, soit 12 % environ, à l'horizon 1990. Comme la tendance était déjà à la décline et que l'effort se poursuivit au-delà de 1990, le CIC-Paris perdit en réalité plus d'un millier d'emplois entre 1986 et 1992, son effectif passant de 5 223 à 4 046 salariés, niveau auquel il se stabilisa pendant quelque temps. Mais ce recul fut partiellement compensé par une progression dans les filiales. Par ailleurs, le transfert d'une partie du personnel administratif dans un nouveau centre administratif en construction à Cergy-Pontoise, d'ores et déjà programmé, concerna 830 personnes en octobre 1990, mais se fit au prix de la concession de nombreux avantages et à des coûts exorbitants pour l'entreprise.

La fin des années 1980 fut d'autre part marquée par un redéploiement de grande ampleur des activités bancaires : en direction des grandes entreprises, le CIC-Paris prit position sur le marché des titres négociables, proposa de nouveaux services de gestion de trésorerie (Albe, Aigle) et développa ses interventions de restructuration de capital et de capital risque. A cet effet, il créa un département des financements spéciaux, regroupa en 1987 ses activités de marché françaises et internationales au sein d'une entité unique et prit en 1988 une participation dans la charge d'agents de change Rondeleux. La salle des marchés, inaugurée en novembre 1988, couronna cette adaptation : elle permettait d'intervenir pour le compte du CIC ou celui de la clientèle sur les marchés des changes, les marchés monétaires et les marchés financiers à Paris comme sur les autres places internationales.

Du côté de la clientèle grand public (PME, professionnels, particuliers), l'effort commercial s'appuya sur le renouvellement de la communication, une campagne télévisée sur le thème de « la force du service » et des opérations de mécénat tournées vers le public. La marge de progression était telle que les résultats furent au rendez-vous : on constata pour la seule année 1987 une progression de 85 % des crédits aux particuliers. Malgré tout, des cessions d'actifs furent nécessaires pour améliorer les comptes.

Restauration des statues des villes de France, place de la Concorde

Négociée d'abord avec la Ville de Paris au début de 1986, l'opération de restauration des statues des villes de France (Bordeaux, Brest, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Rouen et Strasbourg), associa ensuite le ministère de la Culture. Elle commença le 23 septembre 1987 par un spectacle laser et pyrotechnique offert aux Parisiens qui évoquait l'histoire de la place de la Concorde. Après dix-huit mois de travaux, le dévoilement des statues, le 24 janvier 1989, fut l'occasion d'une nouvelle fête avec feu d'artifice et projection d'un spectacle sons et lumières.

Lorsque Jean-Pierre Aubert succéda à Jean-René Bernard en avril 1989 à la présidence du CIC-Paris, la situation n'était guère assainie. Certes, de nombreuses initiatives avaient été prises, mais, n'étant pas coordonnées à l'échelle du groupe, elles potentialisaient les risques et créaient des charges supplémentaires sans que les recettes espérées soient véritablement assurées.

Jean-Pierre Aubert

Né en septembre 1942 à Barcelonnette, docteur en droit et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Jean-Pierre Aubert entra en 1970 chez AGP service où il occupa les fonctions de directeur général (1979-1982). Puis il fut nommé président de la Banque La Hénin (1982-1984), président du directoire du CEPME (1984-1987) et entra au Conseil d'Etat en 1987. Il fut également adjoint au maire de Créteil de 1983 à 1989.

Le CIC-UEI en perdition

Le rassemblement d'implantations à vocations fort différentes ne réussit pas à faire du CIC-UEI une grande banque internationale. Il prit lui aussi des initiatives, créant en 1986 à Londres une banque d'affaires, la Shire Trut Ltd, dont il fallut reconnaître, deux ans plus tard, le « modeste développement²⁶⁰ », et à New York, une société de services, Avance International Ltd, destinée à aider les entreprises clientes du groupe à s'établir aux Etats-Unis. Mais dès décembre 1987, les filiales de Bâle et de Genève retournèrent à leurs maisons mères, le CIAL et la BUE. Le CIC-UEI ne gagna pas d'argent en 1987 et 1988, puis perdit 140 millions de francs en 1989, 241 en 1990, 84 encore en 1991 qui fut son dernier exercice.

De quelque côté que l'on se tourne, les orientations prises en 1984 et l'organisation très théorique mise en place avaient conduit à l'enfoncement du groupe. La valse des présidents à la tête des sociétés ou les mutations très rapides de l'exercice du métier bancaire constituèrent sans nul doute des facteurs aggravants. D'autres circonstances allaient donner le coup de grâce.

III. Une nouvelle configuration, de nouvelles difficultés

Alors qu'une nouvelle configuration des sociétés parisiennes se mettait en place au CIC

²⁶⁰ Rapport annuel 1987, p. 50.

entre 1989 et 1991, l'éclatement de la bulle immobilière à partir de 1990 parsema le terrain d'une multitude de bombes à retardement dont les dangers alimentèrent la chronique pendant une bonne partie de la décennie. Le CIC n'y échappa pas, mais il dut faire face également à de nombreux sinistres périphériques, aux origines diverses, qui affectèrent certaines de ses filiales.

Redistribution des cartes

Trois faits nouveaux contribuèrent à modifier le dispositif précédent. En premier lieu, le GAN, dont la participation était restée stable depuis 1985, acquit en 1989 la majorité du capital (56 %) de la Compagnie financière à la suite d'une augmentation de capital et du transfert par l'Etat d'un paquet d'actions. Sa part alla encore en se renforçant dans les années suivantes, atteignant 82 % en 1991, puis 92,6 % en 1995. On aboutit donc à une structure originale, et plutôt inédite, de contrôle d'un groupe bancaire par un groupe d'assurances. En pratique, la construction fut dotée d'un nouvel étage : la maison mère du groupe CIC devait désormais en référer à sa propre maison mère et son conseil d'administration prit évidemment les couleurs du GAN. Parmi ses membres, figurait François Heilbronner, président-directeur général du GAN entre 1986 et 1994, inspecteur des finances, qui avait fait une bonne partie de sa carrière au cabinet de Jacques Chirac entre 1972 et 1976, puis en 1986.

En second lieu, intervint en décembre 1990, avec effet rétroactif au 1^{er} juillet, l'absorption à 100 % de la BUE par la Compagnie financière, qui se transforma à cette occasion en Compagnie financière de CIC et de l'union européenne, abrégée – de façon très significative, puisque « union européenne » passa en tête – en Union européenne de CIC (UE-CIC). Il ne s'agissait pas là d'un plan prémédité, mais d'une énième mesure de sauvetage : peinant « à maintenir une activité viable sur son fonds de commerce traditionnel », la BUE avait été « amenée à s'engager sur des opérations très risquées » en direction de pays non solvables ou vers de nouveaux secteurs d'activités non maîtrisées. La perte de 1990 ne fut limitée à 50 millions de francs que grâce à la vente par cession-bail d'une partie des immeubles du siège²⁶¹.

François Cariès, qui avait présidé la BUE au lendemain de la nationalisation, entendit les appels de ses successeurs, lancés dès novembre 1989, et saisit l'occasion pour « renforcer » la Compagnie financière en la transformant en « vraie banque » : ses effectifs passèrent d'un seul coup de 39 à 997 salariés ! En outre, son siège social fut transféré 4, rue Gaillon, c'est-à-dire au domicile parisien de la BUE, et le président-directeur général de cette dernière, Paul Alibert, devint vice-président-directeur général de l'UE-CIC²⁶². Par bien des aspects, la BUE investit la Compagnie financière et y prit le pouvoir. Or il y avait quelque chose de tout à fait paradoxal dans cette évolution : une banque d'affaires, de surcroît malade, prenait la tête d'un réseau de banques de dépôt, qui l'avait sauvée quelques années auparavant, en laissant sur la touche, l'ex-maison mère, le CIC-Paris qui était, il est vrai, bien mal en point lui aussi... En réalité, les fonctions de banques d'affaires et de maison mère du réseau restèrent nettement séparées au sein

²⁶¹ D'après un rapport de la Cour des comptes, cité par *Le Monde*, 2.10.1996.

²⁶² Gilles Guillon conserva ses fonctions de directeur général et Guy de Chavanne, directeur-général adjoint du GAN, était également vice-président.

de l'UE-CIC, avec deux directeurs généraux, comme deux mondes qui ne se mélangent pas... L'identité du CIC n'en fut pas clarifiée.

En revanche, lorsque l'UE-CIC racheta en mars 1991 les parts détenues par le CIC-Paris et le CIAL dans le CIC-Union européenne, International & Cie (CIC-UEI), qui fut purement et simplement absorbé l'année suivante, le regroupement des activités internationales allait incontestablement dans le sens d'une simplification et d'une plus grande cohérence de l'ensemble.

Même s'ils n'étaient pas tous en phase avec la tradition historique du CIC, ces remaniements tentèrent de redonner un peu de consistance à une Compagnie financière qui en était dépourvue jusque-là : « L'autorité et la capacité de la maison mère, jusqu'ici intermittentes, seront affirmées sans discontinuité », nota François Cariès en 1990²⁶³.

Forces et fragilités de l'UE-CIC

Au renforcement des structures, s'ajouta une volonté de doter le groupe d'outils communs, puis dans un deuxième temps, de définir des politiques communes, en bref d'élaborer une véritable stratégie de groupe. Ce qui n'était pas possible auparavant s'avérait indispensable dans un environnement de plus en plus concurrentiel où les économies d'échelle réalisées au niveau du groupe devenaient les conditions de la survie de ses différentes parties. Le contexte était assurément favorable pour essayer de resserrer les rangs et de reconstruire un ensemble cohérent. Gilles Guitton, directeur général, promu vice-président en 1991, fut le maître d'œuvre de ces nouvelles orientations. L'expérience qu'il avait acquise au Crédit agricole, autre réseau décentralisé, lui fut précieuse. Il eut l'habileté de s'appuyer sur ses collègues, directeurs généraux des banques de province, avec lesquelles se nouèrent des relations de confiance et d'amitié, plutôt que sur les présidents trop soumis aux aléas politiques et préoccupés par l'évolution de leur propre carrière²⁶⁴. « Structurellement, les présidents étaient plutôt centrifuges, les directeurs généraux plutôt centripètes... jusqu'à ce qu'ils soient nommés présidents », confie Gilles Guitton²⁶⁵.

Pour commencer, la centralisation de la conservation des titres à Paris fut décidée dans ses principes en 1989, plus de vingt ans donc après les premières tentatives d'Edmond Lebée. Une société de service élaborait pour le compte du CIC-Paris le programme informatique Narval, adopté progressivement par les banques du groupe, à commencer par le CIO pour finir par le CIAL en 1995. Il leur permit de rejoindre le Centre de traitement des titres, qui devint en janvier 1992 une filiale commune sous le nom de Cicotitres : elle gérait en 1993 500 000 comptes-titres pour un montant de capitalisation boursière de 300 milliards de francs. Mais elle présentait le défaut majeur de concentrer les particularités de chaque conservation régionale de titres, plutôt que de réaliser leur intégration. Non seulement le système ne permettait pas de faire des économies, mais il obligeait chaque banque participante à recourir à une société de gestion qui

²⁶³ François Cariès, message du président, rapport annuel 1990.

²⁶⁴ D'après Gilles Guitton et Jean Huet.

²⁶⁵ Entretien avec Gilles Guitton, 18.6.2008.

définissait ses propres méthodes de conservation. S'il promettait d'être une poule aux œufs d'or pour les sociétés de service informatique, il ne l'était pas pour le groupe CIC²⁶⁶. Par ailleurs, au printemps 1990, la coopération avec le GAN permit de créer l'Européenne d'intermédiation financière et boursière (EIFB), qui se voulait l'un des pôles d'intermédiation les plus importants du marché français, spécialisé dans le conseil en investissement et la négociation.

Puis au premier semestre 1991, fut élaboré le premier plan à moyen terme du groupe (1992-1994) qui définit un certain nombre d'axes stratégiques dans les domaines des ressources humaines, de la logistique, de l'action commerciale, de la distribution et de la communication. Des réalisations concrètes donnèrent corps rapidement aux objectifs définis. Le renouvellement de l'identité visuelle fut mis en chantier et lancé en mars 1992 : au logo, abstrait, des années 1960, se substitua un « drapeau » en trois couleurs correspondant aux trois lettres CIC, qui devint l'emblème commun. Un plan de rénovation des façades des 1 260 agences fut programmé jusqu'en 1995. On réfléchit également à une redistribution des agences en pôles de compétences, les uns spécialisés dans les PME et la clientèle patrimoniale, les autres assurant le service courant de proximité. De nouveaux produits furent élaborés au niveau du groupe, comme le Service de renseignement commercial d'entreprise (SRCE) qui recruta 4 000 abonnés au cours des premiers mois. Au rang des priorités figurait également la réduction des effectifs ou le redéploiement des emplois de l'administratif vers le commercial.

Lorsque François Cariès prit sa retraite en juillet 1992, sa succession était en principe promise à Gilles Guitton, son vice-président-directeur général. Mais pour des raisons politiques, c'est Jean-Pierre Aubert, proche de François Mitterrand, qui fut promu président de l'UE-CIC, tandis que Gilles Guitton prit sa succession à la tête du CIC-Paris. Ses fonctions de directeur général de l'UE-CIC furent attribuées à Jean-Jacques Tamburini, que Jean-Pierre Aubert avait repéré au CEPME. Au cours de l'été 1992 fut défini un programme d'actions prioritaires, financé par le GAN à hauteur de 2 milliards de francs, qui définissait trois axes (« accroître la dynamique commerciale, renforcer la compétitivité, mieux maîtriser les risques ») et se déclinait en quinze points. L'idée qu'on ne tirerait partie de la décentralisation qu'en mettant en commun les outils de gestion et d'organisation continua à faire son chemin et permit à plusieurs chantiers d'avancer : Cic'clone, qui portait sur l'architecture des postes de travail en agence et visait à déboucher sur des normes et des développements communs à l'ensemble du groupe, entra en application dans le courant de 1994 ; Cicomore, projet lancé en 1993, se proposait de créer un nouveau réseau de communication interne permettant le transport de données, de voix et d'images et devait entrer dans sa phase opérationnelle en 1995. Les structures du groupe furent également renforcées à la fin de 1992 par la création d'une direction financière, d'un secrétariat général regroupant les directions des ressources humaines et de la logistique, enfin par le développement des fonctions d'inspection et de contrôle des risques.

²⁶⁶ D'après une analyse de Michel Lucas.

Jean-Jacques Tamburini

Né en décembre 1947 à Chambéry, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Jean-Jacques Tamburini commença sa carrière au ministère de l'Éducation nationale, avant d'entrer au Crédit national en 1977, puis au CEPME de 1981 à 1990 où il devint directeur financier. Jean-Pierre Aubert le recruta au CIC-Paris en 1990 comme directeur des affaires monétaires et financières.

Cette dernière mesure était d'autant plus nécessaire que les mauvaises surprises s'accumulèrent au début des années 1990. L'UE-CIC eut d'abord bien du mal à digérer l'absorption de la BUE : le résultat consolidé d'exploitation de l'ensemble du groupe fut négatif de 122 millions de francs en 1990, si bien que seules d'importantes plus-values réalisées sur des cessions d'immeubles, tant à Paris qu'en province, pour un montant de près de 2,4 milliards de francs, permirent de dégager un résultat net positif de 811 millions de francs. Lors de la présentation des comptes de 1991, François Cariès reconnut que « les résultats obtenus par le groupe du Crédit industriel et commercial ne méritaient pas de commentaire triomphal²⁶⁷ ». Plusieurs filiales enregistrèrent des pertes comme le CIC-UEI, pour son dernier exercice, Bail Equipement, pour la deuxième année consécutive, l'Omnium industriel et financier (OIF), EIFB et l'Union de banques régionales (UBR). Le résultat net était en recul de près de 12 %.

Omnium industriel et financier (OIF)

Filiale de l'ex-BUE spécialisée dans l'intermédiation boursière, ce holding détenait des participations dans des sociétés de Bourse (EIFB et Magnin, à Paris), une société de contrepartie boursière (Action contrepartie), deux maisons de titres (Dubly-Motte, à Lille, et J. Douilhet, à Nancy) et un agent des marchés interbancaires (Liaud courtage).

Mais ce fut en 1992 et 1993 que les effets du krach immobilier de 1990 commencèrent à se faire sentir. D'une façon générale, les banques eurent tendance à longtemps minimiser l'impact des créances impayées sur leurs comptes, en pariant sur la reprise du marché, à tel point qu'un « consensus de place s'était instauré, sous l'impulsion, notamment, du tribunal de commerce de Paris²⁶⁸ ». Dans le cadre du groupe CIC, les conséquences de cet aveuglement dépassèrent largement les limites parisiennes. Les prix continuant à baisser, les banques finirent par devoir regarder la réalité en face. L'exercice 1992 fut carrément catastrophique pour l'UE-CIC : ses pertes (258 millions) et celles des filiales spécialisées du groupe, comme l'UBR ou Bail Equipement (300 millions au total) furent tout juste compensées par les bénéfices des banques régionales (562 millions) qui n'avaient pas encore constitué de leur côté les provisions nécessaires. C'est ainsi que l'activité de 23 163 salariés du groupe et de 12,75 milliards de fonds

²⁶⁷ François Cariès, message du président, rapport annuel 1991.

