

LA SUCCURSALE DE LA BANQUE DE FRANCE A BAYONNE DE 1859 A 1913 FACE A L'INSTITUTION.

Article extrait de la revue *Recherches contemporaines*, n° 3, 1995-1996

Christophe LASTÉCOUÈRES

En 1857, évoquant le cadre légal aussi bien que le contexte idéologique dans lesquels s'inscrit la création des succursales, un conseiller juridique de la Banque de France croit devoir affirmer : "Les succursales de la Banque de France n'ont pas d'existence qui leur soit propre, elles ne constituent pas des maisons ayant leur individualité, leurs droits, leurs actions à part de celles de la Banque de France "¹. Dans cette pétition de principe, il y a certes le souci de préserver la bonne marche d'un établissement en faisant obstacle aux initiatives personnelles trop audacieuses. Mais c'est peut-être la conscience d'un enjeu plus important qui explique l'intransigeance du Gouvernement de la Banque : en ouvrant des succursales sur le territoire français, c'est son nom et sa réputation qu'engage la Banque de France, ceux d'un organisme d'Etat, régi par un décret impérial, et chargé d'une mission de service public qui, plus que toute autre, réclame rigueur et crédibilité, la diffusion du billet. Or, l'histoire de la Banque de France à Bayonne est aussi celle de l'expérience, faite par la succursale, de la résistance d'une place à la politique modèle définie par le siège central. Entre 1859, date de l'installation de la succursale à Bayonne, et 1913, les rapports d'inspection de la Banque² se font ainsi chronique d'un processus de maturation, au cours duquel

1. Cité par Alain Plessis, "Recherches pour un portrait-type d'une succursale de la Banque de France sous le Second Empire", in *Revue du Nord*, janv.-mars 1967, p. 51.

2. Cet article a été rédigé à partir de notre mémoire de maîtrise, Christophe Lastécouères, *La Banque de France à Bayonne et dans les Pays de l'Adour du Second Empire à la Belle Époque (1857-1913)*, sous la direction d'Alain Plessis, Université de Paris X-Nanterre, 1994, 350 p. Les sources dont nous avons pu bénéficier proviennent des archives de la Banque de France, et sont essentiellement constituées des rapports d'inspection (R.I.) de la succursale de Bayonne et des procès-verbaux (P.V.) des séances du Conseil d'administration.

s'instaure le nécessaire équilibre entre la fidélité due aux règles institutionnelles et la prise en compte de particularismes locaux.

Dans une ville où les élites négociantes ont constitué, dès l'époque moderne, des fortunes importantes, la concurrence du capitalisme privé apparaît en effet inéluctable. Elle devient problématique dès lors que les grands établissements de crédit viennent s'établir dans le port de l'Adour, recherchant le bon papier commercial qui a tendance à fuir le portefeuille de la succursale. L'escompte et le taux hors Banque cristallisent alors les rancœurs d'un Conseil d'administration décidé à lutter fermement avec les agences des sociétés de crédit. En pratiquant notamment l'escompte quotidien, ce dernier fait de la succursale de Bayonne un instrument de réforme prompt à battre en brèche le réflexe centralisateur de la Banque de France. Dès lors, la période 1859-1913 apparaît, à Bayonne, comme le temps d'une progressive remise en question de l'identité de cette vieille institution.

Les partenaires en concurrence

Très vite, les capitaux privés, qu'ils proviennent des banques locales puis des agences des institutions de crédit, et la succursale de la Banque de France se livrent une concurrence sévère. Bayonne n'est pas une ville industrielle ; c'est avant tout une ville de commerce, de commission, de transit qui vit au rythme de ses fructueuses transactions avec l'Espagne, avant que la législation protectionniste de la fin du 19^e siècle ne vienne porter un rude coup à ces dernières. C'est le commerce qui a enrichi les Bayonnais. La prospérité financière de la ville, que souligne encore les quarante millionnaires recensés en 1865, explique la précoce floraison de "maisons mixtes" menant de front le commerce et l'escompte au gré des circonstances. Dès lors, bien avant l'arrivée des sociétés de crédit à Bayonne, la place se distingue par l'abondance de ses capitaux. Pour reprendre une image connue, la ville est écrasée sous le poids de l'argent.

L'apparition de l'escompte hors Banque et la naissance d'une dialectique.

L'une des premières manifestations de cette abondance se traduit par la réduction, d'une année sur l'autre, de la longueur d'échéance des effets déplacés. Entre 1868 et 1869, l'échéance moyenne des effets sur Paris passe de 21 à 14 jours, celle des effets sur succursales de 21 à 20 jours. Or, ce type de valeurs représente l'immense majorité du papier escompté par la succursale. Aussi la Banque, dont l'action comme instrument de crédit est de plus en plus restreinte, doit-elle fréquemment se borner à effectuer de simples recouvrements. Fruit de la richesse passée de Bayonne et d'un état de langueur qui paralyse de façon chronique la plupart de ses branches commerciales, cette profusion de liquidités entraîne deux

phénomènes étroitement imbriqués : le mûrissement des valeurs en portefeuille, lesquelles ne donnent guère au-delà du minimum d'intérêt, et la négociation à un taux inférieur à celui de la Banque du bon papier devenu rare. A cet égard, l'année 1864 est l'une des plus significatives, en raison d'une conjonction exceptionnelle de facteurs résultant d'un état de crise profond à l'échelle du pays. Cette année-là, le taux de l'escompte est modifié à onze reprises et n'est jamais inférieur à 6%, du moins jusqu'au 8 décembre. Mieux : pendant près de cinq mois, il reste désespérément accroché à 7% et, durant un mois, il atteint un sommet jamais égalé par la suite avec 8%. Le ralentissement des affaires dans les Pays de l'Adour vient ici amplifier l'exhaussement du loyer officiel de l'argent. Négociants et armateurs emploient alors en escomptes les fonds que la stagnation des transactions laisserait improductifs. Les bonnes valeurs trouvent ainsi un placement facile à 3/4% au-dessous du taux de la Banque. Le résultat est sans appel: les escomptes ne s'élèvent en 1864 qu'à 14.063.226 F contre 19.711.496 F l'année précédente.

En revanche, à partir du début des années 1880 et jusqu'à la fin du siècle, les tensions entre le taux de l'escompte et le taux hors Banque s'atténuent quelque peu. Cet apaisement est en grande partie imputable à la modicité du taux de l'escompte qui, en 1898, ne dépasse pas 2%. La situation économique générale, marquée par une longue dépression et des demandes de liquidités moins grandes, permet à la Banque de fixer un taux très modéré, dont la faiblesse inquiète même les sociétés de crédit, soucieuses de leur rentabilité. Quitte à augmenter sensiblement leurs taux d'intérêts sur certaines opérations, elles préfèrent, à l'instar du Crédit lyonnais, maintenir leur loyer de l'argent en deçà du taux de l'escompte.

