

Hubert Bonin

Banque et bourgeoisies

*La Société bordelaise de CIC
(1880-2005)*



Hubert Bonin

Banque et bourgeoisies

*La Société bordelaise de CIC
(1880-2005)*



P.L.E. Peter Long

Introduction

L'histoire de la banque suscite toujours beaucoup de polémiques, de débats ou d'illusions d'un côté, ou, au contraire, elle manque de substance parce que les banquiers rechignent à révéler les « secrets » de leurs activités ou à faire pénétrer dans « le secret des affaires ». Pourtant, l'histoire bancaire est devenue une discipline robuste dans les pays anglo-saxons, avec une solide « école » d'histoire des banques au Royaume-Uni, relayée outre-Atlantique par des équipes de *banking and business history* dynamiques. En Europe continentale, chaque pays dispose désormais de tranches d'histoire bancaire précises et passionnantes, soit à l'échelle du secteur dans son ensemble, soit au niveau des entreprises elles-mêmes. En France, les pionniers qu'ont été dans les années 1960 Jean Bouvier, Bertrand Gille et Maurice Lévy-Leboyer ont ouvert la voie à deux générations de chercheurs, dans les années 1970 (Alain Plessis, Louis Bergeron), dans les années 1980 (Michel Lescure, Éric Bussière, Nicolas Stoskopf, Michel Margairaz, nous-même¹, en particulier), avant la percée d'une nouvelle strate de jeunes chercheurs (Olivier Feiertag, Patrice Baubeau, Sabine Effosse, etc.). Cela explique que la Société bordelaise ait pu constituer un bon « cas d'étude » pour compléter le « puzzle » que les chercheurs remplissent peu à peu. Cet ouvrage a été le fruit de deux projets « d'histoire appliquée », où l'entreprise sollicitait le talent de l'historien universitaire pour reconstituer son histoire puis son adaptation aux mutations récentes de l'économie bancaire et régionale. Toutefois, s'il s'est agi à l'origine d'un « livre de commande », notre intention n'a jamais consisté à préparer quelque « livre-anniversaire » au sein d'un programme de communication institutionnelle, ouvrage où l'on musarderait entre l'anecdote croustillante – la Société bordelaise avait d'ailleurs une vie austère – et l'édification de statues aux dirigeants et à la banque, voire à l'Argent.

Appuyé sur une lecture méticuleuse des archives, rédigé selon les méthodes confirmées de l'histoire d'entreprise, appuyé sur deux vagues de recueil de témoignages (au tournant des années 1990 et en 2004-2005), il alterne le récit indispensable et les analyses nécessaires, et il ne

¹ H. Bonin, *Le monde des banquiers français au XX^e siècle*, Bruxelles, Complexe, 2000. H. Bonin, *Les banques françaises de l'entre-deux-guerres*, Paris, PLAGE, 2000 (trois volumes). H. Bonin, « Frankreich [La France] », in *Europäische Bankengeschichte (Histoire européenne de la banque contemporaine)*, Francfort, éditions Fritz Knapp Verlag, 1993 (trois chapitres : p. 250-262, 373-393 & 498-516).

présente ses conclusions qu'avec nuance et respect de ce qui est reconstitution hypothétique de la vérité. C'est donc une conception de l'Histoire qui pourra sembler « difficile », mais à chaque type d'histoire son historien ! Le lecteur ne trouvera certes pas le pittoresque qu'il pourrait obtenir à la lecture d'un livre consacré au centenaire du Club des Girondins de Bordeaux, né un an après la Société bordelaise en 1881, ni les charmes érudits du livre publié sur l'histoire du club de tennis de Primrose² ; mais il pourra se familiariser avec la vie d'une entreprise bancaire, suivre le cheminement de ses décideurs et de ses affaires, apprécier les vertus et les faiblesses de son environnement économique, affiner sa connaissance des élites bordelaises. Il pourra aussi s'associer à l'effort engagé par des historiens pour faire connaître les métiers des banques, leurs fonctions et leur contribution, plus ou moins vive selon les sociétés et la conjoncture, au développement d'un pays ou, comme ici, d'une région. Est-ce pour autant une « saga d'entreprise » où un historien universitaire céderait à la fascination du monde de l'argent ?

Ce livre reste lucide, car s'y déroule une démarche triple : l'historien apporte les faits disponibles ; il reconstitue, grâce au rassemblement du maximum d'entre eux, ce qui lui paraît pouvoir être la vérité, même si celle-ci ne correspond pas aux idées reçues qui ont pris corps au fil des décennies – ce qui constitue les « contes et légendes » d'une entreprise ; enfin, il soupèse ces faits, jauge les orientations stratégiques et tactiques, sans tabous. Cette fermeté dans l'analyse ne conduit pas à des conclusions définitives, car l'intellectuel qu'est l'historien ne peut juger les hommes d'action ; il se contente donc d'évoquer les interrogations qu'il rencontre quand il soupèse les faits, sans prétendre à fournir de leçons. Mais une telle reconstitution historique peut aider les décideurs à mieux réfléchir aux défis actuels en s'appuyant sur l'évocation des réussites et des échecs du passé. C'est alors que cette « science humaine et sociale » qu'est l'Histoire revêt quelque « utilité sociale », au-delà de la simple satisfaction de ses propres ambitions de rassembler des connaissances : « l'histoire appliquée » trouve alors sa justification essentielle à travers les missions qu'on lui attribue.

² Françoise Taliano-Des Garets, *La Villa Primrose. Un siècle d'histoire sportive à Bordeaux (1897-1997)*, Bordeaux, Confluences, 1997.

Les missions de l'histoire d'entreprise

Une première édition³ de ce livre avait paru à l'occasion du cent-dixième anniversaire de la Société bordelaise de CIC, au début des années 1990. Les dirigeants de l'époque (Bruno Moschetto, Jean de La Chauvinière, François-Xavier Bordeaux – et en particulier notre correspondant, le directeur des ressources humaines Bernard Comte) avaient fait appel à un historien « académique » pour reconstituer le capital immatériel dont la banque avait hérité d'un siècle d'histoire.