²⁶⁸ Dominique Lacoue-Labarthe, *Les Banques en France. Privatisation, restructuration, consolidation*, Paris, Economica, p. 53.

propres ne produisit que 4 tout petits millions de résultat net²⁶⁹. Si 1993 permit de remonter à 380 millions, certaines filiales continuèrent à peser lourdement sur les comptes : l'UBR perdit à nouveau 240 millions, Bail Equipement, 306 millions, et certaines banques régionales (BRA, Société bordelaise) étaient également dans le rouge.

A cette date néanmoins, l'UE-CIC s'était débarrassé de sa filiale la plus encombrante, l'Union industrielle de crédit (UIC) : longtemps considérée comme la « vache à lait » de la BUE, son encours dans le secteur de l'immobilier était de 32 milliards de francs au 31 décembre 1991. A une époque, en 1992, où les symptômes de l'effondrement à venir n'étaient pas encore apparents, il fut question de vendre l'UIC au Crédit lyonnais, mais François Heilbronner s'y opposa, car il voulait monter un pôle immobilier concurrent de celui du Crédit lyonnais²⁷⁰. Ce n'est que quelque temps plus tard que, prenant conscience de l'étendue du sinistre à venir, le président de l'UIC, Christian de Longevialle, chiffrà ses besoins de refinancement au cas où la crise immobilière se poursuivrait... à 20 milliards de francs²⁷¹. C'était condamner le groupe CIC au dépôt de bilan, le pire des scénarios pour le GAN ! Ce dernier n'eut d'autre choix que de sauver sa filiale en lui rachetant l'UIC en avril 1993. Un audit révéla alors l'ampleur prévisible du désastre et conduisit à la mise en place d'une structure de défaisance au début de 1994. L'UIC ne laissa derrière elle qu'une perte de 442 millions comptabilisée dans les comptes 1993 de l'UE-CIC²⁷², une broutille par rapport aux 26,7 milliards de francs qu'elle coûta au GAN de 1993 à 1996²⁷³ !

Union industrielle de crédit (UIC)

L'UIC formait un groupe d'une vingtaine de sociétés et de 600 salariés environ exerçant leurs activités dans le financement de l'immobilier, activité majeure du groupe confiée à la filiale SOFAL, mais aussi le crédit-bail immobilier, les crédits d'équipement et la banque de dépôt. Filiale à 67 % de l'UE-CIC, elle dégagait encore un résultat net (part du groupe) positif de 380 millions de francs en 1991.

La crise immobilière des années 1990

Les Echos chiffrèrent en mars 1997 le coût de la crise immobilière pour la place de Paris à 200 milliards de francs. « Le GAN obtint la palme avec 32,1 milliards de francs de pertes cumulées. Suivi de près par le Crédit lyonnais avec 32 milliards. Mais le secteur privé n'a pas de leçons à donner. Suez et ses 27,5 milliards de perte²⁷⁴, Paribas avec 15 milliards ou la

²⁶⁹ Auxquels s'ajoutaient encore 112 millions versés par l'UIC, si bien que le résultat net part du groupe officiel fut de 116 millions de francs, en recul de 84 % sur celui de l'année précédente. Mais l'UIC était en 1992 au bord du gouffre...

²⁷⁰ D'après le témoignage de Gilles Guitton.

²⁷¹ D'après le témoignage de Jean Huet.

²⁷² Il s'agit de l'écart de déconsolidation correspondant à la différence entre le prix de cession des titres de l'UIC et la quote-part de l'actif net retenue dans les comptes consolidés. Cf. Rapport annuel 1993, p. 32

²⁷³ D'après *La Tribune*, 21.3.1997, citée par D. Lacoue-Labarthe, *op. cit.*, p. 171.

²⁷⁴ Pertes liées à celles de la Banques La Hénin.

Le CIC-Paris dans le gros temps

Le CIC-Paris subit également toute une série de sinistres comme la faillite en 1989 de la Kuwaiti French Bank, les très mauvais résultats du CIC-UEI, puis de l'UBR ou de Bail Equipement, sociétés dans lesquelles il détenait des parts importantes, etc. Il en fut réduit à vendre ses biens : l'immeuble administratif Victoire-Taitbout-Provence en décembre 1989, pour plus de 2 milliards de francs, au plus haut de la bulle immobilière ; ses parts du CIC-UEI en 1991 ; diverses participations (Banque commerciale du Maroc, Gulf and Occidental Investment Cy, à Genève, Factofrance Heller) en 1992...

A côté de ces mesures d'urgence destinées à faire face au plus pressé, il convenait d'élaborer un plan de redressement de l'entreprise dont on ne pouvait attendre un quelconque effet qu'au bout de plusieurs années. C'est pourquoi, une des premières décisions de Jean-Pierre Aubert, alors président du CIC-Paris, fut de créer une direction de la communication à qui incombait la tâche d'accélérer les choses... sur le papier. Sur le fond, le projet d'entreprise Optima fut lancé au printemps 1990 avec l'objectif de relancer l'action du CIC en direction d'une clientèle sélectionnée de particuliers et d'entreprises. Le tandem Arsac-Varda fut alors remplacé par Jean-Maurice Pinquier, nommé directeur général en juillet 1990.

Plus encore qu'auparavant, le mot d'ordre, à l'échelle du groupe, était à la segmentation des marchés et à la personnalisation des services. En application de ces orientations, la clientèle des 250 000 particuliers fut classée dans chacune des 117 succursales en catégories homogènes en fonction de ses caractéristiques socio-culturelles et de ses comportements bancaires. Les collaborateurs commerciaux furent également répartis en trois équipes de conseillers (accueil, bancaires et patrimoniaux) en fonction de leurs niveaux de compétences et de qualification. Une école de vente, Dynavente Plus, propre au CIC-Paris, commença à fonctionner en avril 1991. La commercialisation des contrats d'assurance-vie prit de l'ampleur et se diversifia. En direction des PME, furent ouvertes des succursales spécialisées, notamment près de l'aéroport de Roissy et à Cergy, en collaboration avec la BSD et la SNVB. Quant aux « grands comptes » des grandes entreprises, ils furent rapatriés au siège et dans l'agence de la rue de Châteaudun.

Ces orientations furent systématisées dans les années suivantes : en décembre 1991 furent créées trois directions de marchés. Un an plus tard, après l'ouverture de sept nouvelles agences et de quatre « centres d'affaires », le réseau parisien s'organisait de la façon suivante :

- Cent seize succursales « Grand public » (particuliers, professionnels, associations) regroupées en douze directions de régions.
- sept centres d'affaires, treize succursales et dix délégations destinés aux entreprises.
- deux succursales « Grands comptes » réservées aux grandes entreprises.

En dépit de cette relance, la situation du CIC-Paris restait très fragile. Affecté par les pertes de Bail Equipement, de l'UBR et de Soparcic, l'exercice 1992 laissa, malgré les importantes

²⁷⁵ Isabelle Chaperon, *Les Echos*, 10.3.1997.

ventes d'actifs, un résultat net consolidé (part du groupe) de 4,2 millions de francs²⁷⁶. En 1993, s'ajoutèrent les pertes (58 millions) de la Banque transatlantique, touchée à son tour par la crise immobilière. Le résultat net du CIC-Paris put néanmoins remonter à 259 millions grâce à l'opération immobilière réussie par Gilles Guitton qui avait pris la succession de Jean-Pierre Aubert en juillet 1992. Il racheta en mai 1993 l'immeuble VTP, entièrement rénové, en échange du siège historique du 66, rue de la Victoire, tout en réalisant au passage une importante plus-value comptable. Si la traversée de la rue de la Victoire, effectuée par le personnel en novembre 1994, redonna du lustre à la banque parisienne, cela ne permettait pas encore de la faire vivre : selon Gilles Guitton, l'activité du CIC-Paris continuait à générer, bon an, mal an, 300 à 400 millions de pertes par exercice²⁷⁷...

Malgré son nouveau logo, le CIC eut du mal à reprendre des couleurs et de la consistance au tournant des années 1980-1990. S'il existait une volonté politique de refondation du groupe et si le contexte était plus favorable au rassemblement des forces, le redressement n'était pas encore lisible dans les comptes qui laissaient apparaître de grandes fragilités. Un des plaies dont souffrait le CIC et qui paralysait l'action, analyse rétrospectivement Michel Lucas, c'était le recours systématique à des cabinets de consultants extérieurs : « Sur chaque projet, il y avait le consultant de l'organisme central, ceux des banques régionales, les experts nommés par les syndicats, et puis, finalement un consultant choisi par l'Etat pour arbitrer... »

IV. Un difficile cheminement vers la privatisation

La loi du 19 juillet 1993 plaça le groupe GAN-CIC sur la liste des vingt-et-une sociétés privatisables, mais ce n'est qu'en juillet 1996, soit trois ans plus tard, qu'une première procédure de privatisation fut lancée. Le CIC mit ce délai à profit pour se rendre présentable : recentrage sur les métiers de base, fermeture d'activités non rentables, nettoyage des risques, furent les maîtres mots de cette période, qui en raison de l'échec de la première tentative de privatisation, se prolongea jusqu'en avril 1998.

Les impératifs du redressement

Du côté de l'UE-CIC, l'urgence était de colmater les brèches ouvertes dans certaines filiales : l'activité de l'UBR fut purement et simplement arrêtée en 1993 et cantonnée au traitement des contentieux et du recouvrement des créances, ce qui continua à peser sur les comptes jusqu'en 1997. Bail Equipement dut subir la fermeture de son réseau commercial propre, la diminution de moitié de ses effectifs, réduits de 300 à 150 salariés environ, et la prise en charge de la distribution de ses produits par le réseau des banques régionales et de leurs filiales spécifiques : la société revint en revanche à l'équilibre en 1994. Quant aux encours immobiliers, ils étaient chiffrés en 1994 à 13 milliards de francs dont 3,5 milliards étaient considérés comme douteux et provisionnés à hauteur de 53 % seulement.

²⁷⁶ Rapport annuel 1992, p. 22.

²⁷⁷ Entretien du 18 juin 2008.

Il fallait en second lieu rentabiliser l'activité de banque d'affaires héritée de la BUE : le savoir-faire acquis de longue date par le CIC à travers ses relations avec les grandes entreprises, la gestion de l'épargne salariale ou sa présence internationale permirent de réussir finalement la fusion et d'être présent dans les différents métiers de banque (gestion de trésorerie, règlements internationaux, financements spécialisés), de marché (opérations sur les changes, les valeurs du trésor, les produits dérivés), de gestion d'actifs (SICAV, fonds communs de placements, patrimoines familiaux, stock-options) et de haut de bilan (ingénierie financière, émissions et introduction en Bourse, capital-développement). Pour ne pas priver la clientèle d'entreprises du service d'affacturage, la vente par le CIC-Paris de sa participation dans Factofrance-Heller fut sur le champ compensée par une nouvelle société, filiale à 51 % du groupe, Factocic, créée d'ailleurs en collaboration avec Factofrance-Heller.

Il fallait enfin continuer à dynamiser le réseau des banques régionales. Les résultats d'un sondage réalisé par la SOFRES en juin 1994, montrant qu'une PME sur quatre (une sur dix à titre principal) et qu'un professionnel sur huit étaient clients du groupe CIC, furent de nature à regonfler le moral des troupes et permirent d'affiner la stratégie dans le cadre du second plan à moyen terme (1995-1997), construit autour de trois axes : concentration des efforts sur trois marchés cibles (particuliers à dominante patrimoniale, professionnels et PME à structure familiale), segmentation des clientèles et des offres, spécialisation des hommes et des réseaux. Ces orientations devaient conduire à la personnalisation des relations entre la banque et ses clients, concrétisée par l'élaboration d'un « contrat personnel », mis en service en 1994, permettant au client de choisir librement les services dont il a besoin. Il fut étendu dans les années ultérieures aux professionnels et aux entreprises.

Cet effort commercial permit de regagner les parts de marchés qui avaient été perdues. L'amélioration des résultats entre 1993 et 1995, de 380 à 625 millions de francs, avec un rendement sur fonds propre passant de 3,1 à 5 %, fut un signe encourageant, même si ces derniers restaient insuffisants. Mais lorsque la perspective d'une privatisation se précisa, après le vote du conseil d'administration du GAN en décembre 1995, le sort de l'UE-CIC n'échappa pas, une nouvelle fois, aux interférences politiques. Le sort de Jean-Pierre Aubert étant scellé, le Premier ministre Alain Juppé voulut nommer en février 1996 son directeur-adjoint de cabinet, Pierre-Mathieu Duhamel, à la présidence de l'UE-CIC. Jean-Jacques Bonnaud, qui avait succédé depuis 1994 à François Heilbronner à la tête du GAN, s'y opposa et lui préféra un homme qui connaissait bien le groupe pour y avoir fait une partie de sa carrière, Bernard Yoncourt, nommé le 11 mars. C'était le sixième président depuis quatorze ans... Le directeur général du GAN, Philippe Dumas, rejoignit également à cette occasion Jean-Jacques Tamburini à la direction générale. Le fait mérite d'être souligné, puisque c'était la première fois qu'un actionnaire majoritaire s'intéressait suffisamment à sa filiale pour y nommer un de ses dirigeants ! Il est vrai que c'était au moment de s'en débarrasser...

Bernard Yoncourt

Né en mai 1942 à Brest, ancien élève de l'Ecole polytechnique, Bernard Yoncourt fit d'abord une carrière d'ingénieur des ponts et chaussées au Plan, puis dans diverses collectivités régionales ou locales. Il entra en 1979 comme directeur à la Société lyonnaise de banque, puis prit en 1984 la succession de Jacques Schor à la présidence de la SNVB qu'il assumait jusqu'en 1993. Il revint au CIC après avoir été secrétaire général du groupe Pinault-Printemps-Redoute de 1993 à 1996.

Philippe Dumas

Né en janvier 1943 à Clamecy, ingénieur civil des mines, ancien élève de l'ENA (1969-1971), inspecteur des finances, Philippe Dumas, fit carrière à la direction des impôts, puis fut directeur des activités financières à la Caisse des dépôts. Il entra au GAN en 1991 comme directeur général adjoint, puis fut promu directeur général en 1994.

Le CIC-Paris bénéficia d'une plus grande stabilité de son management : Gilles Guitton eut pour lui la durée lui permettant d'élaborer une stratégie et de la mettre en application. Son mandat lui fut d'ailleurs renouvelé pour cinq ans par le conseil d'administration en juillet 1994. Il appela à ses côtés comme directeur général Jean Huet qui avait fait toute sa carrière dans le groupe. Une ambition nouvelle anima l'entreprise que traduit bien son slogan, « la banque qui fait envie » : il s'agissait sans doute de faire envie aux clients, aux collaborateurs, aux futurs actionnaires..., mais n'y avait-il pas aussi une volonté de prendre une revanche sur un déclin programmé depuis des lustres et de faire des jaloux, y compris à l'intérieur du groupe ?

Jean Huet

Né en octobre 1941 à Saint-Jeanvrin, dans le Berry, diplômé en philosophie, Jean Huet entra à la Banque Dupont à Paris en 1968. Il partit à Lille en 1977 au moment de la fusion entre Scalbert et Dupont, devint directeur-général adjoint (1981-1986), puis directeur général (1986-1994) de la Banque Scalbert-Dupont.

Quoi qu'il en soit, ce langage nouveau se traduisit concrètement par l'élaboration en 1994 d'un plan de développement à cinq ans, baptisé Crescendo, qui, comme son nom l'indique, pariait sur la croissance et se fixait comme objectif un triplement du résultat d'exploitation en cinq ans. Tournant le dos délibérément à une politique frileuse, le CIC-Paris partit à la conquête du marché en ouvrant quelques nouvelles agences ou en démultipliant les sites existant en fonction des clientèles. De façon significative, la carte du réseau fut à nouveau publiée dans les rapports annuels, ce qui n'avait plus été le cas depuis une vingtaine d'années. Avec cent cinquante sept agences en 1997, le CIC-Paris remonta au troisième rang des banques du groupe derrière la Lyonnaise et le CIO. Mais l'analyse de marketing menée sur le papier n'était pas

suivie d'une véritable action commerciale²⁷⁸. Les résultats se firent attendre jusqu'en 1996 : la crise immobilière rendit encore nécessaire d'importantes provisions, si bien que le résultat net consolidé redevint négatif en 1994 (- 94 millions de francs) et 1995 (- 69 millions). Au moment de la première tentative de privatisation, la banque parisienne, qui constituait le cœur historique du CIC, n'avait pas encore éliminé toutes ses sources de pertes.

Quelles que soient les bonnes intentions manifestées et les efforts déployés au niveau du groupe, ils butaient sur des tendances centrifuges structurelles qui conduisaient chaque banque régionale à définir ses activités, ses produits, ses tarifs et à considérer que ses méthodes étaient les meilleures. A la veille de la privatisation, deux idées restaient bien ancrées au sein des banques régionales, aussi bien dans les directions, que chez les cadres ou les partenaires sociaux : elles avaient sauvé le groupe par leurs résultats, car Paris était un gouffre²⁷⁹.