Or, elles ne peuvent tenir une telle gageure qu'en accroissant le volume de leurs opérations, en attirant une clientèle de déposants sans cesse étoffée, en affinant le maillage de leur réseau d'agences sur l'ensemble du territoire national. Cette triple exigence conduit fort logiquement les institutions de crédit à s'implanter à Bayonne : la Société générale dès 1887; le Crédit lyonnais en décembre 1894, avec un sous-comptoir à Biarritz ; le Comptoir national d'escompte, enfin, en 1906, après le rachat d'une maison de banque locale. Le système bancaire bayonnais atteint alors un degré de souplesse et de complexité qui profite, en fin de compte, à la clientèle. L'âpre concurrence, en effet, qui anime les établissements bancaires autour de la masse escomptable abaisse régulièrement son coût en-dessous du taux officiel de la Banque de France. Toutefois, fidèles à l'esprit d'Henri Germain, les agences des grandes banques de dépôts cherchent à se constituer un portefeuille commercial de bonne qualité, susceptible d'être rapidement mobilisé en réescomptant les effets qui le composent auprès de la succursale de la Banque de France. N'étant pas tenues à l'observation des règles rigoureuses que la Banque impose à ses clients,

notamment la présence d'une troisième signature, elles acceptent du papier à deux signatures, et accordent surtout aux porteurs dont la solvabilité est notoire un traitement de faveur. C'est donc parce que le taux hors Banque est avantageux pour le papier de premier ordre que celui-ci fuit les banques locales et, par voie de conséquence, la succursale. L'agence du Crédit lyonnais, en particulier, "ne remet à la succursale que du beau papier à l'encaissement"¹.

Dès lors, il n'est pas étonnant que la reprise économique du début du siècle, marquée sur le plan régional par le développement des activités liées à l'exploitation de la forêt landaise – planches, traverses de chemins de fer, poteaux de mine ou produits résineux, réservés en grande partie à l'exportation – soit de nouveau le point de départ d'une période de tiraillements entre les grandes sociétés de crédit et la Banque. La question des taux fait toujours office de pierre d'achoppement. Les besoins croissants du commerce et de l'industrie en capitaux font craindre à la Banque une diminution de son encaisse. De 1900 à 1914, le taux de l'escompte, quoique modéré, n'est d'ailleurs jamais inférieur à 3%. Dans les Pays de l'Adour, le négoce des bois et des produits résineux, voire celui des céréales, nécessite en début de campagne l'apport de liquidités parfois considérables pour acheter des matières premières. Cependant, les découverts consentis par les banques locales, au premier rang desquelles la maison Jules Gommès & Cie, sont progressivement amortis en cours d'année, preuve de l'excellente tenue des marchés traités. La réalisation de toutes ces marchandises engendre, il est vrai, le beau papier d'affaires que se disputent ensuite les différents établissements bancaires.

Dès 1901, les grandes facilités qu'ont les banquiers locaux pour réescompter leur papier à Paris au-dessous du taux de la Banque, invariablement fixé à 3% depuis le 25 mai 1900, provoquent une diminution substantielle des engagements de la succursale. Ceux-ci, avec 48.205.300 F d'effets escomptés, subissent un net recul par rapport à l'exercice précédent, au cours duquel les opérations d'escompte se sont montées à 54.193.500 F. C'est l'époque où la maison Gommès réescompte à Paris la plus belle partie de son portefeuille au taux de 2 1/8%. La différence entre les deux taux est donc très préjudiciable aux intérêts de la succursale, non seulement sur un plan quantitatif, mais encore sur un plan qualitatif, puisque le papier qui lui est remis est souvent d'une qualité inférieure à celle des valeurs recherchées par les grandes banques de dépôts. Le premier semestre de l'année suivante s'inscrit dans la même veine. Dans un morceau de bravoure digne du Conseil des Régents, le directeur se lance dans une analyse qui s'achève en parti pris idéologique² :

"Depuis le commencement de l'année, l'abondance de l'argent sur le marché libre a toujours été en croissant, ce qui permet à nos principaux banquiers et aux agences des

1. R.I., 1901.

2. P.V., 9 juin 1902.

grandes sociétés de crédit d'escompter leur papier à 1 et 1 1/4% au-dessous du taux officiel que, fidèle à son principe de faire passer l'intérêt général avant celui de ses actionnaires, la Banque n'a pas voulu abaisser, ne se croyant pas le droit d'apporter sur le marché des capitaux le trouble que ne manquerait pas de provoquer un abaissement trop sensible du loyer officiel de l'argent.."

Soumise au respect des grands équilibres monétaires et à la stabilité de son encaisse, la Banque de France n'a pas pour fonction de stimuler à l'excès le crédit. Bien au contraire, elle doit faire preuve de modération. En 1908, du reste, son taux de l'escompte demeure stable à 3%, tandis que la France liquide une crise entamée quelques temps auparavant et qui culmine en 1907. Sans surprise, la diminution du volume d'escompte entre ces deux exercices – 87.119.100 F en 1908 contre 96.799.100 F en 1907 – est principalement due au ralentissement des affaires, qui ne permet pas aux sociétés de crédit et aux banques locales de trouver un emploi rémunérateur à leurs liquidités. Dans le Sud-Ouest, la plupart des maisons se plaignent d'ailleurs de ne pouvoir écouler leurs marchandises ; il s'ensuit une baisse des prix qui frappe d'abord le marché des laines et des produits résineux. La profusion des capitaux rend, par conséquent, le loyer de l'argent bon marché. Le taux hors Banque est souvent au-dessous de 2%. Tout le papier commercial qui devrait s'acheminer vers le portefeuille de la succursale est désormais drainé par les grandes banques de dépôts.

Il y a donc une concurrence à la fois quantitative et qualitative des capitaux privés, d'abord des grandes banques locales, puis surtout des institutions de crédit, qui dérivent bon nombre de belles traites vers leur portefeuille, lorsque la conjoncture économique est à ce point languissante qu'elle entraîne une profusion de liquidités. Les effets de cette concurrence se font surtout sentir en période de marasme économique, que ce soit au cours de la liquidation d'une crise, comme en 1869 ou en 1908, ou simplement tout au long de cette grande période de dépression comprise entre 1873 et 1896. Le fait que J. Gommès négocie son papier long hors Banque au cours des années 1880 est révélateur.

Mais ce schéma d'explication est loin d'être infaillible. C'est, en effet, au cours de la Belle Époque que les tensions entre le taux hors Banque et le taux de l'escompte se ravivent, alors que ce dernier ne dépasse pas 4% entre 1900 et 1913. Les sociétés de crédit font de lourds efforts financiers et compensent l'érosion du rendement unitaire de leurs escomptes en multipliant le nombre de leurs comptoirs, et en pratiquant une politique résolument offensive que la Banque, dans son jargon, qualifie volontiers d'"ardente". Enfin, dernier élément de ce faisceau de raisons, la place de Bayonne est traditionnellement riche. En 1864, en pleine crise et disette monétaire, elle se distingue par la profusion de ses capitaux. C'est alors que les données macro-économiques, telles que le taux de l'escompte voire le taux hors Banque, et les réalités socio-économiques locales s'interpénètrent, défiant les limites chronologiques des cycles courts qui jalonnent l'activité du pays.

Toutefois, la Banque reste obnubilée, à l'orée du 20^e siècle, par la concurrence des sociétés de crédit. Le taux hors Banque ne fait pourtant jamais l'objet de condamnation. Un rapport d'inspection n'a pas pour vocation de porter des jugements de ce type. Il se borne à l'analyse des faits, à l'interprétation des résultats. Les procès-verbaux, à l'inverse, laissent transparaître une amertume contenue qui ne dépasse jamais cependant le simple regret. Mais dans cette retenue de bon goût perce toujours la fierté d'appartenir à une institution qui, "fidèle à ses principes, ne [croit] pas devoir sacrifier l'intérêt général à son intérêt personnel¹" lorsqu'elle fixe le taux de l'escompte. En somme, l'évocation de l'escompte hors Banque soulève une certaine crispation, un agacement à peine dissimulé.