En ces temps troublés, en effet, l'histoire d'entreprise servait à des dirigeants de levier aux réflexions sur l'orientation stratégique des sociétés ; l'on s'interrogeait sur ce que les Britanniques appellent « heritage » et qui serait notre « patrimoine » : en gros, de quels « gênes » l'entreprise a-t-elle hérité ? quel est son capital de savoir-faire ? comment a évolué son portefeuille d'activités stratégiques ? quelle est sa « culture d'entreprise » ? et *in fine* en quoi cette compréhension peut-elle être utile à la maîtrise de l'évolution du temps présent ? L'histoire avait donc « un sens » : l'on puisait dans le passé non pour enfermer l'entreprise dans la vitrine d'un musée de l'histoire économique, mais pour mobiliser son passé au service de la construction de l'avenir – tout en sachant raison garder car les méthodes managériales ont toujours eu plus d'« utilité sociale » que l'histoire dans la boîte à outils de la gestion d'une firme. Mais beaucoup de sociétés ont jugé utile de faire reconstituer leur histoire à une époque où elles réfléchissaient à leur inflexion stratégique, en pleine Grande Crise de remodelage du système productif et de transition vers la troisième révolution industrielle : Saint-Gobain⁴,

³ H. Bonin, *Histoire de la Société bordelaise de CIC (1880-1990)*, collection Initiatives & Histoire, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1991 (300 p.). Tiré de : *La Société bordelaise de CIC (1880-1990). Histoire de la banque régionale du Grand Sud-Ouest*, Texte intégral, Édition multigraphiée, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3-Société bordelaise de CIC (360 p. + graphiques), 1991.

⁴ Jean-Pierre Daviet, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives contemporaines, 1988. Alain Baudant, *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980. Jean-Pierre Daviet, *Une multinationale à la française. Histoire de Saint-Gobain, 1665-1989*, Paris, Fayard, 1989. Maurice Hamon, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, 1988.

Suez⁵, Indosuez⁶, EDF⁷, Gaz de France⁸, Rhône-Poulenc⁹, Alcatel-Alsthom¹⁰, etc., parmi d'autres, ont ainsi participé de ce mouvement intellectuel qui a permis à l'histoire de ne pas seulement produire des livres de simple commémoration, des plaquettes, des *table books*, c'est-à-dire des beaux livres qu'on dispose dans les salons d'attente des bureaux des managers et qu'on feuillette avec nostalgie et avec goût du pittoresque. Les banques ont elles aussi proposé de telles histoires avec des ouvrages souvent luxueux¹¹.

Aujourd'hui, après que de telles histoires d'entreprise se sont multipliées, il faut insister sur la singularité d'une entreprise moyenne-grande, sur sa capacité à gérer son portefeuille d'activités stratégiques et son capital de savoir-faire face aux changements de son fonds de commerce et de son environnement concurrentiel et économique. Il est passionnant d'accompagner des dirigeants et une société qui traversent les décennies (et désormais trois siècles, même) pour préciser concrètement ce que fait une entreprise et comment elle évolue : c'est une sorte de « laboratoire » intellectuel et humain, ou, si l'on veut, un « cas d'étude » tel qu'on en étudie dans les écoles de gestion. C'est aussi fournir du matériau pour une histoire comparative, pour rapprocher ce qu'a vécu la Société bordelaise de CIC du devenir d'autres banques, elles aussi provinciales ou d'une autre envergure, nationale¹² ou multinationale.

En parallèle, bien entendu, le livre d'histoire a été et est toujours utilisé comme un outil de communication interne ou externe, un support de

⁵ H. Bonin, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Économica, 1987.

⁶ H. Bonin, *Indosuez. L'autre grande banque d'affaires (1975-1987)*, Paris, Économica, 1987. Marc Meuleau, *Des pionniers en Extrême-Orient. La Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Paris, Fayard, 1990. Yasuo Gonjo, *Banque coloniale ou banque d'affaires. La Banque de l'Indochine sous la III^e République*, Paris, Publications du Comité pour l'histoire économique & financière de la France, 1993.

⁷ Jean-François Picard, Alain Beltran & Martine Bungener, *Histoires de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*, Paris, Bordas, 1985.

⁸ Alain Beltran & Jean-Pierre Williot, *Le noir et le bleu. 40 ans d'histoire de Gaz de France*, Paris, Belfond, 1992.

⁹ Pierre Cayez, *Rhône-Poulenc, 1895-1975. Contribution à l'étude d'un groupe industriel*, Paris, Armand Colin-Masson, 1988. Fabienne Gambrelle & Félix Torres, *Innové pour la vie. Rhône-Poulenc, 1895-1995*, Paris, Albin Michel, 1995.

¹⁰ Jacques Marseille (dir.), *Alcatel-Alsthom. Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, Paris, Larousse, 1992.

¹¹ *Crédit lyonnais, 1863-1913*, Paris, 1913. Maurice Mogenet, *Un siècle d'économie française. Le Crédit lyonnais, 1863-1963*, Paris, 1963. Christian de Montella, *19 Bd des Italiens. Le Crédit lyonnais, culture et fondation*, Paris, J.-C. Lattès, 1988. *La Société générale, 1864-1964*, Paris, 1964. *Paribas, 1872-1972*, Paris, 1972.

¹² Cf. Bernard Desjardins, Michel Lescure, Roger Nougaret, Alain Plessis & André Straus, *Le Crédit lyonnais, 1863-1986. Études historiques*, Genève, Droz, 2002.

relations publiques, tourné vers les clients, les partenaires, les institutions. Une entreprise, en présentant son histoire, entretient le lien de confiance entre elle-même et son environnement humain, institutionnel et culturel ; elle inscrit son action dans la durée, elle rappelle la légitimité procurée par son enracinement dans l'Histoire, elle confirme sa volonté de renouveler les tournants stratégiques antérieurs, elle persévère enfin dans son dessein de stimuler une « fierté » en interne pour stimuler l'adhésion de ses cadres et de l'ensemble de ses salariés au projet d'entreprise, aux stratégies en cours ou aux valeurs de la société. Toute histoire recèle en effet une analyse de « l'identité » de la « firme », de ses « valeurs », de sa « culture ». Le groupe du CIC lui-même a participé à cet effort de reconstitution historique par de bonnes « plaquettes » commémoratives¹³ : jadis, Varin-Bernier¹⁴ avait publié deux d'entre elles ; nous-même avons contribué à un ouvrage de valorisation de l'histoire du Crédit industriel de Normandie¹⁵ ; et des collègues ont mis au point des histoires de la Société Lyonnaise de banque¹⁶ et du Crédit industriel de l'Ouest¹⁷ – car les autres banques du groupe CIC et le CIC lui-même attendent encore leur historien... Enfin, en 2009, quand le CIC a souhaité commémorer son cent cinquantième anniversaire, il a fait appel à l'historien des banques du XIX^e siècle Nicolas Stoskopf pour livrer deux volumes, l'un synthétique, consacré à l'histoire du groupe dans son ensemble et à celle de la maison mère¹⁸, l'autre ouvert sur les banques régionales par une série de monographies¹⁹.