Echec de la première tentative de privatisation

La procédure de privatisation proprement dite fut lancée par le décret du 30 juillet 1996 et par la publication au *Journal officiel* de l'appel d'offres le 6 août²⁸⁰. L'Etat opta pour la mise en vente de 67 % du capital de l'UE-CIC par cession de gré à gré avec cahier des charges. Il renonça donc à d'autres solutions, avancées au courant du printemps, comme le rachat de la maison mère par ses filiales régionales ou la vente par appartement de ces dernières, qui avaient notamment les faveurs du CIAL, riche des ses activités au Luxembourg et en Suisse. Mais la priorité du gouvernement était d'obtenir le prix le plus élevé possible pour renflouer le GAN, qui accumulait les pertes depuis des années et les avait dissimulées jusqu'en 1992, sans avoir à apporter une fois de plus le concours de l'Etat. Le GAN tenait néanmoins à conserver une participation relativement importante, de l'ordre de 26 %, de façon à préserver la stratégie de bancassurance, qui commençait à lui être réellement profitable, et à garantir l'intégrité du groupe CIC. Jean-Jacques Bonnaud évaluait la valeur de ce dernier à 14,1 milliards de francs et comptait donc obtenir 9,4 milliards de la part mise en vente.

Les candidats ne se bousculèrent pas : on parla pendant quelque temps de l'intérêt de banques allemandes ou néerlandaises, mais il n'y eut pas de suite. Du côté français, la BNP et la Société générale ne pouvaient se désintéresser d'un réseau bancaire qui donnerait à l'élu un avantage décisif sur celui qui ne le serait pas. Alors que la BNP resta longtemps discrète sur ses intentions, Marc Viénot, président de la Société générale, contribua à créer un « climat de sous enchère²⁸¹ » en dévalorisant systématiquement dans ses propos l'offre du GAN : « L'animal n'est pas à nos yeux très attirant. (...) Si jamais le prix cité par le président du GAN avait un début de réalité, on n'y toucherait même pas. A moitié prix, on peut commencer à causer²⁸². » Quant aux syndicats, ils exprimèrent très vite des craintes face aux risques de suppressions

²⁷⁸ D'après l'analyse de Michel Lucas.

²⁷⁹ D'après Michel Lucas.

²⁸⁰ Sur cette question de la privatisation, nous suivons la revue de presse aimablement mise à notre disposition par Jean Huet ; ainsi que Dominique Lacoue-Labarthe, *op.cit.*, p. 167-179.

²⁸¹ Pascal Aubert, *Tribune Desfossés*, 29.7.1996.

²⁸² Propos rapportés par l'Agence Reuter, 1.8.1996.

d'emplois que ferait peser une reprise par l'un de ces établissements.

« Au CIC, privatisation rime avec crispation »

« Passer dans le giron d'une banque française, c'est risquer le bain de sang social partout où il y a doublon : dans les centres administratifs d'abord, dans les agences ensuite. Le personnel du CIC-Paris est concerné aux deux chefs. Alors, c'est l'angoisse.

Jour après jour, les salariés s'interrogent sur l'identité du repreneur. Horreur ; au printemps, la presse révèle que la Société générale planche activement sur le dossier. « De l'avis de la direction, ça signifiait, pour le CIC-Paris, un plan de licenciement à quatre chiffres, un bon quart des effectifs », se souvient un syndicaliste²⁸³. »

En revanche, la candidature des Caisses d'épargne fut bien accueillie par l'Etat et le GAN, qui espéraient ainsi tirer le meilleur prix de la vente, par les banques régionales, confiantes dans la préservation de leur autonomie, ou par le personnel du CIC attiré par un statut social avantageux, mais elle suscita, elle aussi, de vigoureuses oppositions de la part de certaines caisses (Paris, Marseille), des syndicats des Caisses d'épargne, qui appelèrent à la grève le 3 octobre, et surtout de l'Association française des banques (AFB) qui dénonça une « privatisation-collectivisation »... Quant à la Caisse des dépôts, elle resta très réservée quant à cette perspective.

Le Crédit mutuel fit discrètement part de son intérêt, mais se heurta à une réponse négative très sèche de la part du gouvernement et préféra ne pas se dévoiler. Dès cette époque, Michel Lucas, alors directeur général de la fédération strasbourgeoise du Crédit mutuel, suivit néanmoins de près ce dossier, du moins à travers les publications officielles²⁸⁴.

L'approche de la date limite du dépôt des candidatures, fixée le 7 octobre, fit encore monter la tension. Bernard Yoncourt présenta le 1^{er} octobre les comptes semestriels du groupe en soulignant ses bonnes performances, puisque le résultat net était en hausse de 40 %. Il insista sur le chemin parcouru (« c'est un petit peu un miracle de voir ce groupe dynamique après tout ce qu'il a vécu ») et précisa sa stratégie à venir, passant notamment, d'après *Le Monde*, par « la prise de pouvoir de la compagnie dans les conseils d'administration des différentes banques où la holding n'a, pour l'instant, pas la majorité », c'est-à-dire partout, sauf à la Bordelaise ou au CIC-Paris où c'était « déjà fait »²⁸⁵ ! Le lendemain, Jean Weber, président du CIAL, fit entendre sa différence, rappelant que c'étaient les résultats du CIAL qui tiraient ceux du groupe tout entier, du moins en 1995 « où la contribution du CIAL formait la moitié des résultats du groupe ». Il se fit l'écho de l'irritation du personnel qui « appartient à l'une des banques françaises à réseau les plus rentables » et qui « a le sentiment d'être traité comme celui d'une entreprise en difficulté ». A l'occasion, Jean Weber n'hésita pas à prendre la posture de la résistance et, d'un même mouvement, à chahuter l'histoire de son établissement en affirmant que le CIAL avait été

²⁸³ Nathalie Raulin, *Libération*, 12.9.1996.

²⁸⁴ Selon le témoignage de Michel Lucas.

²⁸⁵ Babette Stern, *Le Monde*, 2.10.1996.

fondé en 1872 « par une poignée d'Alsaciens courageux qui voulaient créer un outil de défense de l'économie régionale menacée par l'annexion²⁸⁶ »... Les autres bons élèves du groupe, les présidents Claude Lamotte (BSD), Philippe Vidal (SNVB) et Benoît de La Seiglière (CIO), lui emboîtèrent le pas dans les jours suivants, déclenchant une « fronde des barons ». Elle confirmait ce qu'on savait déjà, à savoir que le groupe CIC était ingouvernable !

Finalement, les Caisses d'épargne durent renoncer pour des raisons juridiques à déposer leur candidature et laissèrent au soir du 7 octobre deux repreneurs en lice, la Société générale et la BNP. La privatisation paraissait très mal engagée et la presse paria dès ce moment sur l'échec de la procédure en faisant ressortir les contraintes excessives du cahier des charges : les deux prétendants n'offraient d'ailleurs que 6,5 milliards de francs environ et faisaient des réserves sur certaines clauses qui leur étaient imposées. Dans les banques régionales, l'inquiétude était à son comble et la résistance s'organisa : l'intersyndicale appela à la grève pour le 25 octobre. Bernard Yoncourt lui-même sortit de sa réserve le 16 octobre en affirmant que le rachat par l'un de ces deux candidats conduirait « à la mort annoncée du groupe CIC²⁸⁷ ». Jean Arthuis, ministre de l'Economie et des Finances, le rappela à l'ordre, jugeant « inadmissibles » de tels propos et déclara vouloir en tirer les conséquences. L'ensemble du groupe fit cependant bloc derrière lui, de même que des élus, Gérard Longuet ou Laurent Fabius. André Rossinot, maire de Nancy, organisa de son côté la fronde des maires des grandes villes, regroupant autour de lui Raymond Barre, Jean-Marc Ayrault, Catherine Trautmann, Pierre Mauroy, Jacques Lang, tous concernés par le sort d'une banque régionale. Seul manqua à l'appel, et pour cause, le maire de Bordeaux, Alain Juppé, Premier ministre... Le 25 octobre, la manifestation parisienne des salariés du CIC, 13 000 selon les organisateurs, 7 500 selon la police, qui défilèrent de l'Opéra à l'Hôtel Matignon fut un énorme succès qui montrait tout à la fois la détermination des manifestants et l'étendue de leur désarroi.

Devant cette levée de boucliers générale, Jean Arthuis annonça le 14 novembre l'interruption du processus, bien que la Commission de privatisation ait donné un avis favorable à l'offre de la BNP, qui respectait le cahier des charges. Les éditorialistes de la presse spécialisée du lendemain furent sévères pour le gouvernement : « Dérobade », selon Françoise Blind-Schlogel (*L'Agefi*), qui rappela que de nombreux professionnels avaient « fait savoir qu'on ne pouvait trouver de bonne réponse à une mauvaise question », en l'occurrence résoudre les problèmes de fonds propres du GAN en vendant le CIC en dessous de sa valeur. « Un goût de gâchis », selon Jean de Belot (*Les Echos*) qui conclut que « vendre mal le CIC eût abouti à affaiblir à la fois le groupe bancaire, mais aussi son principal actionnaire, le GAN, pour, au final, solliciter lourdement le budget public ».

L'échec politique était manifeste, mais Jean Arthuis reprocha à Jean-Jacques Bonnaud « son manque d'allant » et lui demanda publiquement sa démission le 18 novembre. Ne voulant pas accrédi-ter l'idée qu'il avait commis une faute, celui-ci refusa, poussant le gouvernement à le

²⁸⁶ Cf. Yolande Baldeweck, *Le Figaro*, et Christian Lienhardt, *Les Echos*, 3.10.1996. Jean Weber faisait référence à la Banque d'Alsace et de Lorraine absorbée en 1931 par la SACIC pour former le CIAL.

²⁸⁷ *LCI*, 16.10.1996.

révoquer le 27 en Conseil des ministres et à le remplacer par Didier Pfeiffer, directeur général de l'UAP qui venait d'être absorbée par Axa. Philippe Pontet fut pressenti pour succéder à Bernard Yoncourt qui démissionna le 3 décembre, laissant la voie libre à celui qui était présenté comme « un expert en privatisation » ou « un spécialiste des missions délicates²⁸⁸ ». Il n'était pas question en effet de renoncer à la privatisation du CIC qui n'était que reportée. Un nouveau cahier des charges fut préparé au printemps 1997 pour une privatisation au début de l'été. Les élections législatives, la victoire de la gauche en mai et la nomination du gouvernement Jospin retardèrent une fois de plus le processus.

Philippe Pontet

Né en octobre 1942 à Dijon, ancien élève de l'ENA (1966-1968), Philippe Pontet commença sa carrière d'administrateur civil au ministère de l'Economie et des Finances, avant de rejoindre les cabinets de Valéry Giscard d'Estaing (1972), de Norbert Segard (1974), puis d'être nommé à la Cour des comptes en 1978. Suppléant de Rémy Montagne, il entra au Palais Bourbon en 1980 et fut conseiller général de l'Eure de 1982 à 1988. Président de la Banque La Hénin de 1986 à 1993, à une époque où celle-ci accumula 10 milliards de pertes dans la crise immobilière, il sut rebondir comme président d'Erap (1994-1996) et de la Compagnie générale maritime (CGM) dont il mena à bien la privatisation en novembre 1996.

| | Crédit agricole | BNP | Société générale | Crédit lyonnais | Paribas | Caisses d'épargne | CIC | Banques populaires | Crédit mutuel | CCF |
|-------------------------|-----------------|--------|------------------|-----------------|---------|-------------------|--------|--------------------|---------------|--------|
| Total bilan | 2 500 | 1 861 | 1 781 | 1 624 | 1 145 | 1 127 | 604 | 600 | 552 | 398 |
| Dépôts | 2 012 | 1 080 | 903 | 1 147 | 407 | 1 239 | 440 | 503 | 533 | 321 |
| Encours crédits | 1 052 | 834 | 677 | 878 | 188 | 358 | 239 | 282 | 258 | 120 |
| Résultat net | 7,5 | 3,9 | 4,5 | 0,2 | 1,8 | 1,8 | 0,8 | 1,9 | 2,1 | 1,4 |
| Rendement fonds propres | 8,8 % | 7,4 % | 8,7 % | NS | 12 % | 2,8 % | 6,3 % | 8,2 % | 5 % | 9 % |
| Effectifs | 74 100 | 52 762 | 45 951 | 56 700 | 9 890 | 35 133 | 21 322 | 26 937 | 22 700 | 10 466 |

Ultimes préparatifs avant la vente

Philippe Pontet eut la sagesse de ne pas bouleverser les équipes en place dans le groupe CIC qui poursuit ses efforts pour présenter encore un meilleur visage lorsqu'une nouvelle occasion se présenterait. Didier Pfeiffer, de son côté, suivit de très près l'évolution de la filiale du GAN dans la perspective de la privatisation à venir. Toujours à la recherche d'une cohésion introuvable, on espéra y parvenir par le lancement de « chantiers communautaires » : depuis

²⁸⁸ Agefi, *La Tribune*, 16.12.1996.

²⁸⁹ D'après *Les Echos*, 7.4.1997. Total de bilan de 1995 pour les Caisses d'épargne.

1993, une réflexion avait été entamée pour harmoniser les outils et les règles de gestion de risques et pour valoriser les avancées réalisées par telle ou telle banque régionale. Après fusion en 1996 de la direction financière et de la direction des risques, fut créé un comité des grands risques, dont les compétences furent rapidement étendues aux risques interbancaires et pays. L'année suivante, l'accent fut mis sur la construction d'un référentiel de gestion des risques de crédit et sur la méthodologie de suivi des dossiers sensibles. Dans le domaine de la logistique, l'unification des systèmes informatiques fut enfin mise sur les rails par l'adoption de la plateforme d'accueil informatique (PFA), bâtie à l'origine autour du CIO en 1994. Elle présentait néanmoins le défaut de ne pas remettre en cause les particularismes propres à chaque banque et à chaque filiale. Trois ans plus tard, deux autres banques régionales, la Bordelaise et la BRA l'avaient adoptée et devaient être rejointes en 1998 par l'UE-CIC, le CIAL et la BRO. Le fait nouveau de l'automne 1997 fut d'aboutir à un accord général prévoyant la migration de toutes les banques du groupe d'ici 2001. « La peur de perte d'indépendance demeure, commentèrent *Les Echos*, mais les barons locaux ont finalement donné leur aval – certains à reculons – pour répondre de toute évidence, à la nécessité de renforcer l'image de cohésion du groupe à la veille de la privatisation²⁹⁰. »

Les relations avec le GAN furent d'autre part précisées sur deux points : en juin 1996, l'UE-CIC racheta au GAN sa part dans EIFB, qui devint sa propriété à 100 %. En juillet 1997, le partenariat de bancassurance fut renégocié : l'UE-CIC porta sa participation dans Socapi, dont le chiffre d'affaires dépassait désormais 10 milliards de francs, à 55 % et ses commissions furent augmentées.

Quelques restructurations furent enfin menées au sein du groupe : l'UE-CIC acquit 8,5 % de la Banque de Vizille, filiale de la Lyonnaise de banque, spécialisée dans le capital-risque, qui cohabitait au sein du groupe avec Fiord, filiale de l'UE-CIC, et avec la Compagnie de financement industriel (CFI), filiale du CIC-Paris. Dans le même esprit, la Banque Bonnasse fut adossée en 1996 à la Lyonnaise, pour former une filiale de cette dernière, Bonnasse-Lyonnaise de Banque (BLB), chargée de gérer les agences marseillaises. Quant aux agences en Suisse, elles furent regroupées en septembre 1997 sous l'égide du CIAL Suisse.

Ces mesures allaient dans le bon sens, révélaient de bonnes intentions, mais elles n'étaient pas de nature, compte tenu de leur portée limitée, à séduire un futur acquéreur. La poursuite de l'amélioration des résultats y contribua davantage : avec une progression du bénéfice net de 32,6 % en 1997 et une rentabilité des fonds propres de 8 %, le groupe CIC confirma son redressement. Au-delà d'un résultat, soumis comme on sait à de fortes variations annuelles et par ailleurs conforme à une hausse généralisée des profits bancaires en cette fin de décennie 1990, il y avait des motifs plus profonds de satisfaction. D'une part, le CIC regagnait des parts de marché, auprès des PME, dont le taux de pénétration était passé de 22 à 28 % en neuf ans, mais aussi auprès des particuliers, notamment de la clientèle, dite patrimoniale, aux revenus élevés : les 2 174 000 clients particuliers du CIC ne représentaient que 4,4 % du marché, mais 5,7 % de

²⁹⁰ Isabelle Chaperon, *Les Echos*, 23.9.1997.

ceux qui avaient un revenu mensuel compris entre 25 000 et 40 000 francs et 11 % de ceux dont le revenu dépassait 40 000 francs. D'autre part, la situation des filiales était désormais assainie, l'exploitation du CIC-Paris dégagait des profits significatifs et la situation de certaines locomotives régionales, le CIAL, la Lyonnaise de banque ou la SNVB, était florissante. Seule la BRO jeta une ombre au tableau lorsqu'une inspection décela à l'automne 1997 une insuffisance de provisions pour un montant de 300 millions de francs ! L'incident, dont on n'avait pas encore pris la mesure complète (il coûta finalement un milliard de francs), ne ternit pas une image générale, celle d'un groupe qui, selon *L'Agefi*, avait « en trois ans (...) retrouvé le goût de la conquête²⁹¹ ».