Les conséquences inopportunes de l'escompte hors Banque.

Il ne faut pourtant pas croire que l'escompte hors Banque relève d'une sorte de fatalité. Ses limites sont bien réelles. Tout dépend, en vérité, de l'utilisation que font les sociétés de crédit de leurs capitaux et de la stratégie qu'elles entendent suivre, comme en témoigne la transformation qui se produit en 1881 sur le marché des fonds publics. La haute banque et les sociétés de crédit qui, régulièrement depuis deux ans, sollicitaient beaucoup de banquiers de province, refusent très souvent, cette année-là, d'escompter les meilleurs effets de ces derniers parce qu'elles préfèrent employer leurs ressources en reports, qui leur donnent un loyer de 7 à 8%. Ces effets viennent alors chercher un sort favorable à la succursale, entraînant une augmentation de ses escomptes. Au demeurant, le taux de l'escompte ne varie en 1881 que de façon modérée, avec 3,5% jusqu'en août puis 4% jusqu'en octobre et enfin 5% à partir de fin octobre, alors que se profile la crise de l'Union générale.

De plus, le taux hors Banque ne peut se maintenir à un niveau avantageux pour les sociétés de crédit et les banquiers de province qu'en période de relative abondance des capitaux. Pour peu qu'un simple retournement de tendance, voire qu'une crise financière intervienne, et ce sont les conditions mêmes d'existence du taux hors Banque qui se trouvent menacées. Ainsi, à la fin de l'année 1902, à la suite d'une raréfaction passagère du capital disponible, les grandes banques de dépôts augmentent sensiblement leur loyer de l'argent, qui passe de 2 3/8 à 2 3/4%. Le taux hors Banque reste certes inférieur au taux officiel, alors fixé à 3%, mais la perte de rentabilité qui s'ensuit conduit les banques locales à réduire leurs remises à leurs correspondants parisiens. Du coup, le grand banquier bayonnais J. Gommès, qui réescomptait en 1902 beaucoup de papier à Paris au Comptoir d'escompte et chez Lazard frères, réserve à la succursale la majeure

1. P.V., 13 juin 1905.

partie de ses effets l'année suivante. Dans la mesure où la part de son portefeuille dans celui de la succursale est prépondérante, le bénéfice qu'en tirent les escomptes de la Banque sont loin d'être négligeables : ceux-ci s'élèvent à 71.973.200 F en 1903, en progression de plus de 14% par rapport à l'année précédente.

En 1907, une violente crise financière provoque tout à la fois une disette de numéraire, l'élévation à 4% du taux de l'escompte le 7 décembre, mais surtout la disparition de l'escompte hors Banque, que la direction observe sans dissimuler sa satisfaction. De ce fait, le portefeuille de la succursale connaît un exhaussement important, encore accru par l'arrivée d'un excellent papier tiré sur l'étranger. Le contraste entre les deux semestres de cet exercice est du reste saisissant. Lors du premier semestre, le montant des effets escomptés n'atteint que 39.830 .000 F, soit une chute de plus de 34% par rapport au semestre correspondant de 1906. Le second semestre, en revanche, avec 42.256.000 F d'effets escomptés, enregistre une augmentation de près de 8% par rapport au semestre correspondant de l'année précédente.

La vie de la succursale de Bayonne est donc peu conforme au tableau que dressent régulièrement directeurs et inspecteurs, vrais cerbères qui cèdent parfois au désappointement et à l'aveu d'impuissance ; tableau d'une implacable destinée, où l'escompte hors banque est ressenti comme une contrainte à laquelle il est impossible de se soustraire. Il semble même que celui-ci fasse partie du cortège des excuses qu'il est de bon ton d'évoquer pour expliquer des résultats insatisfaisants, et ce avec d'autant plus facilement que, dans la rhétorique et l'idéologie de la Banque de France, la mention des sociétés de crédit est assortie d'une connotation péjorative.

Ainsi, lors de l'exercice 1905, le directeur de la succursale allègue "la différence qui existe entre les deux taux" pour rendre compte de la "diminution notable [du] portefeuille, alors que les résultats du premier semestre, avec 39.211.700 F d'effets escomptés, sont nettement supérieurs à ceux du semestre correspondant de 1904 ¹. Le taux hors Banque a certes des effets perturbateurs, mais ceux-ci se bornent à la diminution des produits de l'escompte entre les deux semestres en question – une perte importante de près de 19% – qui s'explique par la réduction de la longueur des échéances et le peu de mouvement des portefeuilles, phénomènes communs en période d'abondance des capitaux. A l'inverse, lorsqu'au second semestre est évoqué l'escompte hors Banque pour rendre compte de la diminution des bénéfices, les produits de l'escompte, loin de chuter, progressent et passent de 82.908,58 F lors du second semestre 1904 à

1. P.V., 13 juin 1905. L'escompte du premier semestre 1904 ne porte que sur 31.425.000 F.

92.497,57 F au cours du second semestre 1905, soit une augmentation de plus de 11%¹.

L'évocation de l'escompte hors Banque, véritable leitmotiv, s'avère donc parfois fallacieuse pour rendre compte des résultats d'un exercice. Au cours du second semestre 1905, notamment, ni le volume, ni même le rendement des escomptes de la succursale ne sont affectés par l'existence d'un taux hors Banque. C'est ici qu'entre en jeu le caractère qualitatif de la concurrence que se livrent la Banque et les sociétés de crédit. Le portefeuille de ces dernières, qui se doit d'être rapidement mobilisable, ne peut être constitué que de bon papier. De toute évidence, les effets de crédit pour achats de matières premières des négociants de Bayonne et des Pays de l'Adour ne peuvent entrer dans un tel portefeuille. Or, en 1905, et au cours des années suivantes, les découverts accordés par les banquiers locaux, surtout aux négociants en laine, mais aussi aux négociants en bois et produits résineux, sont considérables. Dès lors, seul un changement de perspective évite d'aboutir à une aporie : considérer la succursale de la Banque de la France et les sociétés de crédit sous l'angle de la concurrence, c'est en partie faire fausse route.

En effet il faut penser leurs relations moins sous le rapport de la concurrence, réelle cependant, que sous celui de la complémentarité. C'est que les institutions de crédit, en courant après la clientèle, font un tort plus sérieux aux banquiers locaux qu'à la succursale. La Banque ne peut, en effet, enlever à ces établissements leurs dépôts puisqu'elle ne sert aucun intérêt aux fonds qui lui sont confiés. Elle ne peut attirer non plus tout le papier de commerce qui leur est apporté, puisque les effets qui lui parviennent doivent être revêtus de trois signatures. C'est même la troisième signature qui, contribuant dans une certaine limite à l'existence des banques ordinaires, fournit par contre-coup un contingent important de valeurs aux escomptes de la succursale. Les négociants, souvent fidèles aux banques locales, vont ainsi y chercher cette troisième signature susceptible de rendre leur papier digne du portefeuille de la succursale.