Dans cette seconde édition, entièrement remodelée et dûment mise à jour, cet ouvrage n'échappe pas au dualisme de base qui avait présidé à

¹³ Alain Plessis, *De la Société générale de Crédit industriel et commercial au groupe CIC. 125 ans de banque*, Paris, CIC, 1984. Une filiale internationaliste du groupe a publié son histoire : *Banque transatlantique. Centenaire, 1881-1981*.

¹⁴ *La SNVB a cent ans*, Nancy, Société nancéienne Varin-Bernier, 1980. Tristan Gaston-Breton, *Société nancéienne Varin-Bernier. La banque au service de ses régions, 1881-1996*, Nancy, 1996. À propos d'une concurrente : *Société générale alsacienne de banque, 1881-1981*, Strasbourg.

¹⁵ H. Bonin, « Le Crédit industriel de Normandie de 1945 à nos jours. L'essor de la banque régionale », in Jean-Pierre Chaline & H. Bonin, *Le Crédit industriel de Normandie (1848-1995)*, Rouen, CIN, 1995. H. Bonin, « Une banque régionale et son terroir : le Crédit industriel de Normandie et la filière laitière normande depuis 1945 », *Études normandes*, n° 3, 1993, p. 11-22.

¹⁶ Claire Chaumel *et al.*, *Lyonnaise de banque. 125 ans de chroniques*, Lyon, 1991.

¹⁷ Rémy Handourtzel *et al.*, *Crédit industriel de l'Ouest. 150 ans au service du Grand Ouest*, Nantes, CIO, 1991.

¹⁸ Nicolas Stoskopf, *150 ans du CIC, 1859-2009. I. Une audace bien tempérée*, Paris, Éditions La Branche, 2009.

¹⁹ Nicolas Stoskopf, *150 ans du CIC, 1859-2009. II. Un album de famille*, Paris, Éditions La Branche, 2009.

la conception de l'édition initiale : il est à la fois un livre de réflexion sur le destin d'une entreprise et un outil de communication. Mais sa double mission se déploie dans un environnement conjoncturel tout à fait différent. En effet, au tournant des années 1990, la banque traversait une période troublée, avec des pertes de parts de marché, des déficits, une maîtrise des risques de crédit aléatoire, une succession rapide de ses dirigeants, voire de ses actionnaires : nous avouons notre perplexité dans l'analyse de ce qui était alors le temps présent de l'entreprise puisque la présentation des faits devait rester discrète et les incertitudes du moment empêchaient un aboutissement net ; il est vrai que l'ensemble du groupe CIC vivait alors dans l'incertitude de son lendemain car la nationalisation de 1982 n'avait pas véritablement apporté les solutions stratégiques, capitalistiques et managériales espérées²⁰. Pour cette nouvelle édition, en revanche, une mutation est intervenue : la dernière partie du livre, entièrement nouvelle, est le récit structuré du redressement de la Société bordelaise de CIC, sous l'égide d'une nouvelle équipe et surtout avec la reconstruction et la mobilisation d'un capital de savoir-faire au service d'une stratégie de déploiement puissant et durable.

La Société bordelaise, un modèle de banque régionale

La question se pose toujours en effet, à propos d'une banque œuvrant en région, de déterminer quelle peut être son utilité économique et sociale. L'énorme majorité des banques de région ont été absorbées par le mouvement de fond de la concentration des établissements au Royaume-Uni et au Bénélux, ainsi que, pour les banques capitalistes, en Allemagne ou en Espagne. La France elle-même a perdu presque toute l'armature de la « banque locale » et de la « banque régionale » pendant un long processus de concentration, des années 1920 aux années 1950-1960. Mais la banque de région subsiste, fort dynamique, par le biais des banques coopératives ou des établissements à statut spécial, sous le contrôle d'intérêts économiques ou sociaux locaux, en Espagne, en Italie, en Allemagne, par le biais des Banques populaires (Banca Popolare, Reiffeisen & Volksbanken) et des Caisses d'épargne (Caja de Ahorros, Caixa, Cassa di Risparmio, Sparkassen, etc.). La France elle aussi a préservé ses entités coopératives (Banques populaires²¹, Caisses

²⁰ Cf. Robert Fossaert, *La nationalisation des chrysanthèmes*, Paris, Seuil, 1985. Le sociologue Fossaert y relate ses déboires de président à la tête de Scalbert-Dupont, récemment nationalisée.

²¹ Fernand Cousteaux, *Banque populaire Toulouse-Pyrénées. Le livre du centenaire, 1893-1993*, Toulouse, Éditions Daniel Briand, 1993. Elisabeth Albert, *Les Banques populaires en France (1917-1973)*, Paris, Économica, 1997. *Caisse centrale des Banques populaires, 1921-1996. 75 ans d'histoire*, Paris, 1996.

régionales de Crédit agricole mutuel²², Caisses du Crédit mutuel²³) et leur a même ajouté récemment les Caisses d'épargne²⁴, puisqu'elles ont été dotées d'un statut coopérateur.