Le groupe CIC au 31 décembre 1997

(classement par ordre décroissant du total de bilan, en milliards de francs ; sauf bénéfice net, en millions de francs)

| Banques du groupe CIC | Total du bilan | Capitaux propres | Dépôts clientèle | Bénéfice net consolidé | Effectif inscrit | Guichets permanents |
|----------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------------|------------------|---------------------|
| UE-CIC | 234,0 | 9,5 | 18,6 | 373 | 991 | |
| CIC-Paris | 107,9 | 3,2 | 31,3 | 131 | 3 646 | 157 |
| Lyonnaise de banque | 54,8 | 1,5 | 31,4 | 184 | 3 041 | 243 |
| CIAL | 54,6 | 1,1 | 19,4 | 416 | 2 338 | 146 |
| CIO | 38,8 | 1,0 | 19,2 | 109 | 2 358 | 185 |
| SNVB | 34,4 | 1,0 | 21,2 | 137 | 2 414 | 138 |
| Scalbert-Dupont | 28,8 | 0,7 | 20,0 | 66 | 2 066 | 148 |
| BRO | 16,5 | 0,6 | 8,6 | -158 | 907 | 78 |
| CIN | 13,1 | 0,3 | 7,7 | 42 | 782 | 72 |
| Société bordelaise | 9,3 | 0,2 | 6,0 | 31 | 703 | 72 |
| BRA | 8,3 | 0,2 | 5,5 | 4 | 524 | 37 |
| Autres filiales du groupe | | | | | | |
| EIFB | 5,3 | | | 51 | 140 | |
| Banque transatlantique | 4,5 | 0,3 | 3 | 19 | 269 | 1 |
| Bail équipement | 3,6 | 0,1 | | 11 | 128 | 6 |
| Factocic | 3 | 0,1 | | 28 | 92 | |
| Total groupe CIC | 632,7 | 18,0 | 237,9 | 1 123 | 21 072 | 1 380 |

Histoire d'un succès improbable

« Personne à Paris, personne n'aurait parié un centime sur le succès du Crédit mutuel dans

²⁹¹ « En trois ans, le groupe a retrouvé le goût de la conquête », titre de l'article paru dans *L'Agefi*, 6.3.1998.

la privatisation du CIC » raconte aujourd'hui François Henrot, associé-gérant de Rothschild & Cie, le banquier-conseil choisi par le Crédit mutuel à l'automne 1997 pour l'épauler dans ce challenge²⁹². Ce dernier « cumulait les handicaps : des mutualistes, des provinciaux, basés à Strasbourg, avec une structure de groupe compliquée, une gouvernance atypique... Prendre ce dossier et, contre tous les augures et tous les seigneurs de l'establishment bancaire et administratif parisien, lui faire gagner la course, ce fut une aventure exaltante, un événement fondateur dans ma vie professionnelle et celle de mes associés et collaborateurs ; nous avons ressenti les uns et les autres une intense jubilation²⁹³ ! »

La privatisation du groupe GAN-CIC était en effet revenue à l'ordre du jour depuis juillet 1997. Le nouveau gouvernement ne tarda pas à prendre sa décision sur ce dossier et Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'Economie et des Finances, l'annonça dès le 18 juillet : il entendait respecter les engagements de la France vis-à-vis de la Commission européenne qui subordonnait une aide de 20 milliards de francs (11 milliards en dotation de capital et 9 milliards sous forme de garantie), accordée au GAN par le précédent gouvernement, à la privatisation du groupe. La Commission en prit acte et fixa un certain nombre de conditions : la procédure devait être transparente, retenir le meilleur prix comme critère principal et être bouclée avant le 30 juin 1998.

Dès juillet 1997, Michel Lucas reprit des contacts politiques pour savoir si une éventuelle candidature du Crédit mutuel se heurterait aux mêmes blocages que lors de la première privatisation. On l'assura qu'il n'en serait rien. En revanche, comme le Crédit mutuel gardait le silence sur ses intentions et n'était pas considéré comme un candidat potentiel, il fut approché par l'UE-CIC qui lui demanda d'étudier la possibilité d'une reprise du CIC-Paris dont les autres banques nationales ne voulaient pas. Des discussions s'engagèrent officiellement jusqu'au jour où Didier Pfeiffer y coupa court, faisant savoir qu'il n'était pas question d'aller au-delà d'une étude théorique²⁹⁴.

Le cahier des charges de la privatisation, publié au *Journal officiel* du 2 décembre 1997, prévoyait toujours une cession de gré à gré de 67 % du capital du CIC, mais réduisit la part du GAN à 23 % et réserva 7,5 % aux salariés. Dominique Strauss-Kahn annonça au Sénat vouloir éviter une concurrence trop étroite avec un autre réseau national, ce qui fut interprété comme un moyen d'encourager des candidatures étrangères et de susciter des challengers à la BNP et à la Société générale qui passaient déjà pour les favoris de la compétition. Il fut entendu. Le CCF et ABN-Amro, dont le président en France, Henri Moulard, et le directeur général, Bernard Yoncourt, étaient deux anciens dirigeants du groupe CIC, se mirent également sur les rangs. Mais, comme en 1996, les Caisses d'épargne renoncèrent et les banques allemandes, notamment

²⁹² Les pages qui suivent doivent beaucoup aux témoignages de Michel Lucas, à ceux de François Henrot et Laurent Buiatti, de Rothschild & Cie (entretien du 30.10.2008), et à la revue de presse.

²⁹³ Rothschild & Cie, société de conseil en fusion-acquisition et de gestion d'actifs, créée par David de Rothschild, en était encore à ses débuts et n'avait pas la réputation des Lazard, Morgan Stanley, J.P. Morgan qui conseillaient certains des établissements concurrents. La victoire d'avril 1998 fut donc vécue comme celle des deux « marginaux du système qui avaient réussi à faire mordre la poussière à tous les champions de l'establishment » (F. Henrot).

²⁹⁴ Selon le témoignage de Michel Lucas.

la Deutsche Bank, qui avait depuis longtemps engagé des discussions en parallèle avec le CIAL, ne bougèrent pas. En revanche, des candidatures inattendues, celles du Crédit mutuel, représenté par la Banque fédérative du Crédit mutuel (BFCM), de Dexia et de la Générale de Banque se manifestèrent en décembre.

Le Crédit mutuel

A l'origine du Crédit mutuel, se trouve Frédéric-Guillaume Raiffeisen (1818-1888), fondateur en 1862 de la première caisse de crédit à Heddesdorf, en Rhénanie, dont l'objectif était de délivrer les paysans du fléau usuraire et de les aider à se sauver eux-mêmes. C'était la base même d'un système mutualiste appliqué au crédit reposant sur quelques principes essentiels : une circonscription restreinte, la responsabilité illimitée des sociétaires, la constitution d'un fonds de réserve inaliénable, l'interdiction de distribuer des dividendes, l'attribution de prêts aux seuls sociétaires, le caractère gratuit et honorifique des fonctions d'administrateur. C'est sur ce modèle que fut fondée en février 1882 à La Wantzenau, près de Strasbourg, la première caisse de crédit mutuel alsacienne. Dix ans plus tard, elles étaient 127 en Alsace. Dès 1901, les trois fédérations de Haute-Alsace, de Basse-Alsace et de Lorraine fusionnèrent. En France, le mouvement démarra en 1893 sous l'impulsion de Louis Durand qui fédéra les premières caisses dans l'Union des caisses rurales et ouvrières de France (UCROF)²⁹⁵.

En 1998, le Crédit mutuel, c'étaient 1 850 caisses locales indépendantes (avec 22 700 salariés et 3 500 bureaux), regroupées en 18 fédérations régionales et une confédération nationale, 47 milliards de francs de fonds propres et un ratio de solvabilité (ratio Cooke) de 15,8 %. La fédération Centre-Est Europe (CMCEE), basée à Strasbourg, était de loin la plus puissante : formée en 1992, par la fusion des fédérations d'Alsace, de Lorraine et de Franche-Comté et Centre-Est (Bourgogne et Champagne), elle contrôlait 59 % des fonds propres du groupe et exploitait 38 % de ses agences. Dès 1993, elle fut réorganisée de façon à pouvoir acquérir d'autres établissements financiers, car le fait européen était déjà une réalité fondamentale pour ces régions de l'Est.

La Banque fédérative du Crédit mutuel (BFCM), fondée à Strasbourg en 1919 et chargée de gérer les participations du groupe, était sa filiale à 100 %.

Les sept prétendants furent invités à consulter le dossier du CIC dans des *data rooms*, ouvertes dans la tour GAN de la Défense, et à s'entretenir avec la direction du CIC, puis avec celles de cinq banques régionales, le CIC-Paris, le CIAL, la Lyonnaise, et deux autres de leur choix. Une semaine avant la date limite, fixée au 23 février 1998 à 18 heures, la Générale de Banque déclara forfait et Dexia renonça au dernier moment, si bien que cinq candidatures furent

²⁹⁵ Cf. André Gueslin, *Le Crédit mutuel. De la caisse rurale à la banque sociale*, Strasbourg, Coprur, 1982 ; Scarlet Courvoisier et Jean-Louis Girodot, *Une autre façon d'entreprendre. Entretiens mutualistes*, Paris, le cherche midi, 2003, p. 277-278.

officiellement déposées.

| Le CIC et les cinq candidats à sa reprise : chiffres clés²⁹⁶ | | | | | | |
|--|--------|--------|------------------|---------------|--------|----------|
| | CIC | BNP | Société générale | Crédit mutuel | CCF | ABN-Amro |
| Total bilan (en milliards de francs) | 604 | 1 861 | 1 780 | 584 | 399 | 1 789 |
| Fonds propres | 14,2 | 55,5 | 55,7 | 45 | 16,1 | 68,8 |
| Résultat net | 0,85 | 3,85 | 4,5 | 2,1 | 1,37 | 9,9 |
| Nombre de guichets nationaux | 1 377 | 2 015 | 2 000 | 3 500 | 466 | 1 011 |
| Nombre de clients particuliers (en millions) | 2,1 | 5,5 | 4,8 | 8 | 0,5 | NC |
| Effectifs | 21 000 | 53 000 | 46 000 | 22 700 | 10 590 | 66 172 |

L'affaire paraissait promise à la BNP qui, par sa taille, sa richesse, sa volonté de puissance et le réseau de relation de son président, Michel Pébereau, surclassait ses rivaux. A la Banque de France, à la direction du Trésor et au CIC même, où Philippe Pontet manifestait clairement ses préférences, l'issue de la compétition ne faisait guère de doutes. S'il fallait malgré tout désigner un challenger, le CCF, présidé par Charles Croisset, était cité en deuxième position : banque parisienne, la carte de son réseau régional s'emboîtait si parfaitement avec celle du groupe CIC qu'on les croyait faits l'un pour l'autre.

Michel Lucas contre les énarques parisiens dans la bataille du CIC

« Sur le CIC, la partie est loin d'être gagnée d'avance. Michel Lucas affronte tous les jours un scepticisme parisien à peine dissimulé. S'il avait déjà constaté dans sa vie de banquier le poids de l'inspection des finances dans l'économie, il en teste aujourd'hui l'efficacité, dans sa confrontation au lobbying de Michel Pébereau, le président de la BNP, son principal rival sur le dossier CIC, et de Daniel Bouton, président de la Société générale. Leur discours sur les distorsions de concurrence contre le Crédit mutuel qui a le monopole du livret bleu, un équivalent du livret A et sur la nécessaire restructuration du secteur bancaire français fait mouche. Ils ont convaincu tous les membres de leur corps, à commencer par le gouverneur de la Banque de France. » (Sophie Fay, *Le Monde*, 16.3.1998).

Le Crédit mutuel se donna les moyens de renverser les pronostics. Avec l'aval d'Etienne Pflimlin, président de la Confédération et de la BFCM, Michel Lucas, forma un « commando très soudé et compact » d'une cinquantaine de personnes, qui se réunit tous les jours de la mi-décembre à la mi-mars pour travailler au dossier « Cicéron » selon le nom de code donné en interne à l'opération. François Henrot souligne « l'implication personnelle sans faille de Michel Lucas, présent à chaque réunion, arbitrant chaque décision, regardant chaque ligne du dossier et maintenant d'ailleurs sur son équipe une pression assez épuisante. Je suis bien sûr, ajoute-t-il,

²⁹⁶ D'après *Les Echos*, 4.2.1998 et *Le Monde*, 10.2.1998.

que les patrons des banques concurrentes n'ont dû consacrer à la préparation de leur candidature qu'une toute petite, petite, petite fraction du temps que Michel Lucas y a passé lui-même ».

De fait, la constitution du dossier et la définition du projet industriel et social furent prises très au sérieux : là où il est d'usage de produire une ritournelle susceptible d'apaiser les syndicats et de donner quelques arguments au gouvernement pour lui permettre de justifier sa décision, une analyse technique fine et un énorme travail de fond permirent d'élaborer un projet dont les premiers mots – « Bâtir ensemble²⁹⁷... » – montraient une volonté de mettre à profit des complémentarités entre les deux réseaux pour créer une dynamique de développement commune, permettant ensuite de s'ouvrir au plan européen. Partant du constat que les deux groupes, Crédit mutuel et CIC, appliquaient les mêmes principes d'organisation et exerçaient tous les deux le même type de métier – la banque commerciale de détail –, mais qu'ils travaillaient sur des segments de marché très différents, leur rapprochement devait leur permettre de s'enrichir mutuellement de leurs forces et de leurs complémentarités : « le CIC bénéficiera de l'exceptionnelle solidité financière du Crédit mutuel » et de « son expertise technologique en monétique, moyens de paiement, conservation des titres et système d'aide à la vente » ; il apportera en revanche « ses outils et compétences boursières, financières et para-bancaires » qui seront mis « au bénéfice des deux réseaux ».

Dès lors, le projet était « réellement favorable à l'emploi à court et à moyen terme²⁹⁸ ». De ce point de vue, le Crédit mutuel, qui avait augmenté ses effectifs de 3 800 salariés de 1986 à 1996 et de 700 encore pour la seule année 1997, pouvait effectivement faire valoir son expérience de redéploiement du personnel de fonctions administratives vers les relations avec la clientèle grâce à la mise en place d'un outil informatique performant dont Michel Lucas avait été le promoteur et le maître d'œuvre. Celui-ci démontra en détail qu'il était en mesure de maintenir l'emploi et que les licenciements n'étaient pas une bonne solution, mais – contrairement à ce qui a été dit par la presse – il ne prit aucun engagement formel. En revanche, il se sentait moralement engagé et tenu à respecter ses propres convictions²⁹⁹.

Les groupes Crédit mutuel et CIC en 1996³⁰⁰

| | Crédit mutuel | CIC |
|-----------------|---|-----------------------|
| Structure | 18 groupes régionaux, 1 850 caisses locales | 10 banques régionales |
| Points de vente | 3 500 | 1 377 |
| Salariés | 22 700 | 21 300 |
| Clients : | | |

²⁹⁷ Selon la formule inventée par Laurent Buiatti reprise ensuite dans tous les documents liés à la candidature du Crédit mutuel.

²⁹⁸ Ce sont les termes mêmes des titres de paragraphes figurant dans l'introduction du dossier de candidature déposé par le Crédit mutuel.

²⁹⁹ Mise au point de Michel Lucas.

³⁰⁰ D'après un dossier, intitulé *Bâtir ensemble*, établi à l'occasion de la privatisation, p. 2.

| | | |
|----------------------------|----------------|----------------|
| - particuliers | 8 000 000 | 1 900 000 |
| - entreprises et autres | 500 000 | 430 000 |
| Dépôts | 362 milliards | 285 milliards |
| Crédits | 258 milliards | 239 milliards |
| Total du bilan | 584 milliards | 604 milliards |
| Fonds propres | 45 milliards | 16 milliards |
| Produit net bancaire | 20 milliards | 17 milliards |
| Résultat net | 2,1 milliards | 0,9 milliards |
| PNB par salarié | 869 000 francs | 803 000 francs |
| Coefficient d'exploitation | 66 % | 76 % |
| Ratio de solvabilité | 15,8 % | 9,2 % |

Compte tenu des enjeux, aucun élément ne devait être négligé. Le banquier-conseil, Rothschild & Cie, s'attacha à transformer certains handicaps en atouts. Le mutualisme, si décrié sur la place de Paris, notamment dans le corps des inspecteurs des finances, devint un levier de la communication, dont s'emparèrent les fédérations et les caisses locales pour faire passer auprès des élus, maires ou parlementaires, le message que les banques régionales du groupe CIC, une fois dans le giron du Crédit mutuel, appliqueraient la même philosophie au service de la collectivité. De son côté, Michel Lucas, persuadé à la suite de l'échec de la première privatisation, que le Crédit mutuel l'emporterait grâce à son implantation provinciale, prit son bâton de pèlerin pour aller à la rencontre des députés et des maires des grandes villes : « J'ai vu plus de 250 personnalités politiques de décembre 1997 à avril 1998, raconte-t-il, et ce n'était pas toujours agréable, car l'on se demandait ce que le Crédit mutuel venait faire dans ce combat des chefs. » Dans ses contacts avec les syndicats, il chercha en permanence à ramener les discussions des questions théoriques au terrain des réalités. Enfin, il veilla à ce que le dossier soit irréprochable au plan des procédures européennes pour ne pas prêter le flan à un éventuel refus de la Commission de Bruxelles.