Le lamento en forme de litanie à propos du taux hors Banque s'avère donc être un faux-semblant. L'activité de la concurrence, qui ne peut que croître en raison du développement des grandes banques de dépôts, est l'élément qui concourt le plus efficacement à abaisser le loyer de l'argent en-dessous du taux de l'escompte de la Banque de France, du moins pour le bon papier. Cette dernière voudrait-elle par la suite abaisser le loyer de ses capitaux à un prix inférieur à la rémunération ordinairement réclamée par les autres banques qu'elle ne le pourrait pas. Elle serait obligée d'accroître sa circulation fiduciaire

1. P.V., 11 déc. 1905: "Les bénéfiques du semestre n'ont pas été aussi favorables que la marche de nos opérations [...]. Les grandes facilités accordées aux établissements de crédit et à nos banquiers pour l'escompte de leur papier hors Banque ne sont pas étrangères à la diminution que nous avons le regret de constater". Le second semestre 1905, qui porte sur 34.293.400 F d'effets escomptés, est du reste plus fructueux que le second semestre 1904 (27.643.600 F).

pour recevoir tout le papier qui lui serait présenté et aurait tout lieu de craindre la diminution de son encaisse. Aussi ne dispose-t-elle, pour protéger celle-ci, que d'une seule arme efficace : le taux de l'escompte. La mobilité du taux de l'escompte est aussi nécessaire à la Banque de France qu'à toute autre banque, mais ses contraintes supérieures la mettent mieux à même que les autres établissements de crédit de déterminer le prix véritable de l'argent.

Comme le taux de l'escompte se rapproche de façon aussi exacte que possible du prix des capitaux, il sera difficile que la rémunération demandée par les établissements de crédit s'en écarte sensiblement. Néanmoins, ceux-ci s'efforcent de maintenir leur loyer de l'argent à un niveau suffisamment inférieur à celui du taux officiel pour être attractif. Parfois, l'écart entre les deux taux est substantiel: au cours de l'année 1908, le taux hors Banque est souvent situé en dessous de 2%, tandis que le taux officiel s'élève à 3%. En 1869, considérant les médiocres résultats de l'escompte, l'inspection se résigne à constater l'évidence : "La concurrence des sociétés de crédit est aujourd'hui une nécessité que [la Banque] doit subir et dont ne la dégagerait pas même un abaissement du taux si réduit de l'escompte: ces sociétés [la] suivraient dans cette voie¹." Exposée à la concurrence des institutions de crédit, elle ne peut chercher à leur nuire, pas plus que ces dernières ne peuvent prétendre diminuer son rôle.

La succursale de Bayonne, outil d'une réforme.

Or, bien plus que de subir la concurrence des grandes banques de dépôts ou de se confiner dans le rôle que lui confère sa place dans la hiérarchie bancaire, en rayonnant sur tous les autres rouages d'un système dont elle est le principal régulateur, la Banque de France dispose d'une réelle liberté d'action. C'est en faveur d'une réforme de la Banque que milite sans cesse le Conseil d'administration de la succursale de Bayonne. Celui-ci propose que, passant elle-même à l'offensive, la Banque puisse jouer le jeu de la concurrence mais cette fois-ci en tant qu'acteur. En 1869, l'inspection se fait ainsi l'écho des doléances bayonnaises :

"Mais la Banque, sans s'écarter de la prudence qui l'a toujours guidée, pourrait les imiter [les institutions de crédit] dans une certaine mesure dans les facilités plus grandes qu'elles offrent au commerce : sans préciser quelles devraient être ces réformes [...], le Conseil pense que la Banque devrait multiplier les jours d'escompte, modifier les conditions trop étroites imposées à la négociation des effets à deux signatures garantis par un dépôt de titres."

En fait, pour le Conseil d'administration, il s'agit de pallier, par une réforme technique, une extension géographique de l'escompte, toujours possible mais aventureuse, car le papier local sérieux fait défaut. Or, le souffle

1. R.I., 1869.

réformateur ne pénètre qu'avec lenteur dans les couloirs de la vieille institution. Il faut ici incriminer les lourdeurs d'une maison où le poids de l'héritage historique constitue un handicap, eu égard à la jeunesse des sociétés de crédit. Lorsque l'inspection rédige ce rapport, le Crédit lyonnais n'a que six ans !

"L'affaire" des journées d'escompte supplémentaires.

Toutefois, le Conseil d'administration de la succursale fait preuve d'audace et va même jusqu'à promouvoir une pratique quasi quotidienne de l'escompte, allant de ce fait à l'encontre des règles édictées par le Gouvernement de la Banque. Il souhaite d'ailleurs obtenir du siège central la reconnaissance officielle des us et coutumes locaux, tant et si bien que la multiplication des journées d'escompte figure au premier rang des dispositions que, selon lui, la Banque devrait prendre pour lutter contre la concurrence des sociétés de crédit. Rapporteur tout désigné de cette requête, l'inspecteur est loin d'en approuver l'application. Dans son rapport du 23 octobre 1869¹, il rappelle qu'en dehors des journées d'escompte réglementaires, fixées à Bayonne les lundi, jeudi et vendredi de chaque semaine, la Banque admet que quelques escomptes extraordinaires puissent être accordés, à condition que ces exceptions soient justifiées par des besoins impérieux et que l'agio perçu sur les bordereaux admis soit rémunérateur. Or, depuis le commencement du second semestre 1869, il a été accordé 18 escomptes supplémentaires comprenant 25 bordereaux s'élevant ensemble à 667.600 F et ayant produit un agio de 544 F. Pire : sur ces 18 escomptes, deux seulement ont donné lieu à la convocation du comité d'escompte. Les 16 autres ont subi le seul examen du directeur qui a soumis ultérieurement à la ratification du comité les bordereaux admis sous sa responsabilité personnelle. Mis en cause, le directeur Millet est contraint de se justifier et invoque la souplesse du service de l'escompte, rendue nécessaire par les particularités de la place. Le besoin des escomptes supplémentaires, en effet, ne résulte pas seulement de la demande du commerce maritime de Bayonne – demandes imprévues et ne pouvant souffrir de retard, par exemple le départ d'un navire qui n'a pu quitter le port de la ville et qui, peut-être, ne pourra le quitter le jour suivant en raison de l'état variable de la barre de l'Adour –, mais il résulte surtout du développement du commerce et des avances sur monnaies étrangères.

Les avances sur monnaies prennent, il est vrai, à Bayonne une ampleur sans comparaison à partir de 1867. Elles consistent surtout dans l'achat par les cambistes, dès que le change sur Madrid est favorable au franc, de monnaies espagnoles dont une partie est déposée à la Banque contre avances, remboursées

1. R.I., 1869, partie administration.

plus tard au moyen d'escompte de papier de premier ordre. Ce genre d'affaires se traite souvent par dépêches. A leur réception, les changeurs doivent sans délai effectuer le retrait des monnaies qu'ils ont engagées à la succursale, car ils n'opèrent que sur des variations de change qui ne souffrent pas de sursis. Ces retraits se font donc soit en totalité, soit en partie, au moyen de remises bancables qui leur sont envoyées par de prestigieuses maisons : Rothschild frères, ou Raphaël, Bérend & Cie, de Paris ; Allard ou Pascal et fils, de Marseille. Remettre l'escompte de leurs bordereaux à deux, voire trois jours, reviendrait sûrement à empêcher leurs opérations. Aussi, en guise de péroraison à son plaidoyer, le directeur en appelle-t-il à l'autorité du Gouvernement de la Banque :

"Si la Banque, prenant en considération le vœu émis à ce sujet par le Conseil dans son assemblée générale à l'occasion de la présence de M. l'Inspecteur, pouvait concilier ses dispositions avec les exigences légitimes des comptes courants de la succursale, elle servirait ses propres intérêts en même temps qu'elle donnerait satisfaction à ceux de la fraction commerciale la plus importante de la place de Bayonne."