Une question évidente vient à l'esprit : comment justifier, économiquement, la persistance de banques régionales non coopératives, telles que les banques du groupe CIC ou, sur un autre registre, les maisons membres du groupe du Crédit du Nord²⁵ (dont Courtois, dans le grand Sud-Ouest) ? Comment envisager la pérennité de tels établissements

²² André Gueslin, *Les origines du Crédit agricole (1841-1914)*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1978. A. Gueslin, *Histoire des Crédits agricoles. L'envol des caisses mutuelles (1910-1962)*, Paris, Économica, 1984. A. Gueslin, « La construction des banques coopératives à réseaux en France », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 2^e trimestre 1988, n° 26, p. 29-37. Charles André, *La banque des quatre saisons. Histoire du Crédit agricole du Sud-Est*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1992. H. Bonin, *Le Crédit agricole de la Gironde. La passion d'une région, 1901-1991*, Bordeaux, L'horizon chimérique, 1992. Jacques Gandebeuf, *Saga verte en Moselle. La mémoire vivante du Crédit agricole entre 1923 et 1993*, Metz, Serpenoise, 1993. Christophe Lefèvre, *Histoire de la Caisse régionale. Crédit agricole de Haute-Normandie*, Rouen, 1993. Christian Bosseno, *Crédit agricole, un siècle au présent, 1894-1994*. Tome 1 : *Des origines aux années 1950*, Hervas, 1994. *90 ans... déjà ! Crédit agricole de l'Isère, 1904-1994*, Grenoble, 1994. *Cent ans de bon sens. Cent ans de Crédit agricole mutuel dans le Cher*, 1995. Jean-Michel Brenier, *Les quatre racines du Crédit agricole Centre-Est*, Lyon, 1999. *Desseins partagés. Cent ans de Crédit agricole pour la Haute-Garonne*, Toulouse, Privat, 2000.

²³ André Gueslin, *Le Crédit mutuel. De la caisse rurale à la banque sociale*, Strasbourg, COPRUR, 1982. Catherine Malaval, *L'avenir a cent ans. 1895-1995. Cent ans de Crédit mutuel au Nord de la France*, Lille, Crédit Mutuel Nord, 1996. Alain Gérard et Véronique Tesson, *L'argent solidaire. Des caisses rurales au Crédit mutuel Océan. Vendée, Deux-Sèvres, Charente-Maritime*, La Roche/Yon, Centre vendéen de recherches historiques, 2000.

²⁴ Cf. les études historiques : *150^e anniversaire de la Caisse d'épargne de Strasbourg, 1834-1984. 175 ans... La Caisse d'épargne en Haute-Normandie, des origines à nos jours, 1820-1995*, 1995. Michel Cordier, *Les Caisses d'épargne en Bourgogne. Deux siècles au service de la collectivité*, Paris, Les éditions de l'épargne, 1996. *La Caisse d'épargne de Midi-Pyrénées, 1830-1996*, 1996. Marcel Launay et al., *La Caisse d'épargne de Nantes, des origines à 1950. Caisse d'épargne Pays de la Loire*, 1998. H. Bonin, « Les Caisses d'épargne françaises (1914-1945) : une croissance mouvementée sans évolution stratégique », in *L'histoire des Caisses d'épargne européennes*. Tome 4. *Conjoncture & crises, 1914-1945*, Les Éditions de l'épargne, 1999, p. 105-175. Daniel Duet, *Les Caisses d'épargne, Que Sais-Je ?*, Paris, Presses universitaires de France, 1991, réédition, 2000. « L'état de la recherche sur les Caisses d'épargne », *Les cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 6, juin 2002, Paris, Association pour l'histoire des Caisses d'épargne.

²⁵ Hubert Bonin, *Histoire de banques. Crédit du Nord (1848-2003)*, Paris, Éditions Hervas, 1998 et 2004.

face aux regroupements nationaux (BNP-Paribas²⁶, Société générale-Crédit du Nord, Crédit mutuel-CIC, Crédit agricole-Crédit lyonnais, par exemple) et européens ? L'on verra, dans la dernière partie, que la disparition de la Société bordelaise a bel et bien été envisagée au milieu des années 1990 ; et Bordeaux aura perdu au cours des années 1890-1940 plusieurs grosses banques locales (Lafargue, Piganeau, Samazeuilh, Soula).

Notre livre entend par conséquent déterminer ce qui a procuré à la Société bordelaise de CIC son utilité économique et sociale. Les économistes et les historiens²⁷ ont désormais bien délimité les pistes de recherche quant à l'action des banques locales et régionales. Ils ont précisé ainsi leurs rapports avec le marché de l'épargne disponible, leur politique du crédit (avec plus ou moins de prêts à moyen terme et de découverts par rapport à l'escompte), leur fonction de courtage de titres, leurs initiatives au service du « développement » du tissu productif régional, thème qui est particulièrement au cœur des réflexions des historiens, des géographes et des économistes qui ont depuis longtemps médité sur le « retard » du grand Sud-Ouest ou sur sa sous-industrialisation²⁸ : réfléchir à l'action d'une banque telle que la Société bordelaise de CIC consiste aussi à la replacer dans l'environnement du monde des entreprises afin d'évaluer si elle a su l'accompagner dans son expansion et dans ses aléas conjoncturels, si elle aussi s'est située dans les mouvements longs de l'histoire bancaire²⁹.

²⁶ Félix Torres, *Banquiers d'avenir. Des comptoirs d'escompte à la naissance de BNP Paribas*, Paris, Albin Michel, 2000. Éric Bussière, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992.

²⁷ Alain Plessis, « Les banques locales, de l'essor du Second Empire à la "crise" de la Belle Époque », in M. Lescure & A. Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1999. Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en Europe au XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 2004. H. Bonin, « Les banques rhône-alpines aux XIX^e et XX^e siècles », in Yves Lequin (dir.), *Région Rhône-Alpes, 500 années-lumière. Mémoire industrielle*, Paris, Plon, 1991, p. 332-389. H. Bonin, « Les mutations des banques du Sud-Est dans l'entre-deux-guerres (1919-1935) », *Cahiers d'Histoire*, Lyon, tome XLI, n° 3, 1996, p. 343-380.