Une difficulté spécifique tenait à la dyarchie à la tête du Crédit mutuel entre deux hommes « extrêmement différents », Etienne Pflimlin et Michel Lucas, « le premier, selon François Henrot, plus classique et plus consensuel, le second, doué de formidables qualités professionnelles, mais plus abrasif. Ils entretenaient entre eux une relation complexe, en réalité très complice, mais assez compliquée. Il leur arrivait parfois de ne pas tout à fait chanter la même musique, en tout cas pas sur le même ton. Ce n'était pas évident de les amener devant la Commission de privatisation et de faire en sorte que leur discours soit parfaitement, harmonisé, cohérent, homogène. Il fallait les faire travailler. Ils l'ont fait avec beaucoup d'humilité, répétant leur rôle pendant des nuits entières sous la houlette de spécialistes en communication. Finalement, on a produit une sonate avec deux instrumentistes qui jouaient chacun sa partition, mais la même musique. »

Pendant que ces préparatifs se déroulaient, la guerre des nerfs, relayée par la presse, avait

commencé, chacun cherchant à faire valoir ses atouts et, au besoin, à discréditer les autres candidats : avec ABN-Amro, il n'y avait aucun risque social puisque l'établissement n'exploitait que vingt agences en France ; le CCF, fort de quatorze années de croissance de son résultat net, mit en avant une identité de culture et d'origine avec le CIC ; la BNP et la Société générale défendaient l'idée d'atteindre une taille critique à l'échelle européenne à quelques mois de l'introduction de l'euro ; outre les complémentarités géographiques, de clientèles et de métiers avec le CIC, le Crédit mutuel précisa que le projet d'entreprise l'intéressait plus que la rentabilité immédiate. Mais *La Tribune* jugea sa candidature « dérangeante » et prédit « un front uni des banques AFB, dont le Crédit mutuel reste l'une des bêtes noires avec son monopole du livret bleu. Le passage du CIC dans le giron mutualiste, deux ans après celui d'Indosuez, racheté par le Crédit agricole, provoquerait en tout cas un séisme dans la profession³⁰¹. »

Quelques jours avant la sélection des finalistes, les esprits s'enflammèrent : Daniel Bouton, président de la Société générale, menaça le 11 mars le Crédit mutuel d'un recours en justice, et fut suivi par l'AFB le lendemain. Les positions prises à la Banque de France n'étaient guère plus encourageantes. Les syndicats du CIC organisèrent un référendum sur les « candidatures perçues comme dangereuses », mais l'idée de la consultation ne recueillit pas l'unanimité et ses résultats ne furent finalement pas publiés. Ce n'était cependant un secret pour personne que la BNP et la Société générale étaient directement visées, alors que le CCF recueillait les faveurs des syndicats... et de nombreux responsables du CIC.

Dominique Strauss-Kahn rendit son verdict le 23 mars à la suite de l'avis donné par la Commission de privatisation : ABN-Amro, le Crédit mutuel et la Société générale étaient sélectionnés pour accéder à la salle d'information complémentaire et déposer une offre définitive, la BNP et le CCF, c'est-à-dire les deux favoris, étaient éliminés. Lors de ce premier tour, l'offre de prix fit la différence entre les candidats. On apprit peu après que la BNP avait proposé 16 milliards pour 100 % du capital, c'est-à-dire 6 milliards de plus qu'en novembre 1996. Mais cette offre était inférieure à celle des trois finalistes. Ceux-ci avaient en effet adopté à peu près la même démarche, consistant non pas à estimer la valeur du CIC d'après son bilan et ses résultats connus, mais d'après ses perspectives de rendement futur. Au Crédit mutuel, on estima le PNB réalisable à partir du fonds de commerce et des méthodes de gestion qui lui seraient appliquées, puis on reconstruisit un compte de résultats, ce qui permit d'aboutir à une valeur de 18-19 milliards. Conscient du fait qu'ABN-Amro devrait surenchérir pour compenser le handicap d'être une banque étrangère, on poussa jusqu'à 20 milliards de francs, le surplus représentant une sorte de prime de contrôle.

Les trois finalistes retournèrent en *data room* les 25 et 26 mars et remirent leur dossier définitif le 3 avril. Lors d'une rencontre le 30 mars avec Dominique Strauss-Kahn, l'intersyndicale du CIC rappela son hostilité formelle à la Société générale, favori de ce second tour. Le ministre fit alors savoir qu'il accorderait la priorité à la qualité du projet industriel et social. Le 14 avril, il fit connaître son choix sur avis conforme de la Commission de

³⁰¹ Gaëtan de Capèle, *La Tribune*, 19.2.1998.

privatisation rendu depuis...le 9 avril : le Crédit mutuel emporta la bataille avec une offre de 20 milliards de francs (pour 100 % du capital), et sans doute le meilleur projet en ce qui concernait l'ancrage régional du groupe, l'emploi et la capacité de développement. Concrètement, le Crédit mutuel déboursa 13,38 milliards pour acquérir les 67 % du capital mis en vente par le GAN. Quant au groupe d'assurance, il fut cédé quelques semaines plus tard, le 1^{er} juillet, à un autre mutualiste provincial, Groupama, pour 17,25 milliards de francs³⁰².

Depuis la première tentative de privatisation en novembre 1996, la valeur du CIC avait à peu près doublé. C'était une belle réussite pour son personnel et ses dirigeants, comme le fit remarquer l'un d'eux : « L'excellence du réseau de distribution et le nettoyage en profondeur des écuries d'Augias expliquent que les candidats se soient battus comme des chiffonniers³⁰³. »

C'était surtout une grande victoire pour le Crédit mutuel, qui revêtait une incontestable portée symbolique : avant que Jean-Pierre Raffarin ne popularise la formule, bientôt galvaudée, il n'est pas excessif de dire que c'était la victoire de la « France d'en bas », des caisses locales de villages, des « petites gens », en tout cas des petits épargnants, qui mettaient la main sur une banque « bourgeoise », au passé prestigieux, et ceci au nez et à la barbe de l'establishment bancaire parisien ! La même inversion – symbolique – des rôles allait se reproduire quelques années plus tard avec la reprise en 2003 du Crédit lyonnais par le Crédit agricole.

C'était enfin une grande victoire pour le duo Etienne Pflimlin-Michel Lucas et toute l'équipe qu'ils avaient réunie. Il fallut néanmoins attendre quelque temps pour que l'on comprenne certains arrière-plans de cette opération de conquête, internes au Crédit mutuel. Depuis 1997, Michel Lucas avait été pressenti par diverses fédérations pour remplacer Michel Delahousse à la direction générale de la Confédération. Mais la candidature au rachat du CIC fit hésiter la fédération de Bretagne, la veille de cette nomination. Malgré tout, le conseil d'administration nomma Michel Lucas en janvier 1998. Après un séminaire de deux jours, qui permit une étude approfondie du dossier, le même conseil donna son feu vert à l'unanimité à la candidature du Crédit mutuel et désigna la BFCM, banque AFB et filiale à 100 % du CMCEE, comme opérateur. Une fois le succès acquis, les différentes fédérations furent sollicitées pour contribuer à l'achat du CIC : certaines y participèrent, parfois même modestement, mais la fédération de Bretagne refusa tout en se montrant intéressée par une entrée dans le capital des banques régionales du CIC, ce qui n'était pas prévu. Ce furent donc les caisses locales du CMCEE et celles des ACM qui apportèrent leur contribution à la BFCM dont le capital put ainsi être augmenté de 7 milliards de francs. On n'était plus seulement dans le symbole, mais dans la réalité : les caisses locales du Crédit mutuel « se payèrent », au sens propre, le CIC !

Quant aux trois banques françaises recalées, en l'occurrence la BNP, le CCF et la Société générale, elles manifestèrent encore leur aigreur en agissant en vain auprès de la Commission de Bruxelles et en saisissant le 14 juin le Conseil d'Etat pour lui demander l'annulation de la vente du CIC. L'argument principal était d'assimiler à une aide publique le monopole de distribution

³⁰² Le Crédit mutuel, sollicité également sur ce dossier qu'il connaissait bien, avait refusé de suivre.

³⁰³ Cité par *L'Agefi*, 20.4.1998.

du livret bleu accordé au Crédit mutuel et donc de mettre en évidence une concurrence déloyale. Considérant que la BFCM, holding du Crédit mutuel et banque inscrite à l'AFB, ne distribuait pas le livret bleu, le Conseil d'Etat rejeta la requête en décembre 1999. Les choses étaient définitivement acquises, mais un an fut perdu en procédures diverses. Une des premières mesures de rétorsion prises par la profession dès 1998 fut de réformer les statuts de l'AFB pour enlever au CIC sa représentation permanente au bureau et le poste de vice-président occupé depuis les origines de l'association en 1942, ce qui fit trembler les présidents de banques régionales et sourire Michel Lucas³⁰⁴.

Le CIC de 1998 était sensiblement différent de ce qu'il était au début des années 1980 : le groupe avait perdu 3 000 salariés (et près de 6 600 depuis 1988 ! 21 072 en 1998 contre 24 195 en 1981 et 27 635 en 1988), mais son bilan avait progressé de 120 % en francs constants et les crédits à la clientèle de 94 %. D'autres comparaisons seraient moins flatteuses : 150 nouvelles agences seulement (1 380 contre 1 233 en 1981), des dépôts en hausse de 39 %, un PNB augmentant de 29 %... Ses fonds propres avaient fondu et ne lui permettaient pas de respecter les ratios de solvabilité admis dans la profession. D'un point de vue qualitatif, le CIC s'était incontestablement enrichi des activités de banque d'affaires apportées par la BUE à un moment opportun de désintermédiation bancaire et de financiarisation de l'économie. Mais à l'inverse, son réseau international était demeuré quasiment en l'état, c'est-à-dire sous-développé à l'âge de la mondialisation. Quant à la cohésion du groupe, malmenée par des mesures contradictoires, elle resta sujette à caution jusque dans les ultimes étapes de la privatisation.

On ne peut s'empêcher de se demander si la nationalisation était vraiment nécessaire pour en arriver là... Sans doute pas, répondront eux-mêmes les « privatiseurs » de 1998, ci-devant « nationalisateurs » de 1982, qui auront beau jeu de se retrancher derrière des arguments politiques pour justifier leur action passée. De fait, *Les Echos*, évoquèrent à juste titre, à propos du CIC, « une histoire récente compliquée à l'envi par les politiques³⁰⁵ ». Ce qui frappe surtout dans ce bilan, c'est l'absence d'un véritable projet économique et social de la part de l'Etat qui s'en est remis pour l'essentiel aux dirigeants qu'il a nommés, c'est-à-dire, le plus souvent, à des inspecteurs des finances selon la bonne vieille tradition du CIC ! Après Suez, ni l'Etat, ni le GAN n'ont voulu vraiment diriger l'entreprise qu'ils avaient acquise. Avec le Crédit mutuel, ce sera différent.

³⁰⁴ Témoignage de Michel Lucas.

³⁰⁵ *Les Echos*, 15.9.1997.

Chapitre VII

L'émergence d'une banque nouvelle (1998-2009)

On s'aperçut bien vite, à l'intérieur comme à l'extérieur du CIC, qu'il s'était passé beaucoup plus qu'une privatisation en avril 1998. Le nouvel actionnaire n'avait pas l'intention de regarder passer les trains, il montait dans la locomotive et prenait les commandes. Ce fut suffisamment nouveau au CIC, qui vivait sa vie depuis trente ans sans que son propriétaire ne lui fixe de ligne directrice, pour qu'on s'en étonne. Mais le cahier des charges de la privatisation n'exigeait-il pas l'élaboration d'un projet industriel et social qui devait être décisif dans le choix du gouvernement ? Et sans doute, n'avait-on pas encore bien pris la mesure de la détermination du nouvel actionnaire qui, sous couvert de mutualisme, de caisses locales et de confédération, restait pour beaucoup encore dans le flou, avant que ne se dessinent plus nettement la personnalité et l'autorité de Michel Lucas. Ces onze années qui se sont écoulées depuis avril 1998 ont donné le temps de mettre en œuvre ce projet et d'en mesurer les résultats. Les lignes en sont suffisamment nettes, malgré le manque de recul, pour permettre déjà de retracer cette histoire où l'on voit émerger une banque nouvelle.

I. Prise de pouvoir

Comme lors d'une alternance politique, il s'est écoulé un certain laps de temps entre le soir de la victoire et le moment où la nouvelle direction eut en main les leviers de commande. L'affaire fut néanmoins rondement menée. Deux semaines ne s'étaient pas écoulées que le versement des 13,4 milliards fut effectué le 27 avril et que les actions furent transférées à leur nouveau propriétaire, la BFCM. Le lendemain, lors de la réunion du conseil d'administration de l'UE-CIC, Etienne Pflimlin, président de la BFCM, annonça la mise en place d'un conseil de surveillance et d'un directoire, respectivement présidés par lui-même et par Michel Lucas, selon une formule expérimentée depuis des années à la BFCM par les mêmes hommes. Autrement dit, Philippe Pontet fut remercié sur le champ. Le communiqué précisa que « Philippe Pontet, prenant acte de cette décision du nouvel actionnaire majoritaire du CIC, n'a pas souhaité se voir confirmé dans ses fonctions mais, dans l'intérêt du groupe CIC, et à la demande du Crédit mutuel, a accepté d'assurer la conduite des affaires courantes. Le conseil unanime a tenu à rendre hommage à Philippe Pontet pour son action déterminée de redressement du groupe et la conduite exemplaire de la privatisation. »

Etienne Pflimlin

Né en octobre 1941 à Thonon-les-Bains, fils de Pierre Pflimlin, président du Conseil (1958), maire de Strasbourg (1959-1983), président du Parlement européen (1984-1987), Etienne Pflimlin, ancien élève de l'Ecole polytechnique et de l'ENA (1968-1970), fit d'abord carrière comme magistrat à la Cour des comptes. Entré au Crédit mutuel en 1984 comme vice-

président de la Fédération d'Alsace, de Lorraine et de Franche-Comté, il succéda à Théo Braun l'année suivante à la présidence de cette fédération et de la BFCM. En 1987, il fut en outre élu président de la Confédération nationale du Crédit mutuel. Il préside également le groupe de presse *L'Alsace* et la société Le Monde-entreprise. A la suite du rachat du CIC par le Crédit mutuel, il fut désigné, avec Michel Lucas, manager de l'année 1998 par *Le Nouvel économiste*.

Michel Lucas

Né en mai 1939 à Lorient, ingénieur diplômé de l'Ecole centrale de Lille et de l'Institut des actuaires français, Michel Lucas débuta sa carrière chez Siemens AG, puis participa à la fondation de Steria, une société de services en informatique. Repéré en 1971 par Théo Braun, président du Crédit mutuel à Strasbourg, il devint son conseiller au plan national et fut chargé du développement informatique, ce qui lui permit de jouer un rôle déterminant dans la structuration du groupe mutualiste. Dès 1985, le duo Pflimlin-Lucas prit en main la fédération strasbourgeoise et fonctionna, selon des formules diverses, à la BFCM, à la Confédération, aux Assurances du Crédit mutuel (ACM), puis au CIC. Michel Lucas a joué un rôle clé dans le développement de la monétique au plan international : il préside diverses sociétés de cartes bancaires (Eurocard, EPSS, Europay France et International) et est administrateur de Mastercard international.

On parla de « coup de théâtre » et dans les couloirs du CIC du « tandem de la terreur³⁰⁶ ». Etienne Pflimlin eut beau jeu d'affirmer calmement que cette décision correspondait au souhait d'établir « une unité de commandement stratégique à la tête du Crédit mutuel et du CIC » conforme au projet de co-développement défendu dans le dossier de privatisation. Dans la presse, on comprit très vite que Michel Lucas était le nouvel homme fort.

Michel Lucas, vu par la presse en 1998...

« Un patron à poigne déboule au CIC. Manager atypique, le nouvel homme fort de la banque privatisée s'amuse de sa réputation de tueur

Certains l'appellent Dracula. Michel Lucas ne s'effarouche pas du sobriquet. « Mais non, c'est Dra Lucas, rectifie-t-il d'emblée. On m'appelait ainsi à la Martinique où j'avais redressé notre filiale en 1993, sans licenciements. » Cinq ans plus tard et du haut de son 1,87 mètre, ce remuant banquier de 59 ans, bâti comme un déménageur n'a pas changé de style. » (Sophie Chapdelaine, *Capital*, juin 1998).

« Voici la bête noire des banquiers : redoutable, et tellement différent des énarques...