Les justifications avancées par la direction sont en vérité largement recevables. Dès 1863, les avances sur monnaies, presque exclusivement sur monnaies espagnoles, représentent plus de 9% des opérations productives de la succursale. Leur âge d'or ne s'étend d'ailleurs que sur deux décennies, jusqu'en 1883. Mais les différentes statistiques, extraites du recueil des *Comptes rendus des opérations de la Banque de France et de ses succursales*, permettent de recenser 38 années – de 1860 à 1896 et en 1900 – où les avances sur monnaies sont pratiquées de façon significative par la succursale. Au cours de 15 années, elles représentent entre 5 et 20 % de l'ensemble des opérations productives¹, phénomène hors norme qui témoigne de l'originalité de Bayonne. Les années 1874 et 1875 sont encore plus révélatrices : avec 18,73 et 18,9%, c'est près du cinquième des opérations productives que les avances sur monnaies espagnoles représentent alors. Autrement dit, le montant des avances sur monnaies représente près du tiers de celui des escomptes. De surcroît, le commerce des monnaies étrangères intéresse directement les produits de la succursale. En 1869, la durée du dépôt est de 36 jours et l'intérêt perçu au moment de la réalisation de l'opération est de 1%. Une retenue de 3% est opérée sur les quadruples ; cette retenue est portée à 5% sur les pièces de 100 réaux dites "isabellines". En 1875, c'est à la somme considérable des avances sur monnaies étrangères, qui dépassent 7 millions, que la Banque doit en grande partie le solde le plus élevé des bénéfices qu'elle ait jamais atteint avec 114.197,23 F.

La spéculation joue un rôle primordial dans ce commerce, les cambistes attendant, après avoir constitué des réserves de numéraire espagnol, que certains

1. La ventilation s'établit ainsi : 3 années (1866, 1879-1880) où la proportion est comprise entre 3 et 5% ; 5 années (1863-1864, 1867, 1873, 1882) où elle est comprise entre 5 et 10% ; 4 années (1872, 1876, 1878, 1881) où elle oscille entre 10 et 15% et 6 années (1868-1870, 1874-1875, 1877) où elle varie entre 15 et 20%.

marchés porteurs – importations de vins ou de grains en provenance de la Péninsule, de sucre de La Havane – permettent d'écouler leurs stocks. Naturellement, ces opérations sont aussi soumises à des reflux temporaires sur le marché des changes, à une légère revalorisation du numéraire espagnol très demandé qui, en entraînant par exemple un renchérissement des quadruples, empêche les négociants bayonnais d'acheter les produits péninsulaires et, par suite, contribue à maintenir le niveau des dépôts à la succursale.

La courte période 1876-1878 permet ainsi d'appréhender la nature cyclique de ce commerce. Pendant plus d'un semestre, le mouvement des achats de monnaies espagnoles reste insignifiant, la cherté des sucres empêchant l'envoi de quadruples à La Havane. Le 6 juillet, le solde des avances sur monnaies s'élève à 5.405.700 F. Une dépêche en provenance d'Espagne vient troubler ce calme fallacieux : la Gazette de Madrid du 23 août publie un décret royal en date du 20 août ordonnant de frapper des monnaies d'or de la valeur de 25 pesetas au titre de 900 millièmes et du poids de 8,06451 grammes. Sans perdre de temps, les changeurs retirent partie ou totalité de leurs dépôts, en contrepartie desquels ils escomptent des chèques pour rembourser leurs avances. A la fin du second semestre 1876, le solde du compte des avances sur monnaies tombe de 5.371.300 à 937.500 F. Le directeur s'inquiète alors de ne pas voir se rétablir le chiffre des dépôts de monnaies, dont l'intérêt forme à lui seul une part importante des bénéfices de la succursale. Imagine-t-il un revirement durable sur le marché des changes, alors que la peseta ne cesse de se dévaloriser? Toujours est-il que Gommès, principal acteur du commerce des monnaies espagnoles, vient le rasséréner :

"M. Gommès pense que les craintes de M. le Directeur ne se réaliseront pas : les quadruples sortis pour le paiement des sucres achetés à La Havane reviendront en Espagne, et l'état industriel et financier de ce pays, constamment importateur, les fera de nouveau refluer vers la France et revenir dans nos caisses jusqu'à ce qu'ils puissent de nouveau en sortir avec avantage¹."

Jules Gommès a vu juste. Les importations françaises entraînent, en effet, une légère revalorisation de la peseta. Mais peu à peu les achats en Espagne se stabilisent, puis diminuent, en même temps que les demandes de quadruples marquent un temps d'arrêt. L'Espagne, en revanche, grande importatrice de produits manufacturés et toujours déficitaire dans sa balance commerciale, contribue malgré elle à renverser le fragile mouvement de revalorisation de sa monnaie. Du reste, elle grève d'autant plus sa balance des paiements, que l'État accroît sans cesse la masse fiduciaire en contrepartie des avances que lui fait la Banque d'Espagne. Cette spirale inflationniste mine à long terme le change de la peseta, jusqu'à la fin du siècle. Aussi les spéculateurs en profitent-ils pour refaire des provisions de quadruples, qu'ils doivent déposer en attendant une reprise

1. P.V., 11 déc. 1876.

des affaires. Le 30 juin 1877, les avances sur monnaies étrangères se montent à 3.709.300 F. La succursale tire bénéfice d'une telle situation un peu plus d'un an : l'augmentation de l'escompte, lors du second semestre 1878, est due principalement aux chèques présentés en contrevaieur des retraits de monnaies étrangères pendant les mois de septembre et d'octobre. Au cours de cette période bimestrielle, les retraits s'élèvent à 1.949.200 F, mais le stock se reconstitue assez vite puisque, réduit le 31 octobre à 2.407.400 F, il remonte dès le 9 décembre à 3.526.900 F. C'est bien la preuve de la structure constamment déficitaire du commerce espagnol.

L'œil critique de Paris.

Les explications fournies par la direction dès 1869 semblent donc frappées au coin du bon sens. D'ailleurs, souvent sceptiques devant l'utilité même des escomptes supplémentaires, l'inspection et le Gouvernement de la Banque se distinguent surtout, dans un premier temps, par un silence qui fait presque figure de blanc-seing. Les avances sur monnaies et leur corollaire, les escomptes extraordinaires, apportent en ce temps-là à la succursale un aliment considérable.