²⁸ François Crouzet, « Aux origines du sous-développement économique du Sud-Ouest », *Annales du Midi*, tome 71, 1959, p. 71-79. André Armengaud, « À propos des origines du sous-développement industriel dans le Sud-Ouest », *Annales du Midi*, tome 72, 1960, n° 1. Rémy Cazals, *Les révolutions industrielles à Mazamet, 1750-1900*, Paris-Toulouse, La Découverte-Maspéro-Privat, 1983. Yvon Lamy, *Hommes de fer en Périgord au XIX^e siècle*, Lyon, La Manufacture, 1987.

²⁹ Cf. Daniel Verdier, *Moving Money. Banking and Finance in the Industrialized World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002. H. Bonin, « Les banques régionales et l'industrie française (de 1920 à nos jours). Essai de problématique », in Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Les banques en Europe de l'Ouest de 1920 à nos jours*

Les histoires des banques en région visent aussi à reconstituer leurs rapports avec le monde des affaires environnant (enracinement, réseaux relationnels³⁰), avec « la communauté d'intérêts » de la Place, le rôle de la fidélité, de la confiance³¹ et de la proximité³² pour développer des relations bancaires stables et fiables. Celles-ci permettent notamment aux banquiers de circonvenir la rétention d'informations sur la santé commerciale et comptable des sociétés clientes, de surmonter la fameuse « asymétrie d'information » caractéristique de l'économie bancaire. La philosophie du groupe du Crédit industriel et commercial et celle du groupe du Crédit mutuel – désormais « parrain » du CIC – reposent d'ailleurs sur le concept de « circuit court de l'argent », de « banque de proximité », sur la conscience qu'il est nécessaire de rapprocher la décision des acteurs, en renforçant l'échelon intermédiaire régional, comme l'ont fait les grandes banques parisiennes en instituant des délégations provinciales.

Un tel livre contribue ainsi à enrichir la connaissance des facteurs qui ont contribué à la croissance dans certains départements du grand Sud-Ouest : si la Gironde ne s'est pas érigée en « district industriel »³³, la Société bordelaise a néanmoins aidé au développement de plusieurs « filières industrielles » et de plusieurs filières de négoce de gros ; en ce sens, elle a bel et bien été insérée dans le « système productif » du Sud-

(actes du colloque de Paris en 1993), Paris, Comité pour l'histoire économique & financière de la France, 1995, p. 201-222.

³⁰ Cf. Mark Casson, *Information and organisation*, Oxford University Press, 1997. Mark Casson, « Entrepreneurial networks : a theoretical perspective », in Michael Moss, Anthony Slaven & Clara Eugenia Nunez (dir.), *Entrepreneurial Networks and Business Culture*, Seville, Fundacion Fomento de la historia economica, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, 1998, p. 13-28. Arthur Godley & Duncan Ross (dir.), *Banks, Networks and Small Firm Finance*, Londres, 1996. X. Freixas & J.-C. Rochet, *Microeconomics of Banking*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 1997 (voir, en particulier, le chapitre IV : « The Lender-Borrower Relationship »).

³¹ Cf. Mark Casson, *Studies in the Economics of Trust*, Londres, Aldershot, 1995. N. Lazaric & E. Lorenz (dir.), *Trust and Economic Learning*, Londres, Edward Elgar, 1998.

³² Cf. Claude Dupuy et André Torre, « Liens de proximité et relations de confiance », in M. Bellet, T. Kirat & C. Llargeron-Léteno (dir.), *Proximités : approches multiformes*, Paris, Hermès, 1998. Jean-Pierre Gilly et André Torre (dir.), *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan, 2000.

³³ Michel Lescure, « Entre ville et campagne, l'organisation bancaire des districts industriels : l'exemple du Choletais, 1900-1950 », in Jean-François Eck & Michel Lescure (dir.), *Villes et districts industriels en Europe (XVII^e-XX^e siècles)*, Tours, Presses de l'Université de Tours, 2002. H. Bonin, « Les banquiers grenoblois des années 1890-1940 : un modèle spécifique ? », in Hervé Joly *et al.* (dir.), *Des barrages, des usines et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs. Études offertes au professeur Henri Morsel*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2002, p. 185-209.

Ouest, puisque le port bordelais rayonnait dans un hinterland relativement vaste, et elle a contribué à fédérer le « système bancaire » de ce grand Sud-Ouest³⁴. Les archives et l'analyse des faits permettront de déterminer la « nature » de la Société bordelaise, de préciser si elle a dépassé le simple type de la « banque de dépôts » ou banque d'escompte soucieuse avant tout de sa liquidité ; ou si elle a pu assumer une fonction de « banque universelle » pratiquant notamment la « banque industrielle », donc de « banquier maison » des entreprises de son terroir, comme l'ont été, plus au sud, Pouyane³⁵ (à Orthez) et Pelletier-Dupuy³⁶ (à Dax) ? Une question clé, récurrente à propos de l'évaluation du dynamisme des économies régionales et de l'utilité des banques, tournera autour de l'insertion de la Société bordelaise dans un environnement de petites et moyennes entreprises (PME), puisque les banques en région ont sans cesse accompagné les mutations de ce vivier d'esprit d'entreprise pour renouveler leur fonds de commerce³⁷ et le préserver des risques qu'il génère.

Vers une « banque de place » : la Société bordelaise banque de la place bordelaise

L'histoire de la Société bordelaise est à la fois celle d'un pan de l'histoire bancaire française, d'un type de banque régionale, et celle de la contribution de la banque à la vie locale, à l'animation de la place bordelaise. Il n'est pas question ici d'accumuler toutes les données rassemblées lors de la pérégrination dans les archives, car il ne s'agit pas

³⁴ Hubert Bonin & Christophe Lastécouères (dir.), *L'évolution du système bancaire du grand Sud-Ouest depuis 1900*, Paris, PLAGÉ, 2005.

³⁵ Jean-Pierre Allinne, *Banque Pouyane (1903-2003). Histoires d'entrepreneurs*, Orthez, Banque Pouyane & Éditions Gascogne, 2003.