Michel Lucas n'a pas fait mentir sa réputation de manager taillé dans le menhir (...). On

³⁰⁶ D'après Sophie Chapdelaine, *Capital*, juin 1998.

comprend mieux qu'il soit devenu la bête noire de l'establishment financier parisien. Trop différent. Là où la plupart des dirigeants des grands établissements sortent de l'Inspection des finances ou du Trésor, et s'habillent chez les meilleurs tailleurs, lui arbore des boutons de manchettes plaqués or, au signe de Mastercard, et se définit comme un pur produit de la République laïque. « Je sors d'un milieu très simple. Quand vous avez été boursier et pensionnaire de la sixième à la Math spé, cela vous marque. » (Hedwige Chevrillon, *L'Expansion*, n° 574, mai-juin 1998)

« Michel Lucas, le poil à gratter des banquiers »

De son lointain passé de marin pêcheur, Michel Lucas a gardé la nostalgie des rudes abordages. (...) Le sérail de la finance parisienne a ainsi appris en quelques semaines à connaître ce Breton aussi rugueux que le granite de sa Bretagne d'origine. » (Georges Quioc, *Le Figaro*, 7.8.1998).

.... et par François Henrot (2008)

« Que manquait-il au CIC depuis des années ? Un patron, un chef. Avec Michel Lucas, on a vu arriver un patron. Pour les cadres et les syndicats, c'était un immense soulagement, même s'ils ont bien compris que ce ne serait pas marrant tous les jours. Il ne fait pas beaucoup de risettes et de ronds de jambe. Ils ont aussi compris que c'était un type descendu dans la soute, qui n'était pas un officier de passerelle en uniforme galonné regardant la mer avec ses jumelles, mais un officier-mécanicien, en bleu de chauffe, les manches retroussées, les mains pleines de cambouis, qui savait faire tourner les machines. »

L'assemblée générale extraordinaire, qui entérina les nouveaux statuts, se tint le 17 juin 1998 et fut suivie de la première réunion du conseil de surveillance qui élit Etienne Pflimlin, président, et Didier Pfeiffer, vice-président. En attendant l'élection de trois représentants des salariés, il se composait de quinze membres, douze représentants du Crédit mutuel et trois du GAN. La désignation des premiers obéit à un subtil équilibre : six sièges furent réservés aux « Alsaciens » de la BFCM ou du CMCEE, six autres aux présidents et directeurs généraux d'autres fédérations indépendantes du Crédit mutuel. Ce conseil nomma les trois premiers membres du directoire, Michel Lucas, Alain Fradin, directeur général adjoint du CMCEE, et Jean-Jacques Tamburini, ancien directeur général de l'UE-CIC. En revanche, son homologue, Philippe Dumas ne resta pas dans la maison. Il était prévu que le conseil de surveillance se réunisse quatre fois par an, le directoire toutes les semaines. Cette structure de gouvernance permet donc d'officialiser le couple Pflimlin-Lucas à la tête du CIC, tout en confiant les fonctions opérationnelles de direction à Michel Lucas.

Ce dernier voulut associer les « barons de province » à la nouvelle stratégie en leur confiant des responsabilités à l'échelle de l'ensemble du groupe et créa deux comités qui lui étaient directement rattachés : un comité exécutif formé de six présidents de banques régionales,

chargé chacun d'un domaine de compétence, comme le sont les ministres d'un gouvernement, et un comité des grands risques avec les quatre autres présidents. Les autres institutions fédérales, conférence des présidents et comité des directeurs généraux, furent dans un premier temps maintenues, mais les relations Paris-province furent radicalement réformées par une série de mesures : les présidents des banques régionales devinrent des salariés de l'UE-CIC et nommés à ce titre à leur poste ; le holding acquit la majorité dans les conseils d'administration ; toutes les sociétés du groupe se virent attribuer le même cabinet de commissaire aux comptes que la BFCM, le second pouvant être choisi dans la région après un appel d'offres. Enfin, la règle d'une remontée vers la maison mère de 100 % des résultats annuels fut instaurée, privant les diverses filiales de leur autonomie sur ce plan.

Il fallait d'autre part constituer à Paris une solide tête de réseau. A cet effet, il fut décidé en septembre 1998 de fusionner le CIC-Paris et l'UE-CIC pour revenir tout simplement... au CIC. L'idée était dans l'air depuis plusieurs années, tant les frontières entre les deux entités étaient mal définies et les doublons d'activités nombreux (salles des marchés, relations avec les grandes entreprises, etc.), mais la réforme avait été sans cesse repoussée. « En prenant mes fonctions, raconte Michel Lucas, j'ai découvert dans les armoires cinq gros dossiers de deux ou trois classeurs chacun concernant des projets de réorganisation du groupe qui avaient été préparés au cours des dix ou douze dernières années par des cabinets de consultants. Tous ces dossiers disaient à peu près la même chose et reflétaient en réalité la vision des cadres du groupe. A chaque fois, il y avait un accord de principe, puis chacun finissait par démontrer que ce n'était pas réalisable. »

La nouvelle entité devait être chargée de quatre missions :

- Une fonction de holding avec les institutions centrales (directoire, comité exécutif, etc.) et l'inspection, dont il était prévu de renforcer les attributions.

- Une fonction logistique comprenant d'une part la comptabilité pour toutes les unités basées à Paris, d'autre part l'informatique, le traitement des questions juridiques et fiscales, les relations sociales et la communication de l'ensemble du groupe auquel ces services seraient facturés sur la base des coûts réels.

- L'activité de banque commerciale en Ile-de-France (à l'exception de la Seine-et-Marne, fief exclusive de la SNVB), et à l'international dont le pilotage ne pouvait se concevoir qu'à partir de Paris.

- L'activité de salle des marchés rassemblant ce qui concernait le refinancement du groupe, confié à un pôle BFCM-CIC, et le trading, en ne laissant aux banques régionales que les « aspects clientèle » dans le cadre d'une « autonomie concertée ».

Dès que cette décision fut prise, le directoire s'élargit au président et au directeur général du CIC-Paris, respectivement Gilles Guitton, qui en fut nommé vice-président, et Jean Huet, tandis que Michel Lucas prit la présidence du CIC-Paris de façon à avoir une maîtrise complète du processus de fusion.

Celle-ci intervint effectivement le 31 décembre 1999 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier. On

put mesurer dès la publication des comptes de 1999 les effets de l'unité retrouvée du CIC : si ses 4 362 salariés ne représentaient que 20 % des effectifs du groupe, il pesait 46 % du bilan et 33 % des capitaux propres. Il lui restait néanmoins à faire encore la preuve de sa rentabilité au plan du réseau, puisque sa contribution au résultat global n'était encore que de 13 %.

Le processus enclenché en avril 1998 ne prit fin qu'en septembre 2001 lorsque le Crédit mutuel racheta les 23 % du capital du CIC encore détenus par le GAN. Dans l'intervalle, le CIC et le GAN s'étaient partagés la gestion des deux compagnies d'assurance, Socapi et Sérénis, dont le CIC détenait respectivement 51 % et 49 %. Dès octobre 1998, la résiliation par le CIC de vieux contrats d'assurance d'emprunteurs, négociés par chaque banque régionale, et leur transfert aux Assurances du Crédit mutuel (ACM) révéla la fragilité des accords GAN-CIC, qui étaient en train de déboucher sur un conflit d'intérêt avec Groupama, nouveau propriétaire du GAN. Gilles Laporte, directeur général de Groupama et président du GAN, qui avait également succédé à Didier Pfeiffer comme vice-président du conseil de surveillance du CIC, posa clairement la question de l'évolution de ces relations au conseil du 15 septembre 1999. Des négociations s'engagèrent et aboutirent à un accord signé le 11 septembre 2001 (!) : le partenariat fut résilié sans indemnité de part et d'autre, les instances en cours annulées, et la BFCM, via sa filiale Ventadour Investissement, racheta les 23 % du capital manquant au prix de 7,5 milliards (ce qui valorisait le CIC à près de 33 milliards). Avec près de 95 % du capital, le Crédit mutuel avait, plus encore qu'avant, les coudées franches.

II. Grands chantiers

La détermination et la rapidité avec lesquelles la nouvelle équipe dirigeante se mit en place au cours du printemps et de l'été 1998 permirent de prendre et d'annoncer les premières mesures stratégiques dès la rentrée de septembre. Il est clair que l'on comptait sur la rapidité d'exécution pour sortir l'entreprise de ce qui était perçu comme son petit train-train. Dans l'esprit de ses promoteurs, le développement du CIC passait en effet par un certain nombre de réformes permettant de supprimer des redondances à l'intérieur du groupe, de faire des économies d'échelles et d'atteindre sur de nombreux créneaux, par la coopération avec le Crédit mutuel, une taille critique qui serait source de croissance. Ces projets devaient être engagés tout en faisant face à certaines échéances inévitables, les deux passages à l'euro des 1^{er} janvier 1999 et 2002 et le passage à l'an 2000.

Passage à l'an 2000

La préparation du passage à l'an 2000 coûta au CIC 236 millions de francs. On en profita pour changer tous les guichets automatiques de banque, qui étaient obsolètes. Huit cents personnes furent mobilisées dans le groupe « pendant le week-end de bascule ».

Passage à l'euro, 1^{er} janvier 2002

Le passage à l'euro coûta 45 millions d'euros au groupe. Il nécessita 41 000 journées de

travail d'adaptations informatiques pour la gestion interne et l'euro scriptural et 16 000 journées de renfort dans les agences entre décembre 2001 et février 2002.

Euro scriptural : 2 100 000 chèquiers en euros étaient prêts dès octobre 2001 ; 98 % des chèques présentés à l'encaissement étaient libellés en euros à la fin janvier 2002.

Euro fiduciaire : la pré-alimentation porta sur 312 millions d'euros dont 235 millions en billets et 1 500 tonnes en pièces (dont 1 400 000 sachets de premiers euros). A la mi-janvier 2002, plus de 80 % des paiements en espèces s'effectuaient en euros. Jusqu'au 20 janvier, on constata une affluence trois à cinq fois supérieure à l'habitude dans les agences. Le commerce et les banques, puis les transporteurs de fonds, se trouvèrent saturés de francs dans les quinze premiers jours de janvier. La remontée des pièces en francs représenta de nouveau 1 500 tonnes à manipuler en quelques semaines.

Dans l'immédiat, on chercha à consolider les bases financières : après des discussions sur la meilleure façon de prendre les problèmes, des provisions furent constituées pour couvrir les risques des pays émergents, notamment en Asie du Sud-Est, affectée par une grave crise financière depuis l'été 1997, mais aussi en Russie ou en Amérique latine. Du coup, l'UE-CIC subit une perte sur l'exercice 1998, compensée toutefois par les apports de ses filiales qui lui permirent d'afficher un résultat consolidé positif à 407 millions de francs. Une augmentation de capital, à laquelle participa le GAN pour sa quote-part, intervint à la fin de l'année 1998 et permit d'augmenter les fonds propres de 3 milliards de francs, soit une hausse de 20 %.

Parmi les autres préalables indispensables à une politique de réformes réussies, la négociation avec les partenaires sociaux aboutit en janvier 2001 à la conclusion d'un accord cadre, dit « socle social du groupe CIC », concernant l'emploi, les classifications, la formation, la mobilité, les avantages sociaux, la protection sociale avec notamment la mise en place d'une retraite complémentaire par capitalisation.

Mise en place d'un nouveau système d'information

La décision prise en septembre 1998 de réaliser un système d'information commun entre le Crédit mutuel et le CIC avait une portée capitale. La plate-forme d'accueil (PFA) du CIC, sur laquelle avaient déjà migré six banques du groupe, n'était qu'un rassemblement de systèmes informatiques très différents où chaque banque et chaque filiale conservaient ses spécificités. Michel Lucas décida la mise en place d'un système d'information, articulé autour de l'outil informatique du Crédit mutuel, construit sous son impulsion : non seulement il était moins coûteux, mais il permettait aux agences de gérer directement leur activité sans strate administrative, comme on le ferait d'une petite entreprise avec sa clientèle, son compte d'exploitation, ses charges, ses risques, etc. Tout en étant très décentralisateur au niveau du réseau, le projet, dit CIC 2002, était évidemment intégrateur et structurant à celui du groupe dans la mesure où il visait à standardiser les méthodes de travail et donc à en finir avec les particularismes hérités de l'histoire. On se doute que son application rencontra quelques

résistances du côté des banques régionales...

La proximité du passage à l'an 2000 obligea à temporiser, car, entre les grosses plateformes des banques régionales et les petites structures des filiales, il y avait quarante-deux centres informatiques, soit quarante-deux équipes différentes sans compter les intervenants extérieurs. Mais dès le 4 janvier 2000, tous les informaticiens du groupe, sans être déplacés géographiquement, furent réunis dans deux sociétés, CIC Développement, chargée de la conception des développements informatiques pour les mettre à la disposition du groupe, et CIC Production, chargée de l'exploitation informatique de l'ensemble des banques, toutes deux filiales de CIC Information, holding de gestion des investissements, qui travailla en étroite liaison avec Euro-Information, son homologue du Crédit mutuel.

Entre les passages à l'an 2000 et à l'euro en 2002, janvier 2001 fut consacré à la première migration d'une banque du groupe, en l'occurrence le CIC, sur le nouveau système d'information. Le compte à rebours fut lancé le 20 décembre. Le 2 janvier 2001 au matin, tous les chargés de clientèle eurent le sentiment d'avoir changé d'entreprise : ils ouvrirent leurs guichets avec des postes de travail complètement modifiés, des comptes de clients renumérotés et des services centraux qui avaient également migré. Quelques incidents se produisirent, certains employés eurent du mal à s'adapter, il y eut des réclamations de la part de clients mécontents, l'ensemble constituant l'acquis de l'expérience pour les prochaines étapes : le CIN suivit en octobre 2001, la BSD en juin 2002, l'une ou l'autre fédération de Crédit mutuel s'intercala, et le chantier prit fin en 2004 avec la migration du CIAL-SNVB, puis de la Banque transatlantique. Il fallut donc quatre ans pour réaliser cette intégration informatique du groupe, qui n'avait pu être menée à bien pendant les quarante premières années du développement de l'informatique.

Dans une deuxième étape, on chercha à exploiter les potentialités d'un outil conçu pour être utilisé par des établissements très différents, appartenant au groupe CIC ou au Crédit mutuel. La confrontation des produits proposés et des tarifs pratiqués révéla une extraordinaire complexité : une centaine de formules de comptes courants, cent-cinquante types de contrats de crédit-habitat. Les premières furent ramenées à trois, les seconds à trente, avec l'idée de parvenir à une gamme unique de produits distribués par l'ensemble du groupe. Pour les tarifs, les écarts pouvaient aller de un à trois pour les mêmes services : la convergence fut progressive pour ne pas mécontenter les uns qui voyaient fondre leur marge et les autres qui risquaient de perdre leurs clients, mais l'idée fut là aussi d'aboutir à une tarification unique.

Un autre chantier, de « mise en commun de moyens » au sein du « groupe CM-CIC », consista à intégrer les fonctions de siège, sans prendre en considération l'éloignement géographique ou les différences juridiques, mais uniquement la nature du métier. Cette démarche permit d'opérer des regroupements et d'élaguer des redondances dans deux domaines, les services fonctionnels (inspection, marketing, comptabilité, ressources humaines, engagements, questions juridiques) et dans les services de production et de logistique (back office, services généraux, assistance téléphonique). Cinq cents emplois par an purent être dégagés et redéployés

vers des fonctions commerciales³⁰⁷. Les équipes informatiques du CIC (CIC-Information) et du Crédit mutuel (Euro-Information) furent par exemple fusionnées en 2006 et regroupées sur cinq sites, Strasbourg, Lille, Lyon, Nantes et Paris.

Il va de soi que de telles mutations exigèrent de gros efforts de la part du personnel. Son aptitude à la mobilité et à la formation fut une des clés de la réussite de l'ensemble du projet. « Chacun doit accepter de se former jusqu'à soixante-cinq ans », rappela Michel Lucas en 2006³⁰⁸. Les structures de formation du CIC finirent par être débordées par l'ampleur de la tâche. Le domaine de Bel Air montra ses limites, même s'il eut le renfort du centre du Bischenberg, propre au Crédit mutuel et situé en Alsace. En 2007, un terrain de six hectares fut acheté à Verrières-le-Buisson pour y construire un nouveau centre de formation et un autre projet était à l'étude dans l'Ouest.

Le CIC ne découvrit pas à cette époque la concentration, la standardisation, la fabrication en série, les économies d'échelle, mais il fut confronté à leur systématisation dans une optique très industrielle à laquelle il n'était pas habitué.

Rationalisation des filiales

La simplification de l'organigramme des 184 filiales du groupe allait évidemment dans le même sens. On chercha à appliquer une idée simple : une seule filiale par métier, si possible pour l'ensemble du groupe CM-CIC. Le conseil de surveillance du 26 mai 1999 adopta les grands principes de ce « nettoyage » des filiales et de la constitution d'usines communes affectées à un métier et à la production d'un produit particulier.

Principes de gestion des filiales (mai 1999)³⁰⁹

« Les filiales communes doivent avoir une vocation nationale, fabriquant et gérant des produits pour le compte du groupe, mais avec des ambitions européennes.