Mais en 1880, le discours de l'inspection se veut plus incisif ; au changement de ton correspond un durcissement des positions de la Banque. Sortant de sa réserve, l'inspection met en évidence "le véritable abus que deux présentateurs font des escomptes extraordinaires. MM. Virgile Léon et Jules Gommès, dans le but d'éviter le paiement d'un jour d'intérêt, n'escomptent jamais que pour les besoins du jour. Ils n'ont jamais aucune somme à leur crédit. Il s'ensuit de continuelles présentations en dehors des trois jours d'escompte réguliers¹." Les statistiques sont éloquentes : depuis le commencement du second semestre et jusqu'au 10 septembre, il y a eu 39 jours d'escompte et 27 escomptes supplémentaires sur 72 jours de travail, soit à peine 6 jours où Léon et Gommès n'ont pas envoyé de bordereaux. Non sans un certain mépris, l'inspection ponctue son analyse d'une cinglante remarque : "Il est impossible de voir dans cette manière d'opérer la conséquence de besoins imprévus, comme ces messieurs voudraient le prétendre."

Curieusement, la direction de la succursale reconnaît l'abus, allant jusqu'à prétendre que les demandes d'escompte extraordinaires pourraient être le plus souvent évitées si ces deux présentateurs prenaient leurs précautions les jours d'escompte réglementaires; citant même plusieurs semaines de l'année pendant lesquelles la maison Gommès & Cie n'a pas escompté les jours fixés pour l'escompte et a présenté des bordereaux les autres jours de la semaine. "Mais ils escomptent au jour le jour et cela par calcul ", finit par lancer le directeur, Formey

1. R.I., 1880, partie administration.

de Saint-Louvent. Interloqué par cette réponse paradoxale, le Gouvernement de la Banque met à l'index cette pratique dans des termes sans équivoque :

"Quelque disposée que soit la Banque à donner des facilités au commerce en accordant des escomptes extraordinaires, les faits relevés par l'inspection lui paraissent constituer de véritables abus qu'elle ne saurait encourager."

La pratique quotidienne de l'escompte s'apparente, il est vrai, à un dévoiement des règles de la Banque. Dans les années 1880, tout d'abord, les avances sur monnaies étrangères connaissent un sérieux tassement, représentant à peine plus de 3% des opérations productives de la succursale. Au cours du premier semestre 1880, elles ont été presque nulles, leur montant total n'ayant pas dépassé 341.000 F. Le change défavorable sur Madrid depuis 1879, et la difficulté pour les changeurs de s'approvisionner en numéraire espagnol, expliquent largement cette perte de vitesse. Dans le même temps, la progression de plus de 5 millions des escomptes entre 1879 et 1880¹ est la conséquence directe des importantes affaires en grains et en vins d'Espagne traitées sur la place, ainsi que de l'exportation de l'or français très recherché de l'autre côté des Pyrénées. Au cours des mois de mars et d'avril 1880, les demandes d'or à la caisse de la succursale, par sommes de 100 ou 200.000 F à la fois, entraînent une situation intolérable que la Banque s'empresse de rectifier.

De toute évidence, le commerce des monnaies étrangères est l'objet d'une profonde mutation. La situation de l'économie espagnole reste certes inchangée. Constamment importatrice, l'Espagne fait même venir du numéraire français. C'est bien la preuve d'un épuisement croissant de sa circulation métallique, et la confirmation par contrecoup de l'effritement progressif du cours de la peseta. Mais à l'inverse, l'Espagne exporte toujours en grandes quantités son blé et surtout ses vins, au moment où la France est en pleine crise phylloxérique. A cette seule différence près que les règlements ne se font plus au comptant, comme au début des années 1860, la Banque voulant éviter toute sortie intempestive d'espèces françaises. Les paiements se font donc par effets de commerce et par remises, échanges de traites entre banquiers correspondant de part et d'autre de la frontière. Cette tendance, de plus en plus marquée par la suite, explique la constante diminution des avances sur monnaies à partir du début des années 1880.

Dans la mesure cependant où le change est favorable au franc, au moins jusqu'à la fin du 19^e siècle, le maintien à un niveau très bas des avances sur monnaies étrangères semblent inévitable. Cette opération demeure à l'état de reliquat jusqu'en 1896. Du reste, si les paiements au comptant sont de plus en plus rares, leur suppression ne peut être que progressive. Au reliquat de l'opération correspond en somme un reliquat des règlements au comptant des

1. En 1879 et 1880, les opérations d'escompte se montent respectivement à 28.670.538 F et 33.145.520 F.

importations de vins espagnols. Les opérations sur monnaies étrangères cessent, en effet, vers 1896, au moment même où, les tarifs protectionnistes aidant – loi de 1892 renforcée par les dispositions de la loi "du cadenas" de 1897 –, les importations de vins chutent massivement.

Enfin, les avances sur monnaies diminuant de façon substantielle, les escomptes extraordinaires pour se couvrir des retraits de dépôts n'ont plus vraiment lieu d'être. Le diagnostic de l'inspection est donc exact. S'étant confortablement installé dans une habitude dont il a compris les avantages, Gommès poursuit ses activités, lors même qu'aux yeux de la Banque les escomptes supplémentaires se justifient de moins en moins, en tous cas point dans les conditions dans lesquelles ils se pratiquent. Mais si Gommès cherche avant tout le profit en présentant des bordereaux d'escompte tous les jours, il sait mieux que quiconque le bienfait que serait susceptible d'apporter au commerce local la régularisation de cette pratique. De toute évidence, les notabilités locales, en majorité des banquiers qui tiennent entre leurs mains les principales branches du négoce des Pays de l'Adour, manifestent le désir de plier la Banque à leurs besoins. Il ne faut d'ailleurs jamais sous-estimer le poids des banquiers dans le Conseil d'administration de la succursale. Le directeur Formey de Saint-Louvent n'a pas d'autre alternative que d'abdiquer devant cette situation de fait. Le siège central s'étonne-t-il que cet homme reconnaisse un abus tout en le laissant se développer? Mais se pose-t-il vraiment la question de son libre-arbitre? Le directeur peut-il prendre, en effet, le risque de voir s'installer la défiance et la suspicion au sein des séances du Conseil? Bien évidemment non.

Une victoire à la Pyrrhus du Conseil d'administration.

Aussi n'est-il pas surprenant que, dans un tel contexte, le directeur revienne à la charge, dès la première séance du Conseil d'administration de l'année 1881. Préconisant la réunion quotidienne du comité d'escompte, eu égard aux présentations importantes ayant lieu en dehors des trois jours réglementaires, il laisse entrevoir assez adroitement le profit qu'en retireraient les escomptes de la succursale : "L'exception deviendrait alors la règle générale pour tous les comptes courants ¹", affirme-t-il en guise de conclusion. Cette démarche ne peut être assimilée à un acte d'insubordination foulant aux pieds les prescriptions de la Banque. Elle traduit simplement la situation délicate d'un homme qui, en porte-à-faux par rapport à l'institution qu'il doit servir, est contraint au compromis et entend peser de toute son autorité auprès du Gouvernement de la Banque pour que les présentations journalières ne soient plus considérées comme irrégulières.

1. P.V., 6 juin 1881.

Quoi qu'il en soit, faire plier le Gouvernement de la Banque s'apparente à une impossible gageure. La surprise vient néanmoins du procès-verbal du 8 juin 1885. Le problème n'est apparemment pas résolu puisque la principale requête du Conseil d'administration concerne l'octroi de l'escompte quotidien. Le directeur fait toutefois observer qu'à la suite d'une pétition lancée en 1882 par le négoce de Bayonne et présentée à la Banque, celle-ci a consenti à accorder à la succursale un quatrième jour d'escompte, le mardi. De surcroît, une nouvelle décision du siège central a prescrit à toutes les succursales de recevoir des bordereaux à l'escompte les premier, quinze et dernier jour de chaque mois, quel que soit le jour de la semaine. Fort de cette évolution favorable, le directeur précise, afin d'étayer sa demande, que ces diverses mesures "paraissent devoir donner satisfaction, quant à présent, aux besoins de la place".