³⁶ Christophe Lastécouères, « L'émergence des banques à l'allemande en Aquitaine dans les années 1930 : un anachronisme ? », in Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Les banques locales et régionales en Europe au XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 2004. Christophe Lastécouères, « Le financement bancaire d'une économie régionale : le cas du Sud-Ouest (1880-1914) », in Olivier Feiertag & Michel Margairaz (dir.), *Politiques et pratiques des banques d'émission en Europe (XVII^e-XX^e siècles). Le bicentenaire de la Banque de France dans la perspective de l'identité monétaire européenne*, Paris, Albin Michel, 2003, p. 223-245. Christophe Lastécouères, « La "revanche" des banques. Pour une histoire comparée des "systèmes de financement locaux" dans le très grand Sud-Ouest jusqu'à la Seconde Guerre mondiale », in H. Bonin & C. Lastécouères (dir.), *L'évolution du système bancaire du grand Sud-Ouest depuis 1900*, Paris, PLAGÉ, 2005, p. 97-164.

³⁷ Cf. Michel Lescure, *PME et croissance économique. L'expérience française des années 1920*, Paris, Économica, 1996. H. Bonin, « Banque et création d'entreprise dans la France des XIX^e et XX^e siècles », in J. Marseille (dir.), *Créateurs et création d'entreprises de la Révolution industrielle à nos jours*, Paris, Publications de l'Association pour le développement de l'histoire économique (ADHE), 2000, p. 115-137.

d'une thèse massive de style universitaire. Mais ce livre entend faire comprendre comment a vécu et évolué une banque régionale pendant les XIX^e et XX^e siècles. Il expliquera quels sont ses métiers et ses activités ; il la fera revivre dans sa vie quotidienne, pour qu'on comprenne à quoi sert une banque, ce qu'elle fait, en quoi elle n'est pas une réalité mystérieuse, bien que le monde bancaire ait longtemps entretenu une légende à son propos en se drapant dans le fameux secret des affaires. Les questions clés paraissent simples : quel portefeuille de savoir-faire et de métiers, quel portefeuille d'activités stratégiques, quelle stratégie de déploiement géographique, quel capital relationnel la Société bordelaise a-t-elle entretenus pour préserver son envergure de banque régionale ? Tandis que l'Europe des entreprises multinationales se renforce, nombre d'experts plaident pour la régionalisation ou la pluri-régionalisation de la décision.

La question se pose bien entendu à propos de sa création même, dont nous scruterons les circonstances avec attention ; elle se pose ensuite quand cette grosse « banque locale » est confrontée à la concurrence des grands établissements parisiens : la « singularité » de la Société bordelaise est alors de devenir la maison de banque du capitalisme girondin, « l'établissement de place » décisif, incontournable, le principal acteur du crédit. Elle assimile la philosophie économique de ce qu'on appelle la « banque régionale », avec la responsabilité du soutien de la trésorerie des entreprises locales et de l'accompagnement de leur stratégie de croissance. Est-ce que la Société bordelaise a montré un tempérament entrepreneurial, dans sa prise de risques bancaires, dans la maîtrise raisonnée de ses relations avec ses clients dans l'exercice de la « banque d'entreprise » ? En quoi a-t-elle réussi à assumer une fonction de « transformation de l'argent » en mobilisant la capacité d'épargne girondine au profit des besoins de l'expansion économique de Bordeaux et des contrées en dépendant ?

Puis un changement d'envergure géographique et managérial s'impose pendant les années 1930-1940 : cette banque girondine se métamorphose, par « croissance externe » (par l'intégration de la Société toulousaine de CIC et donc du réseau de la Banque privée Paris-Lyon-Marseille dans le très grand Sud-Ouest, puis par celles de Gommès et de Soula) en une banque plurirégionale. Elle doit alors développer encore plus la pratique de ce qu'on appelle la « banque régionale », mais au service de plusieurs dizaines de places bancaires situées au cœur de pays industriels ou seulement industriels (commerce, artisanat, négoce et transformation des produits agricoles). Cette « division des risques » constitue un atout face aux aléas conjoncturels et sectoriels ; mais elle implique une mutation organisationnelle et managériale : la Société bordelaise devient une (petite) « firme », avec ses exigences de gestion

(gestion des dirigeants, des agences, du personnel, de la circulation et du traitement des opérations, des « écritures »). Cette histoire complète et élargit notre programme de recherche lancé à notre arrivée à l'université girondine à la fin des années 1980, qui vise à reconstituer l'histoire de la place bancaire de Bordeaux³⁸ et le mini-système bancaire du grand Sud-Ouest : la Société bordelaise est une actrice clé de la première et un rouage essentiel du second.

La Société bordelaise à réinventer à plusieurs reprises

Plus tard encore, c'est la capacité de la « banque régionale » à faire face aux mutations subies par les entreprises clientes elles-mêmes qui doit être soupesée : à partir des années 1960, et pour un tiers de siècle, le capitalisme du grand Sud-Ouest vit une crise d'adaptation – comme c'est le cas dans beaucoup de régions – et c'est le fonds de commerce de la « banque d'entreprise » qui est bouleversé : il faut réinventer la Société bordelaise, et cette évolution s'effectue souvent dans la douleur, car il faut faire face à des clients en mauvaise situation tout en recrutant des clients qui percent dans les branches d'activité dynamiques. Pourtant, elle a la chance d'inscrire son combat dans la troisième révolution bancaire³⁹, qui voit se transformer « la banque de détail » en « banque de masse », avec une ouverture forte sur la clientèle des particuliers : la maison devient une « machine commerciale », derrière l'enseigne nationale du CIC, certes, mais avec sa politique commerciale propre, son plus ou moins grand dynamisme. Il est clair que les études consacrées aux années 1980 révèlent des incertitudes sur la capacité de la Société

³⁸ H. Bonin, *Le Crédit agricole de la Gironde. La passion d'une région, 1901-1991*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1992. H. Bonin, *Un siècle de Crédit agricole mutuel en Lot-et-Garonne*, Bordeaux, Crédit agricole d'Aquitaine, 2002. H. Bonin, *Un siècle de Crédit agricole mutuel en Gironde*, Bordeaux, Crédit agricole d'Aquitaine, 2002. Stéphane Boyer & Charles Latterrade, *Un siècle de Crédit agricole du Sud-Ouest*, Bordeaux, Crédit agricole d'Aquitaine, 2002. H. Bonin, « Vieille banque et nouvelle banque : les banques bordelaises au tournant du XX^e siècle », in Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, Albin Michel, Mission historique de la Banque de France, 1999, p. 237-273. H. Bonin, « Coffres & barriques. Banque et vins en Gironde (1900-1960) », in Claudine Le Gars & Philippe Roudié (dir.), *Des vignobles & des vins à travers le monde* (Actes du colloque de Bordeaux de 1994 en hommage à Alain Huetz de Lemps), Presses universitaires de Bordeaux, collection Grappes & millésimes, 1996, p. 79-96. H. Bonin, « La splendeur des Samazeuilh, banquiers à Bordeaux (1810-1913) », *Revue historique*, 1993, n° 288, p. 349-389. H. Bonin, « Crédit agricole et combat politique en Gironde à l'orée du XX^e siècle », *Annales du Midi*, tome 105, n° 201, janvier-mars 1993, p. 65-91.