Le système d'information doit permettre un accès à chaque filiale sans rupture de charge administrative.

Les produits qu'elles fabriquent et gèrent doivent être accessibles à partir du terminal d'agence.

Ces filiales, qui peuvent avoir du personnel propre, doivent être en revanche déchargées du maximum de tâches administratives et comptables.

Le commissionnement des réseaux doit être conçu de telle sorte que l'incitation à vendre soit la plus forte possible.

Dans certains cas, ces filiales pourront être communes au groupe CIC et au Crédit mutuel. »

Certaines filiales du CIC furent confirmées dans leur rôle et renforcées : le Crédit mutuel entra par exemple dans le capital de Factocic ; EIFB traita les offres de Bourse du Crédit mutuel

³⁰⁷ Entretien avec Alain Fradin, 2.7.2008.

³⁰⁸ Conseil de surveillance, 14.12.2006.

³⁰⁹ Conseil de surveillance, 26.5.1999.

à partir de décembre 1999 et se transforma en CIC Securities en 2001. D'autres, au contraire, furent amenées à converger vers celles du Crédit mutuel : ainsi le système Cicotitres dont le coût de fonctionnement était double du GMT propre au Crédit mutuel, fut abandonné au profit de ce dernier. Sur certains métiers, peu ou pas développés au CIC, comme les assurances, la télésurveillance ou le paiement sécurisé sur Internet, le Crédit mutuel apporta purement et simplement son expérience et ses produits qui furent mis en vente sur le réseau CIC.

Dans le domaine du crédit-bail, on partit de cinq sociétés, quatre du côté du CIC, Bail-Equipement, Cial-Equipement, SNVB-Financement et Bail-Ouest, filiale du CIO, une du côté du Crédit mutuel, Fédébail. La fusion fut réalisée par étapes et aboutit à la constitution en 2003 et 2004 de CM-CIC Bail, qui adopta la nouvelle signalétique CM-CIC, devenue commune à toutes les filiales spécialisées du groupe. Deux résultats furent très vite tangibles : comme les effectifs étaient passés de cent-cinquante à cent salariés, les économies de charges purent être ristournées aux agences sous forme d'augmentation de leurs commissions, ce qui stimula la vente de contrats. En second lieu, CM-CIC Bail, qui devint le n° 2 français alors que Bail-Equipement n'était qu'en septième position, fut désormais consulté dans des appels d'offres internationaux par des multinationales qui avaient l'habitude de ne s'adresser qu'au trois premières sociétés nationales. Sur quatre ans, de 2004 à 2007, CM-CIC Bail connut ainsi une croissance annuelle de 20 % avec un effectif constant³¹⁰.

Peu à peu, la structuration des activités du CIC en quatre métiers se précisa et fut présentée par Alain Fradin au conseil de surveillance du 6 mars 2003 :

- La banque de détail regroupait le réseau parisien du CIC, les banques régionales, les filiales dont les produits étaient distribués dans le réseau : crédit-bail mobilier et immobilier, affacturage, gestion collective d'épargne, y compris les assurances qui ne furent plus individualisés en tant que métier distinct à partir de 2002.

- La banque privée, correspondant à ce qu'on appelait naguère la gestion de fortune, reposait en France, sur la Banque transatlantique et Dubly-Douilhet, société de gestion de portefeuille, et à l'étranger, sur deux filiales du CIAL, la Banque de Luxembourg et le CIAL-Suisse, ainsi que sur une filiale de la Lyonnaise de banque, la Banque Pasche, à Genève. Le sort de la Banque transatlantique, qui avait eu du mal à trouver sa place dans le groupe CIC depuis un demi-siècle et était en crise, fut posé par Michel Lucas et rapidement tranché au profit du développement du pôle de banque privée. Trois mesures permirent de donner corps à ce projet : le CIC lui apporta ses activités dans ce domaine ; elle vendit son siège du boulevard Haussmann en décembre 1999 pour aller s'installer en 2000 dans l'ancien hôtel de Paul Poiret, avenue Franklin Roosevelt, propriété de la BSD ; enfin, le CIC acquit 100 % de son capital en juillet 2001 à la suite d'une OPA. Il fit de même avec la Banque de Luxembourg en rachetant en novembre 2002 à la Deutsche Bank les 28,95 % du capital qu'elle détenait. Fort de cette mise en ordre, le CIC lança la marque CIC Banque privée en 2003.

- L'activité de capital-développement rassembla autour de CIC Finance (ex Fiord),

³¹⁰ D'après le témoignage d'Alain Fradin.

structure nationale, des filiales régionales qui furent conservées, notamment la Banque de Vizille, dépendant de la Lyonnaise de banque, et SNVB Participations. Puis on opta en 2004 pour une structuration en trois pôles géographiques amenés à travailler en synergie : CIC Finance (Centre, Nord et Est), Banque de Vizille (Sud) et Institut de participations de l'Ouest (IPO) (Ouest) dans lequel le CIC acquit à la suite d'une OPA 76,6 % du capital. Les filiales subsistantes des banques régionales furent absorbées.

- Enfin l'activité de financement et de marchés comprenait les salles de marchés, les grands comptes, c'est-à-dire ceux des entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 500 millions d'euros, les financements spécialisés, l'international ainsi que la société de Bourse, CIC Securities. Le regroupement des salles des marchés parisiennes, héritées de l'UE-CIC et du CIC-Paris, fut réalisé dès novembre 1999 et s'appliqua ensuite à EIFB et aux banques régionales de telle sorte qu'en 2003 ne subsistait que la salle des marchés du CIAL. Une nouvelle étape de rationalisation intervint en 2006 fondée sur une division du travail entre la BFCM, à qui fut attribué le refinancement de l'ensemble du groupe, et du CIC qui hérita des métiers à risques. Quant au CIAL, il apporta au CIC ses activités de compte propre et clientèle et ferma sa salle des marchés.

Si les idées étaient simples et la vision claire, on comprend que leur mise en œuvre fut complexe et nécessita beaucoup d'efforts et de capacités d'adaptation de la part de tous. Non seulement les méthodes de travail furent entièrement modifiées, mais les mentalités durent évoluer pour épouser une culture d'entreprise en évolution rapide, d'autant que le changement fut assumé par le personnel du CIC, sans transfert conséquent en provenant du Crédit mutuel, contrairement à ce qui se passe souvent lors de fusions-acquisitions.

III. Remodelage du groupe

Si la question de la cohésion du groupe ne figurait pas dans les objectifs affichés en septembre 1998, elle était sous-jacente à toutes les grandes mesures annoncées : le renforcement de la maison mère par la fusion entre UE-CIC et CIC-Paris, la réalisation d'un système d'information unique, la suppression d'un grand nombre de filiales, tout allait dans le sens de la concentration des moyens. C'était la condition *sine qua non* pour pouvoir avancer de façon efficace. Mais, bien que Napoléon I^{er} fût le personnage historique le plus admiré de Michel Lucas³¹¹, le centralisme resta tempéré par une culture d'autonomie locale, propre au Crédit mutuel, et par la culture régionale du CIC, héritée d'un siècle et demi d'histoire, qui ne fut pas rayée d'un trait de plume. Aussi, Michel Lucas sut composer. Il se garda bien d'allumer une guerre des châteaux, se contentant de mettre en place quelques masses de granite, et attendit son heure pour faire évoluer doucement le système. Une exception confirme la règle : profitant de l'état de grâce et de l'effet de surprise, il régla d'emblée la question lancinante des relations entre la petite BRA et la puissante Lyonnaise de banque en faisant absorber la première par la seconde

³¹¹ D'après la réponse de Michel Lucas au « questionnaire de Marcel Proust », in Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot, *op.cit.*, p. 280.

en juin 1999. Ainsi s'amorçait une politique inavouée de structuration autour de grands pôles régionaux qui n'aboutit que quelques années plus tard. Dans ce contexte, le Crédit fécampois obtint encore un sursis !

Les départs de présidents furent mis à profit pour opérer des regroupements : Philippe Vidal cumula les présidences de la SNVB et du CIAL lorsque Jean Weber prit sa retraite en avril 1999, Gérard Romedenne succéda à la fois à Jean Duramé au CIN en 1999 et à Claude Lamotte à la BSD en 2001, Michel Michenko, président de la BRO, prit au printemps 2004 la succession de Benoît de La Seiglière au CIO. L'évolution ayant suivi sa pente « naturelle », il fut possible d'annoncer en décembre 2003 la structuration du groupe en cinq grands pôles régionaux articulés autour du CIC. Puis les banques régionales durent modifier leur raison sociale et la faire précéder de la marque CIC qui rendait plus visible leur rattachement au groupe.

Le renforcement de ce qu'on ne peut plus appeler le CIC-Paris, ni même le pôle parisien, mais le CIC tout court, était au cœur de la politique menée par Michel Lucas. Ce dernier insista devant le conseil de surveillance du 7 mars 2002 « sur la nécessité de dynamiser le réseau parisien afin d'en faire un véritable leader du groupe : une percée au niveau européen est à ce prix. » Pour ce faire, les banques régionales, déjà privées de certaines de leurs filiales, durent céder leurs agences parisiennes au CIC : cela ne se fit pas sans provoquer quelques crispations, notamment de la part des syndicats. A la BSD, qui avait déjà abandonné son siège historique à la Banque transatlantique, le comité d'entreprise se prononça en 2002 contre la cession des quatre agences parisiennes, qui fut néanmoins entérinée. Suivirent en 2003, les six points de vente en Ile-de-France de la BRO et en 2004, les douze de la SNVB (Seine-et-Marne non comprise), etc.

L'évolution des institutions permit de corriger ce qui aurait pu apparaître comme un conflit – stérile – entre Paris et la province. Michel Lucas mit à profit le départ de Gilles Guitton, nommé en octobre 2001 directeur général de la nouvelle Fédération bancaire française (FBF), chargée de regrouper les organisations professionnelles des banques AFB et du secteur mutualiste, pour proposer une réforme du directoire, porter à sept, le maximum prévu par la loi, le nombre de ses membres, y faire entrer certains présidents des banques régionales et les associer donc directement au gouvernement central³¹². Cette réforme ne fut appliquée qu'un an plus tard, en mai 2002 : Philippe Vidal et Rémy Weber, nouveau président de la Lyonnaise de banque, firent alors leur entrée, accompagnés de Bernard Bartelmann, du Crédit mutuel. A cette occasion, Alain Fradin fut nommé vice-président du directoire. Du coup, la composition du comité exécutif ne se limita plus exclusivement aux présidents de banques régionales et put s'enrichir de l'apport d'autres personnalités comme Serge Bellanger ou François de Lacoste Lareymondie, secrétaire général du CIC. A partir de février 2004, les deux présidents, qui n'étaient pas encore membres du directoire, Michel Michenko et Gérard Romedenne, furent invités à ses réunions, en attendant d'y être nommés dès que les sièges se libéreraient. La succession de Jean-Pierre Escande à la tête de la Société bordelaise fut offerte en 2004 à Jean-Jacques Tamburini, déjà membre du directoire. A terme, ce dernier eut donc vocation à

³¹² Conseil de surveillance, 30.5.2001.

rassembler les cinq présidents des pôles régionaux autour du président, Michel Lucas, et du vice-président, Alain Fradin. L'évolution était sensible par rapport aux institutions d'origine qui les maintenaient dans l'antichambre du directoire, à savoir le comité exécutif. Celui-ci fut également transformé et réunit désormais, sous l'autorité d'Alain Fradin, les comités de direction des banques régionales.

Alain Fradin

Né en mai 1947 à Alençon, ingénieur diplômé de l'Ecole centrale de Lille, Alain Fradin fit d'abord carrière chez Philips Data System, puis chez Texunion, à Mulhouse (1973-1983), avant d'entrer au Crédit mutuel en 1983 comme directeur adjoint de la caisse de Colmar. Après avoir exercé à partir de 1986 diverses responsabilités fédérales, il devint directeur général adjoint du CMCEE en 1998 et, à ce titre, membre du directoire du CIC, directeur général du Crédit mutuel Antilles-Guyane, puis, en 2001, du Crédit mutuel du Sud-Est.

L'étape suivante, longuement préparée en amont par leurs présidents successifs, fut de transformer les pôles régionaux en banques régionales par la fusion des entités qui les composaient : l'objectif était de créer des ensembles comprenant 4 000 salariés, 400 agences sur quinze à vingt départements. Le CIO et la BRO d'un côté, la BSD et le CIN de l'autre fusionnèrent fin décembre 2006 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier. Dans le second cas, il fallut également régler le problème posé par le Crédit fécampois, qui n'ayant pas été nationalisé en 1982, n'était pas une filiale à 100 % du CIN : malgré son caractère d'irréductible « village » bancaire, il dut se soumettre... Un an plus tard, ce fut au tour du CIAL et de la SNVB de fusionner. Philippe Vidal proposa d'adopter la raison sociale et la marque CIC-Est, ce qui allait de soi, mais plongea dans l'embarras les Lyonnais : ne pouvant envisager de passer pour une moitié de l'Est en choisissant Sud-Est, ils en restèrent à CIC tout court pour l'enseigne de leurs agences !

IV. Dynamique commerciale et développements internationaux

On se doute que l'ensemble de la politique menée par Michel Lucas n'était pas inspiré par l'idéologie, mais visait à pousser l'entreprise sur les chemins de la croissance, à faire les économies nécessaires pour dégager des ressources et financer son développement. Sans attendre que cette politique donne ses propres résultats, Michel Lucas annonça à l'automne 1998 un plan de création de 260 agences et de 1 300 postes d'agents commerciaux dans les cinq ans à venir, soit une augmentation de près de 20 % du réseau. L'effort devait porter sur certaines régions où les retards s'étaient accumulés, la région parisienne, le Sud-Ouest et le Sud-Est. Au risque de surbanarisation de l'Ile-de-France, évoqué par un administrateur dubitatif, Michel Lucas répondit que le Crédit mutuel et le CIC y avaient des parts de marché trop faibles, qu'on pouvait concurrencer des acteurs moins dynamiques et que la surbanarité de l'Alsace ou de la région

lyonnaise n'avaient pas empêché le Crédit mutuel de s'y développer³¹³. Il est vrai que le réveil du CIC en la matière, amorcé au milieu des années 1990, avait été tardif et limité. Il dut mettre les bouchées doubles pour rattraper son retard. Le rythme des ouvertures d'agences alla d'ailleurs en s'accroissant : 44 en 99, 48 en 2000, 57 en 2001, etc. En dix ans, le CIC créa 700 agences, les deux tiers étant de nouvelles implantations, un tiers étant le résultat du découpage d'un établissement existant en deux ou trois unités spécialisées sur un marché particulier. Au total, le réseau comptait 2 085 agences en juin 2008, en hausse de 51 % depuis 1998, dont 1 700 environ s'adressaient au grand public (particuliers et professionnels), 300 aux entreprises et 60 étaient spécialisées dans la banque privée. Par ailleurs, un millier d'agences environ furent rénovées, agrandies ou déplacées au cours de cette période.

Le pari de gagner des parts de marché fut gagné : partant de 2,7 millions de clients en 1998, le CIC franchit la barre des 3 millions en 2001 et des 4 millions en janvier 2008, soit une hausse... de 48 % depuis 1998. Cette réussite est à mettre au crédit de tous les efforts consentis en amont pour rationaliser l'outil de production et de vente. Mais elle repose évidemment aussi sur le renouvellement de l'offre commerciale dont le développement de la bancassurance est l'aspect essentiel. Le Crédit mutuel connaissait bien ce métier pour le pratiquer depuis 1971. Un temps gêné par le partenariat avec le GAN, il put se déployer après septembre 2001. Les filiales spécialisées du CIC, notamment Socapi, furent absorbées en mai 2002 par le Groupe des assurances du Crédit mutuel (GACM) dont le CIC détient 20,5 % du capital. La vente des contrats d'assurance IARD (Incendie, accidents, risques divers), proposée aux guichets depuis 1998 démarra vraiment avec une progression de 34 % en 2002. Le stock de contrats passa de 180 000 au début de 2002 à plus de 2 millions à la fin de 2007, vendus désormais sous la marque CIC Assurance.

Ce dynamisme commercial permit d'inverser, au moins pendant un temps, la tendance d'évolution de l'emploi : alors que près de 5 000 postes avaient été perdus lors de plans sociaux dans la décennie précédant la privatisation, 3 200 furent gagnés dans les cinq ans qui la suivirent. Puis les gains de productivité furent tels que la moitié de cette augmentation fut à nouveau perdue dans les cinq ans qui suivirent, les effectifs revenant à 22 866 salariés au début de 2008. Le volume des départs à la retraite, important à partir des années 2000 en raison d'une pyramide des âges déséquilibrée, permit d'amortir les effets sociaux négatifs de ces réductions d'emplois. Il en résulta un renouvellement profond du personnel dont la moitié est désormais entrée dans l'entreprise après la privatisation de 1998.