En fait, le Conseil d'administration n'est qu'en partie satisfait. Il oblige d'ailleurs le directeur à insister d'une manière pressante jusqu'à la fin de l'année 1886. Par la suite, comme s'il avait obtenu depuis longtemps satisfaction, il ne manifeste plus de velléités réformatrices. Peut-être ne s'agissait-il au départ, au moyen d'une surenchère permanente, que d'arracher quelques concessions à une institution réticente à obtempérer devant une situation de fait. Au demeurant, cette surenchère émane surtout de puissants banquiers locaux, membres du Conseil d'administration sur lequel ils exercent une domination presque exclusive, et qui visent la satisfaction de leurs intérêts particuliers. Le nombre toujours plus grand de bureaux auxiliaires et de villes rattachées aux succursales accroît, en effet, la quantité de valeurs escomptables entrant dans leur portefeuille. L'obtention d'un quatrième jour d'escompte et de journées supplémentaires traduit donc une réelle prise en compte par la Banque des revendications bayonnaises. L'accouchement de ces dispositions nouvelles est cependant fort long. C'est plus de quinze ans après les premières doléances que le siège central accueille avec intérêt les propositions des banquiers bayonnais...

En vérité, le Gouvernement de la Banque ne prend de telles mesures que dans l'espoir de mieux résister à la concurrence des sociétés de crédit. Du reste, le refus de céder totalement aux exigences du Conseil d'administration de la succursale bayonnaise répond à la volonté de ne pas s'aligner sur la politique des grands établissements de crédit, qui proposent l'escompte journalier des effets de commerce à leur clientèle. La Banque de France ne peut, ni pour sa crédibilité, ni pour son prestige, se ranger du côté d'institutions dont elle n'approuve pas en général la façon d'agir. C'est particulièrement vrai pour le Crédit lyonnais et ses responsables, au sujet desquels l'inspection affirme : "Se montrent très ardents et courent après la clientèle. [...] On leur préfère généralement la Société générale et le Comptoir¹." D'autre part, la Banque de France n'a pas l'obsession du profit et

1. R.I., 1897.

de l'extension de ses opérations ; ces préoccupations quotidiennes sont plutôt l'apanage de ses succursales. En somme, elle décide, en octroyant des journées de présentation supplémentaires, de fournir à ses succursales le moyen de soutenir plus facilement la concurrence des sociétés de crédit, et d'extirper par là même une cause éventuelle de discordance entre elle et ses "filles", sans pour autant se départir des principes de sagesse et de modération qui l'animent.

Qu'importe, d'ailleurs, car de cette façon elle prouve que sa faculté de réforme est intacte. La Banque de France prend ainsi conscience, grâce à la succursale de Bayonne et à d'autres qui sans doute épousent les mêmes souhaits, qu'elle n'est pas un bloc monolithique étranger à la patine du temps. Elle doit cette souplesse d'esprit à la partie la plus innovante et peut-être la plus irrespectueuse qui la compose : la France des succursales. Les rapports qu'entretiennent les sociétés de crédit et la succursale de la Banque, rapports faits de concurrence, de rivalité mais aussi de nécessaire complémentarité, laissent apparaître que l'instrument de l'innovation est loin de Paris. Il est en province, au contact du monde des banquiers locaux et des agences des grandes banques de dépôts, au contact des négociants et des petits industriels qui forment l'écrasante majorité du tissu économique français. En étant sur le terrain, grâce à ses succursales, la Banque ne peut manquer de s'amender. Elle dispose en outre, avec le corps d'inspection, des plus solides cerbères de l'institution, chargés de veiller au bon respect des principes inaliénables autour desquels elle a été créée : prudence, mesure, mais aussi solidarité. Or, ce sont les succursales qui poussent à la solidarité, au service du public, étant bien entendu que le service du public pour un Jules Gommès, c'est d'abord un service rendu à soi-même. Il n'empêche. Par là même, la succursale de Bayonne offre le portrait-type de cette fille qui permet à sa maison mère de renouer avec l'un des grands axiomes bonapartistes, le souci de solidarité, en facilitant l'accès au crédit.

La succursale de Bayonne, force centrifuge ou instrument d'une dynamique ?

Cette volonté d'innovation, propre à remodeler le visage de la Banque de France, pose en fin de compte le problème de l'indépendance d'une succursale par rapport au siège central et, par suite, celui de l'identité même de la Banque de France. Renouvelant l'image traditionnelle de succursales inconsistantes forgée dans les écrits d'hommes sortis du sérail et pétris de l'idéologie parisienne, le cas de la succursale de Bayonne permet ainsi de comprendre que la Banque de France recouvre le champ des relations dynamiques qu'entretient un "centre", cédant volontiers à la tentation centripète, avec ses "périphéries", gagnées parfois par une envie centrifuge.

La Banque de France en quête d'une identité.

La Banque de France est donc l'amalgame réussi entre l'intérêt général et l'intérêt privé. Du reste, loin des déclarations des sous-gouverneurs qui, sous le Second Empire, estiment que le but de la Banque "n'est pas de faire le plus possible d'affaires¹", les directeurs ont le regard rivé sur la courbe du volume d'escompte. Ainsi les résultats exceptionnels enregistrés en 1909, avec plus de 140 millions d'effets escomptés, soit une augmentation de près de 40 % par rapport à l'exercice précédent, sont-ils accueillis avec enthousiasme. A cela s'ajoute la fierté d'une belle ascension dans la hiérarchie des succursales, Bayonne se hissant à la neuvième place, alors que 127 succursales sont en activité. Ce changement d'attitude se traduit surtout par l'arrivée massive dans le portefeuille de la Banque du papier de crédit nécessaire aux négociants des Pays de l'Adour pour acheter leurs matières premières, laines, grains, vins, bois et produits résineux. Il s'agit bien désormais de faire des affaires ; il y va du prestige de la succursale et de la notoriété de son directeur.

Ce changement de mentalités va de pair avec une évolution de l'identité de la Banque, plus encline à accepter certaines pratiques des succursales. En somme, la succursale de Bayonne oscille entre deux identités, entre d'une part l'héritage légué par Bonaparte et la maison mère, corpus idéologique où se mêlent centralisation extrême et respect pointilleux des statuts fondamentaux, bref le service rendu au public – le meilleur symbole restant le taux de l'escompte –, et d'autre part les inévitables aspirations à la souplesse et à la rentabilité d'une institution qui n'est autre chose qu'une maison de banque. L'agencement d'un rapport d'inspection est la transcription formelle de ces tensions. La colonne destinée à "l'explication du directeur" n'est pas toujours, loin s'en faut, à l'unisson des remarques de l'inspection. Le directeur est d'ailleurs dans la position de celui qui doit justifier ou ses propres initiatives, ou les actes de son personnel, ce qui dans la pratique revient au même. Enfin, l'inspecteur a toujours le dernier mot : une deuxième colonne intitulée "nouvelles observations de l'inspection" lui est réservée, et la "suite à donner au rapport", qui émane du siège central, ne vient pour ainsi dire jamais démentir ses explications ou ses réserves.