³⁹ Cf. Dominique Lacoue-Labarthe, *Les banques en France. Privatisation, restructuration, consolidation*, Paris, Economica, 2001.

bordelaise à mener toutes ces batailles de front, à se réinventer des marges de manœuvre et des marges bénéficiaires.

Aussi la dernière partie est-elle révélatrice de cette recherche du « point d'équilibre » entre croissance géographique et renouvellement de la clientèle d'une part, et la maîtrise des risques d'autre part : une « nouvelle » Société bordelaise est apparue depuis une douzaine d'années. Sans céder à l'hagiographie ni à un manque de clairvoyance, l'on peut prétendre que cette maison riche de plus de cinq quarts de siècle d'histoire a renoué avec les « âges d'or » que, dans ce livre, nous essayons d'identifier et de localiser dans le temps, c'est-à-dire les périodes où le fonds de commerce, les revenus et les profits, le capital de savoir-faire de la banque se sont avérés robustes.

Un monde des affaires et des hommes

Derrière cette histoire parfois ardue – car l'historien et la banque ont fait le choix non d'une plaquette, mais d'un réel livre d'histoire d'entreprise –, nous avons essayé, pour chaque période, de bien présenter l'environnement économique des activités de la maison, de la situer dans son milieu, dans le milieu des affaires : c'est ici tout autant une histoire de l'économie régionale que l'histoire d'une entreprise, et ce livre, sur ce registre, s'inscrit dans notre projet d'évaluer l'esprit d'entreprise du monde des affaires girondin et aquitain⁴⁰. La Société bordelaise de CIC n'a pas été seulement une banque, une simple entreprise parmi d'autres ; en effet, elle a été une « institution » sur la place : ses dirigeants étaient en relation avec presque toutes les sociétés girondines, traitaient avec leurs patrons dans le cadre de réseaux de commerce mais aussi de sociabilité ; les manageurs qui l'animaient étaient sans cesse en contact avec les membres des fameuses « dynasties bordelaises »⁴¹ et de

⁴⁰ Par exemple : H. Bonin, *Les patrons du Second Empire. Bordeaux & en Gironde* (dictionnaire), Paris, éditions Picard-Cénomane, 1999. H. Bonin, « Les Bordelais de l'économie des services. L'esprit d'entreprise dans le négoce, l'argent et le conseil ». « Les Bordelais patrons face à l'histoire économique », in Pierre Guillaume (dir.), *Histoire des Bordelais. Tome 2. Une modernité attachée au passé (1815-2002)*, Bordeaux, Mollat & Fédération historique du Sud-Ouest, 2002, p. 59-86. H. Bonin, « L'Aquitaine pôle de décision tertiaire ? », in H. Bonin (dir.), *Cinquante ans en Aquitaine (1945-1995). Bilans & prospective*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, collection Initiatives & Histoire, 1995, p. 139-163. H. Bonin, *Marie Brizard (1755-1995)*, Bordeaux, éditions L'Horizon chimérique, 1995. H. Bonin, « Deindustrialisation and reindustrialisation : the case of Bordeaux and Nantes » (en collaboration avec Olivier Pétré-Grenouilleau), in Franco Amatori, Andrea Colli & Nicola Crepas (dir.), *Deindustrialisation & Reindustrialisation in 20th Century Europe*, Milan, FrancoAngeli, 1999, p. 233-262.

⁴¹ Paul Butel, *Les dynasties bordelaises, de Colbert à Chaban*, Paris, Perrin, 1991.

« l'aristocratie du bouchon »⁴² qui dominait les Chartrons ; son conseil d'administration a reflété les structures du capitalisme girondin. Reconstituer son histoire procure donc des compléments à l'histoire « institutionnelle » de Bordeaux, dans le sillage de l'histoire de la Chambre de commerce et d'industrie⁴³, par exemple.

Les métiers bancaires peuvent paraître rébarbatifs ; aussi avons-nous cherché à plusieurs reprises à présenter la banque bien campée dans le milieu économique girondin puis méridional, pour donner quelque champ en perspective à notre histoire, qui ne devait pas être confinée dans l'étude d'une banque à vrai dire modeste à l'échelle européenne. À plusieurs reprises, nous avons évoqué le terroir où s'épanouit la Société bordelaise, et reconstitué son environnement : les mouvements longs de l'économie, qui insufflent l'élan de l'industrialisation ou élargissent le champ géographique du commerce ; la périodisation conjoncturelle qui fournit le rythme aux activités de la firme – avec, en Gironde, une double conjoncture : celle de l'économie générale et celle de la viticulture. Et, enfin, le « tonus » régional, car une banque n'a pas de vie propre : elle ne peut se substituer aux décideurs des entreprises clientes ; la banque commerciale de dépôts qu'est la Société bordelaise a vécu d'abord grâce aux « entrepreneurs » du grand Sud-Ouest, car ce sont eux qui créent et développent les sociétés clientes. Cependant, les patrons de la Société bordelaise ont effectué des choix stratégiques et ont pris des initiatives tactiques : rayonnement géographique et réseau, ouverture aux firmes nouvelles ou en développement, alliances sur la Place, facilité ou rétention du crédit, prudence dans la gestion des risques et des réserves, animation des hommes, évolution et structure des ressources, gamme des métiers bancaires.