Un des principes de l'action menée par Michel Lucas était de « se réorganiser en interne pour être ensuite capable de se développer vers l'extérieur en s'appuyant sur ses propres forces ». On peut dater de 2002, le lancement de cette nouvelle phase. Elle démarra modestement par l'acquisition d'une équipe de gestion privée, composée de vingt-cinq personnes à Hong-Kong, qui fut rattachée à l'agence de Singapour. Mais très vite, deux directions furent privilégiées : la première, vers l'Europe, prit la forme d'un partenariat engagé en décembre 2002

³¹³ Conseil de surveillance, 30.9.1998.

avec la Banca popolare di Milano (BPM), appartenant au secteur coopératif et pesant à peu près le tiers du CIC. Celui-ci ouvrit des perspectives d'ouverture du marché italien pour le développement de la bancassurance et de la monétique, mais, compte tenu des autorisations nécessaires, les accords dans ces domaines ne devinrent opérationnels qu'en 2005 et s'avérèrent difficiles à concrétiser. En février 2004, il fut scellé par des échanges de participation : la BPM entra dans le capital du CIC à hauteur de 1 %, tandis que le CIC prit 2,5 % de la BPM et souscrivit à des obligations convertibles qui devaient porter sa participation à 8,5 % et en faire le premier actionnaire.

La deuxième direction de développement international concerne le Maghreb : d'une part, le CIC porta en 2002 sa participation dans la Banque de Tunisie à environ 20 % par rachat des actions détenues par la Banque transatlantique. D'autre part, il prit 10 % du capital de la Banque marocaine du commerce extérieur (BCME), placée au deuxième rang des banques marocaines, avec l'objectif de développer la bancassurance, les cartes bancaires, puis de l'équiper du système d'information CM-CIC. En revanche, un projet commun d'implantation en Algérie n'aboutit pas en 2007, tout comme un autre, propre au CIC, d'acquisition d'un établissement bancaire en Pologne.

En marge de ces initiatives stratégiques, certaines activités poursuivirent ou entamèrent un développement international. Du côté de CIC Banque privée, la création en 2005 de la Banque transatlantique Belgium fut un succès rentabilisé au bout de dix-huit mois ; de même le CIC acheta en 2006 Swissfirst Private Banking, une ancienne filiale de Swiss AG, basée à Zurich, Zoug et Lucerne, qui renforça le potentiel de la Banque Pasche. Par ailleurs, le savoir-faire acquis dans le crédit-bail mobilier, et notamment dans les gros volumes de contrats avec les sociétés de location de véhicules, conduisit CM-CIC Bail à s'implanter en Belgique et en Allemagne pour y développer ses activités.

Les progrès réalisés par le CIC depuis une décennie lui permettent de poursuivre une ambitieuse politique de développement international dont les pages sont en train de s'écrire. Ce n'est en effet que très récemment qu'il a touché pleinement les dividendes de ses efforts. Certes, la croissance a été rapidement au rendez-vous, dans le prolongement d'ailleurs de la seconde moitié des années 1990, se soldant par un quadruplement du résultat courant de 1998 à 2001, mais elle ne s'est vraiment accélérée qu'après 2005. Malgré la crise des *subprime*, à laquelle le CIC n'a été que faiblement exposé, le résultat de 2007 se monta à 1 139 millions avec une rentabilité de 15,6 %. Ces performances cumulées ont permis de tripler en dix ans le montant des capitaux propres qui, en 2008, atteignait 9 milliards d'euros. A l'été 2008, le groupe CM-CIC manifesta sa capacité de croissance et sa force (26 milliards d'euros de fonds propres) par l'acquisition auprès de la banque américaine, Citigroup Inc, de sa filiale allemande, Citibank Deutschland, un réseau de trois cent quarante agences employant 6 700 salariés, qui lui offre un accès privilégié au marché allemand, en l'occurrence une clientèle de 3,3 millions de personnes représentant 7 % des crédits aux particuliers. Puis vinrent la prise de contrôle de Cofidis, leader du crédit à la consommation par téléphone, apportant un ancrage dans huit pays européens et des

perspectives de développement à l'international, et la création d'une compagnie d'assurances en Espagne. Le travail accompli au cours de la dernière décennie et la constitution d'un groupe puissant donnent incontestablement les moyens d'une politique réellement audacieuse. Le CIC, comme le Crédit mutuel, s'est découvert des ambitions pour ses clients et ses sociétaires³¹⁴.

La mutation opérée par la vieille maison est spectaculaire. Une banque nouvelle a émergé, plus ramassée, plus motivée, plus efficace. Le CIC a démontré qu'une entreprise allant sur ses cent-cinquante ans pouvait se moderniser pour s'adapter au monde d'aujourd'hui et réviser ses structures héritées du passé pour se mettre au service de ses clients d'aujourd'hui. C'est une œuvre collective, qui a nécessité une profonde transformation des mentalités, le résultat du travail d'une équipe qui a fait triompher l'intérêt général, mais aussi la performance d'un patron : il fallut à Michel Lucas élaborer un projet intelligent, convaincre de sa pertinence, avoir la volonté et le caractère pour le mettre en œuvre, entraîner avec lui une équipe de direction et 23 000 collaborateurs. En même temps, il lui fallait progressivement fédérer le Crédit mutuel et ses 30 000 collaborateurs dans ce projet afin d'éviter toute rupture. Cela fait beaucoup de conditions : ce sont celles que doit réunir un entrepreneur pour réussir.

³¹⁴ Selon une formule chère à Michel Lucas.

Conclusion

Parcourir cent cinquante ans d'histoire du CIC ne ressemble pas à ces voyages organisés dont le programme, soigneusement calibré, est prévu pour se dérouler sans incidents. Ceux qui pensaient aller d'épisodes glorieux en succès remarquables, des belles figures du passé aux grands patrons d'aujourd'hui, comme d'autres vont de monument en monument et d'hôtel en hôtel, seront peut-être déçus. Le CIC a une histoire, une vraie histoire, avec tout ce que cela comporte, pour une entreprise, de défis, de croissance, de projets réalisés, de satisfactions pour l'ensemble des collaborateurs, mais aussi de doutes, de déceptions, d'échecs, voire pire... L'actualité fournit suffisamment d'exemples pour comprendre que la banque n'est pas un métier de tout repos.

Aussi, fêter les cent cinquante ans d'une banque, c'est d'abord s'incliner devant un exploit, que le CIC est le premier établissement de crédit en France à accomplir, hormis la Banque de France au statut particulier. Il n'a jamais frôlé le précipice dans lequel sont tombés tant d'autres confrères au cours des années 1880-1890 ou 1930. Expérimental en 1859, il a été dès le départ équipé de toutes les sécurités et confié au pilote le plus sûr du moment. Cette audace bien tempérée, cette attention portée aux risques l'ont accompagné jusqu'à nos jours, pesant parfois sur son développement ou le favorisant au contraire, comme dans les années 1930, où elles ont été sa grande force au milieu d'un secteur bancaire sinistré. Mais le CIC a affronté bien d'autres épreuves qui ont mis en jeu son existence ou celle de son groupe : il a failli être marginalisé par sa petite taille à la fin du XIX^e siècle ou après les nationalisations de 1945, il aurait pu être englouti ou démantelé lors de l'affrontement Suez-Paribas ou des tentatives de privatisation, il est parti à la dérive après la nationalisation de 1982. Le CIC a survécu à tout cela. Mieux même, il ne s'est peut-être jamais aussi bien porté qu'à l'approche de ses cent cinquante ans.

Comment en est-il arrivé là ? Par un cheminement très particulier, escarpé et tortueux, qu'il est aussi le seul à avoir emprunté. En réalité l'histoire du CIC a été marquée à ses débuts par deux échecs – relatifs et temporaires, car s'ils avaient été absolus et définitifs, il n'y aurait plus de CIC depuis longtemps – : la banque de dépôt à l'anglaise introduite en France n'a pas réussi à fluidifier la circulation de l'argent comme l'espéraient ses promoteurs et n'a pas très bien marché dans les premiers temps ; la création en province de banques bâties sur le même modèle et supposées solidaires s'est heurtée d'emblée aux usages locaux, aux volontés d'indépendance et n'a pas, non plus, donné les résultats escomptés. Le CIC aurait pu changer son fusil d'épaule, renforcer ses fonds propres, ouvrir des agences, diversifier ses emplois, et comme la Société générale, « chercher le déposant et (...) forcer, pour ainsi dire, dans leurs derniers

retranchements, l'insouciance, l'inertie et la routine³¹⁵ ». Non.

Errare humanum est, perseverare diabolicum. Le CIC fait mentir cet adage. Il ne s'est pas reposé le septième jour, comme le pensait Edmond Lebée en 1959, il a taillé sa route en restant fidèle à un modèle de développement dualiste et décentralisé, fondé sur l'exploitation d'une banque commerciale exclusivement déployée dans la région parisienne et une volonté de fédérer les banques de province dont il a été le défenseur face aux offensives des grands établissements de crédit parisiens. L'idée maîtresse était de rester proche de la clientèle, de faire corps avec le milieu, et d'accompagner le développement local.

Pour devenir une puissance bancaire conséquente, il fallait réussir sur les deux tableaux. Après les tâtonnements des premières décennies, l'impulsion donnée par Albert de Monplanet à partir de 1894 au développement de l'exploitation parisienne fut décisive en permettant au CIC de s'imposer dans un deuxième temps en province. Les difficultés de nombreux établissements pendant l'Entre-deux-guerres constituèrent un levier dont s'empara le CIC pour mener à bien son projet fédéral. Relayé à la base par les banques régionales qui agrégeaient de plus petits établissements, le groupe se forma par récupération des traditions bancaires locales, des savoir-faire, des relations d'affaires, des clientèles.

Ce concept de confédération de banques régionales fit la preuve de sa pertinence au cours des Trente Glorieuses où chacune des composantes a été dans son territoire un acteur déterminant de la croissance économique. L'organisme, volontiers présenté comme un modèle de décentralisation réussie, a tellement bien fonctionné qu'il s'est mis en roue libre. Or, dans le contexte de l'économie administrée et de la prospérité, le centre est devenu moins utile. Puis, son image s'est détériorée lorsqu'il est devenu la proie des appétits de Suez et de Paribas. Enfin, ses propres performances, déclinantes, l'ont progressivement privé de cet « ascendant incontestable » sur lequel était fondée son autorité.

La nationalisation aurait pu donner les moyens d'une réforme, mais le découplage des fonctions de banque parisienne et de holding s'est révélé une erreur en contribuant à affaiblir un peu plus le centre. Le CIC, banque parisienne, a essayé de se redresser dans les années 1990, mais les moyens lui ont fait défaut. C'est finalement à la faveur de la privatisation de 1998, que le nouvel actionnaire, le Crédit mutuel, a pris les choses en mains et a fait le nécessaire pour réussir sur les deux tableaux, conformément à la tradition historique du CIC. Il est allé aussi plus loin en construisant en dix ans, sous l'impulsion de Michel Lucas, une véritable fédération regroupant autour de la maison mère des banques régionales aux contours redessinés.

Le CIC et son groupe sont les héritiers de ces cent cinquante ans d'un parcours exploratoire pour mettre au point une formule expérimentale de développement. Son histoire récente prouve qu'il n'a pas fini d'emprunter de nouvelles voies.

³¹⁵ Société générale, rapport annuel, 27.3.1875, cité par Hubert Bonin, *Histoire de la Société générale (I), 1864-1890, naissance d'une banque*, Genève, Droz, 2006, p. 92.

Sources et bibliographie

1. Sources

Les changements d'actionnaires majoritaires, les déménagements successifs, des négligence probables, l'indifférence ou des instructions mal comprises ont réduit les archives du CIC à l'état de fragments : procès-verbaux du conseil d'administration jusqu'en 1869, livres d'inventaire et listes d'actionnaires de la décennie 1860, dossiers individuels du personnel au XIX^e siècle, relations avec les banques de provinces et autres filiales entre les années 1920 et 1950, dossier du centième anniversaire en 1959, documents divers (Union des banquiers, Caisse de compensation, administrateurs, circulaires et ordres de service, nationalisation de 1982, etc.). Les archives ne redeviennent abondantes, voire surabondantes, qu'à partir des années 1990.

Ces documents n'étant pas inventoriés, mais simplement désignés par leur position sur des rayonnages, il n'a pas paru nécessaire de signaler une référence précise.

Hormis la période 1859-1869 et les dernières années (1998-2008) pour lesquelles ont pu être consultés les procès-verbaux du conseil de surveillance, les rapports annuels d'assemblée générale ont constitué la base de la documentation.

L'ensemble des actes notariés (actes de société, statuts, souscriptions, etc.) sont conservés par l'étude de M^e Dufour, à Paris, notaire de la société depuis 1859.

Les Archives nationales du monde du travail (ANMT) conservent sous la cote 65AQ A 947 deux *Notices sur le service des chèques* de 1862 et (probablement) 1865, introuvables ailleurs, le traité du 7 janvier 1881 avec le gouvernement péruvien et des coupures de presse de 1881 à 1927.

2. Bibliographie succincte

- Ouvrages et articles sur le CIC

Beaujouan Guy et Lebée Edmond, « La fondation du Crédit industriel et commercial », *Histoire des Entreprises*, novembre 1960, p. 5-40.

Lebée Edmond, « Le groupe des banques affiliées au Crédit industriel et commercial. Ses origines et son développement », *Histoire des entreprises*, n° 7, mai 1961, p. 5-39.

Plessis Alain, *De la Société Générale de Crédit Industriel et Commercial au Groupe CIC*, Paris, Compagnie financière du CIC, 1984, 47 p.

Société générale de Crédit industriel et commercial, Notice historique et opérations de la société, Exposition de Bruxelles, 1910, 47 p.

- Ouvrages sur les banques du groupe CIC

On trouvera la bibliographie propre à chaque banque du groupe CIC à la fin des notices

du volume II.

- **Ouvrages généraux**

Andrieu Claire, Le Van Lucette et Prost Antoine (dir.), *Les nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis*, Paris, Presses FNSP, 1987.

Andrieu Claire, *La Banque sous l'occupation. Paradoxes de l'histoire d'une profession*, Paris, Presses FNSP, 1990.

Andrieu Claire (dir.), *La spoliation financière*, mission d'étude sur la spoliation des Juifs de France, Paris, La Documentation française, 2000.

La Banque et ses services, I, *Les banques en France*, Paris, Banque éditeur, 1931.

Bigo Robert, *Les Banques françaises au cours du XIXe siècle*, Paris, Sirey, 1947.

Bonin Hubert, *L'Argent en France depuis 1880*, Paris, Masson, 1989.

Bonin Hubert, *Les Banques françaises de l'entre-deux-guerres*, 3 tomes, Paris, PLAGE, 2000.

Boudet Jacques, *Le Monde des affaires en France de 1830 à nos jours*, Paris, SEDE, 1952.

Burgard Jean-Louis, *La banque en France*, Paris, Presses FNSP et Dalloz, 1989.

Chadeau Emmanuel, *Les Inspecteurs des finances au XIXe siècle (1850-1914). Profil social et rôle économique*, Paris, Economica, 1986.

Choinel Alain et Rouyer Gérard, *Le système bancaire français*, Paris, Que sais-je ?, PUF, 1996.

Exposition universelle et internationale de Gand en 1913..., *Banques françaises*, 1913.

Gille Bertrand, *La Banque en France au XIXe siècle*, Genève-Paris, Droz, 1970.

Kaufmann E. , *La Banque en France*, Paris, Giard & Brière, 1914.

Lacoue-Labarthe Dominique, *Les Banques en France. Privatisation, restructuration, consolidation*, Paris, Economica, 2001.

Laufenburger Henry, *Enquête sur les changement de structure du crédit et de la banque, 1914-1938*, tome I, *Les banques françaises*, Paris, Sirey, 1940.

Lescure Michel et Plessis Alain, *Banques locales et banques régionales en Europe au XIXe siècle*, Mission historique de la Banque de France, Paris, Albin Michel, 1999 ; ...*au XXe siècle*, 2004.

Théry André, *Les grands établissements de crédit français, avant, pendant et après la guerre*, 1921.

Who's who in France, Paris, Jacques Lafitte, éditions diverses.

Remerciements de l'auteur

Ma reconnaissance s'adresse :

- à Michel Lucas, pour l'entière confiance qu'il m'a accordée ;
- à François Henrot et Laurent Buiatti, de Rothschild & Cie, pour leur témoignage sur la privatisation de 1998 ;
- à Georges Dumas, Claude Féron, Alain Fradin, Gilles Guitton, Jean Huet et Gérard Romedenne, pour leurs témoignages et leurs conseils ;
- à Maître Pascal Dufour et à ses collaborateurs pour leur accueil ;
- à Bruno Brouchiquan, Marc Vannini et à toute l'équipe des relations extérieures, à Ali Oueslati à Tunis, à Michèle Abou-Chanab, aux directeurs ou directrices de communication des banques du groupe et leurs adjoints, à Bertrand Brie et son équipe du Centre d'archives d'Osny ;
- à mes collègues historiens, Nathalie Carré de Malberg, Pierre Fluck, Pierre-Christian Guiollard, Bernard Jacqué, Hervé Joly, Jean-François Klein, Christian Nougaret et Pierre Pouchain.

Que tous soient ici vivement remerciés pour leur contribution à cet ouvrage.