Le poids des réalités humaines : le Conseil d'administration de la succursale.

La succursale bayonnaise est le portrait-type de ces succursales qui, entre idéalisme et pragmatisme, ont fait leur choix, quitte à entrer en conflit avec le Gouvernement de la Banque. Il faut ici évoquer le poids des réalités humaines et des directeurs plongés dans un milieu très éloigné des préoccupations et prescriptions parisiennes, parfois même "pris en otage" par leur Conseil

1. A. Plessis, "Recherche pour un portrait-type...", *op. cit.*, p. 53.

d'administration. A Bayonne, la Banque n'a pas recruté sur place à ses débuts. Le directeur Rondel, qui entre en fonction en 1862 après la démission de J. Cadilhon, à la suite de la faillite retentissante d'une maison de banque locale, est originaire de Marseille; son successeur, Millet (1867-1876) vient de Chilly-Mazarin (Seine-et-Oise) ; quant à Georges (1876-1879), c'est aussi un Marseillais.

Ainsi le directeur de la succursale de Bayonne est-il avant tout un fonctionnaire de la Banque, qui sera passé par tous les échelons hiérarchiques de son administration. Alfred Formey de Saint-Louvent, né le 29 septembre 1841 à Saint-Lô (Manche), commence son *cursus honorum* comme commis au Havre en 1863. Puis il devient teneur de livres à Bayonne en 1868, avant d'accéder à la fonction de caissier à Niort en 1872 et à Angoulême en 1874. En 1876, il est caissier principal à Bordeaux. Ce n'est qu'en 1878 qu'il atteint le rang de directeur, d'abord au Puy puis à Bayonne à partir du 3 novembre 1879. Formey de Saint-Louvent reste en poste à Bayonne jusqu'à sa retraite qui intervient le 1er février 1901. Sans attache personnelle à Bayonne, il est totalement acquis aux principes de la Banque. Sa direction, de plus de vingt ans, est d'ailleurs irréprochable. En fait, malgré son *curriculum vitae* sans tache et ses qualités humaines indéniables, Formey de Saint-Louvent est l'otage d'une situation qu'il n'a pas créée mais qu'il ne peut non plus modifier, et dont il est contraint de tenir compte : la mainmise des banquiers sur le Conseil d'administration.

Principales notabilités bayonnaises, les banquiers accaparent, par réélections successives, les charges et les honneurs. Il faut attendre 1897 pour voir le collège des administrateurs n'être plus composé que d'un tiers de banquiers ou d'anciens banquiers, alors que depuis 1883 la moitié de celui-ci (trois membres sur six) est aux mains de cette profession. Mieux encore : de 1871 à 1873, ce sont trois banquiers en exercice qui appartiennent à ce collège et, de 1874 à 1883, deux banquiers en exercice. Une véritable dynastie s'installe dans ce Conseil : Jules Gommès, nommé en 1859 lors de l'ouverture de la succursale, ne quitte ses fonctions d'administrateur qu'en 1899, tandis que son fils Armand lui succède dès l'année suivante. Et c'est le directeur Formey de Saint-Louvent lui-même qui, lors du Conseil d'administration du 11 décembre 1899, fait l'éloge de ce fidèle collaborateur :

"Le Directeur exprime à Monsieur Jules Gommès le très vif regret qu'il éprouve de la détermination prise par cet honorable administrateur de se démettre de ses fonctions après quarante années d'exercice. Il pouvait espérer que M. Gommès prêterait encore au Conseil pendant longtemps le concours de sa haute intelligence et de sa grande expérience des affaires."

Mais le Conseil d'administration, ce sont aussi 3 censeurs qui appartiennent souvent au monde de la finance. Sur l'ensemble de la période, au moins un banquier en activité figure dans le collège des censeurs et, de 1881 à 1895, deux des membres de ce collège exercent cette profession. Là encore

s'installe une dynastie familiale: Achille Détrouyat occupe la fonction de censeur de 1859 à 1882, et son neveu Arnaud lui succède en 1883, jusqu'en 1906.

La tâche du directeur n'est donc pas aisée. En 1882, l'inspection s'en émeut, soulignant les graves inconvénients que ne manquent pas de créer cette situation de fait : "C'est ainsi que M. Léon, censeur et l'un des chefs de la maison Abraham Léon et frères, s'abstient de présenter à l'escompte une partie de ses effets quand son collègue, M. Gommès, est de service pour ne pas lui faire connaître sa clientèle¹."

En exerçant une pression permanente sur la direction de la succursale, les administrateurs font en sorte que cette dernière ressemble plus à l'exercice d'un compromis qu'à l'expression d'une politique. Par là même, ils ouvrent une brèche dans cet édifice monolithique qu'est la Banque de France, et mettent en branle une réflexion sur l'identité de cette dernière. L'inspection se veut intraitable, les administrateurs se veulent, pour leur part, au contact de la réalité économique de la place et de la région, et entendent mettre la succursale au service du terrain. Ils savent au demeurant qu'en mettant la Banque au diapason de l'économie locale, ils servent aussi bien les intérêts de l'institution à laquelle ils appartiennent que leurs propres intérêts, au moment où ils subissent eux-mêmes de plein fouet la concurrence des grands établissements de crédit. La succursale de Bayonne est l'expression même de la diversité de la Banque de France et de sa double identité. Il faut donc imaginer l'institution entre immobilisme et réforme, une sorte de Janus aux deux visages.

La vie de la succursale de Bayonne s'apparente à un art consommé de la navigation à l'estime où la tentation du large n'est pas, paradoxalement, la meilleure façon d'éviter les écueils. Entre la prise en compte des aspirations des acteurs de la finance locale et le respect scrupuleux des règles formulées par le Gouvernement de la Banque se dessine peu à peu le champ ouvert d'une stratégie propre à la succursale et à ses intérêts, qui ne recouvrent pas nécessairement ceux du siège central. Mais cette dualité est amplifiée par l'attachement très fort de la Banque au principe de centralisation. Le credo centralisateur repose sur la conviction que la Banque de France représente l'État, dont elle assume le caractère indivisible. En multipliant ses comptoirs, elle ne saurait donc multiplier les formes de services offerts, sans entacher de subjectivisme une politique qui se veut aussi indiscutable que l'État dont elle est l'émanation. Les tensions sont donc fréquentes, les heurts affleurent parfois.

1. R.I., 1882, partie administration. Le directeur Fomey de Saint-Louvent avoue son impuissance : "Cette situation existe à la succursale depuis de longues années – depuis 1859, date de création – et j'ai pu me rendre compte souvent des inconvénients qui en résultent". Virgile Léon fut censeur de 1881 à 1895.

La concurrence des agences des sociétés de crédit oblige toutefois la succursale à passer à l'offensive. "L'affaire" des journées d'escompte supplémentaires est là pour rappeler qu'elle se veut, malgré les récriminations du siège central, l'alliée des banques locales. Poussant sans relâche sur la voie de la réforme, le Conseil d'administration de Bayonne, outrageusement dominé par les banquiers, notamment les banquiers en exercice, fait de la succursale l'instrument d'une dynamique. La Banque de France est en effet l'amalgame réussi entre un Gouvernement parisien et un réseau épars de succursales. Si le premier se veut le gardien de la lettre des lois, les secondes entendent en défendre l'esprit.