Toutefois, parce que nous croyons à une histoire « humanisée » (humaniste), ce livre est aussi tourné vers les hommes. Certes, la Société bordelaise n'a pas été conduite par des financiers ou des banquiers renommés à l'échelle nationale ou internationale, par de grandes « figures » telles que celles qui ont marqué l'histoire de la place parisienne⁴⁴. Mais nous avons réussi à reconstituer le profil de plusieurs

⁴² Philippe Roudié, *Vignobles et vigneron du Bordelais, 1850-1980*, Bordeaux, CNRS, 1988 ; réédition, Presses universitaires de Bordeaux, 1995.

⁴³ Paul Butel (dir.), *Histoire de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux, des origines à nos jours (1705-1985)*, Bordeaux, CCIB, 1988.

⁴⁴ Par exemple : Éric Bussière, *Horace Finaly, banquier, 1871-1945*, Fayard, 1996. Anne Sabouret, *MM. Lazard Frères et Cie. Une saga de la fortune*, Paris, Olivier Orban, 1987. Cary Reich, *André Meyer, Un financier de génie*, Paris, Belfond, 1986. Jacques de Fouchier, *Le goût de l'improbable*, Paris, Fayard, 1984. Jacques de Fouchier, *La banque et la vie*, Paris, Odile Jacob, 1989. Chantal Ronzon-Bélot, « Banquiers de la Belle Époque. Les dirigeants des grands établissements de crédit », « Espaces de la finance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°146-147,

acteurs clés de l'histoire de la maison. Aussi avons-nous insisté sur les hommes, qui ont « incarné » cette histoire et avons-nous mis en valeur des dirigeants clés, ce qui rend vivant cet ouvrage, puisqu'ils ont joué en souplesse l'adaptation incessante de la décision à l'environnement, en un va-et-vient fécond. Nous espérons que, au-delà des démonstrations scientifiques, on perçoive qu'une entreprise n'est pas seulement un concept intellectuel, mais qu'elle dispose de savoir-faire, de fonctions et de méthodes, et, de façon immatérielle, d'une certaine « culture d'entreprise ».

Plusieurs pages sont ainsi consacrées aux « soutiers » de la croissance, les employés qui ont démarché la clientèle et traité « les écritures » ; puis les dirigeants, les « figures » du « livre d'or » de cette histoire. D'autres dressent le portrait des « grands hommes » – à l'échelle de l'entreprise – qui ont créé, développé et géré la Société bordelaise de CIC, et nous avons à chaque fois insisté sur « l'incarnation » de son histoire par des acteurs « forts », tels qu'Adolphe Chalès, Pierre Léon-Dufour, Philippe Chalès, Jean Compeyrot ou Bertrand Blanchy. L'histoire de toute entreprise repose sur les décisions et leur mise en œuvre que maîtrise un dirigeant ou une petite équipe de dirigeants ; et nombre de banques régionales ont tissé des liens intenses avec une famille, sur le long terme (les Riboud, pour la Société Lyonnaise de CIC⁴⁵, les Le Picard pour le Comptoir d'escompte de Rouen, l'ancêtre du CIN, par exemple, sans parler même des Scalbert ou des Dupont...). Loin de s'enliser dans des analyses austères, par conséquent, cette histoire de la Société bordelaise de CIC est en même temps une histoire du monde des affaires girondin (puis de tout le grand Sud-Ouest) et une histoire de « héros » de l'histoire bancaire girondine, ce qui lui donne du « piment » et aussi son envergure.

Un ancrage dans l'Histoire

Pourtant bien assise dans son terroir aquitain, la Société bordelaise de CIC a connu nombre de vicissitudes. Certaines sont liées aux choix de ses animateurs ; d'autres aux aléas du métier bancaire lui-même, exposé aux « risques » créés par le crédit et aux incertitudes conjoncturelles ; d'autres enfin découlent des mutations économiques et même politiques

mars 2003, Paris, Seuil, p. 8-20. H. Bonin, « Louis Dorizon, dirigeant de la Société générale : la construction d'une carrière et d'une stratégie bancaires (1874-1914) », *Revue historique*, CCXC/2, 1994, p. 511-527.

⁴⁵ Cf. H. Bonin, « Auguste Isaac et la place bancaire lyonnaise », in Hervé Joly (dir.), *Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme, autour du Journal d'Auguste Isaac*, Cahiers Pierre Léon, n° 5, Lyon, Université Lumière-Lyon 2, UMR 5190-LARHRA, CNRS, 2004, p. 109-130.

de son environnement. Ses centième et cent dixième anniversaires sont célébrés sans triomphe, car la dureté des temps impose une stricte gestion. Pourtant, sans prétendre, comme ses clientes bordelaises Marie Brizard et Roger, firme de spiritueux née en 1755, et Schröder & Schyler, entreprise de négoce en vins apparue en 1739, accéder à ce club informel qui réunit des entreprises qui remontent à plus de 200 ans, elle ressent une fierté certaine d'avoir résisté aux tourmentes de la profession bancaire et de la place bordelaise.

Pour un historien de l'économie, le simple fait qu'une entreprise dépasse trois générations de dirigeants constitue un exploit. Il faut réfléchir aux causes d'une telle pérennité, aux décisions stratégiques, aux méthodes de gestion et à l'art de pratiquer les « métiers » que la banque s'est donnés, aux fonctions qu'elle a remplies au service des communautés d'affaires et des détenteurs de liquidités locales. Cela débouche sur une interrogation clé : comment une banque régionale a-t-elle pu résister à la concurrence des établissements nationaux ? Au-delà donc du simple récit des événements qui tissent l'histoire de la Société bordelaise de CIC, c'est bien sur le destin d'une banque régionale qu'il faut méditer. En quoi la Société bordelaise s'est-elle montrée suffisamment utile et efficace pour justifier son maintien sur la Place, alors que ses consœurs éminentes disparaissaient ou étaient absorbées par des banques parisiennes ? Comment a-t-elle contribué à animer la circulation de l'argent sur la place de Bordeaux puis dans le grand Sud-Ouest ? Comment a-t-elle fait « travailler » l'argent circulant et entassé dans la région, ce lubrifiant essentiel de la croissance économique régionale ?

L'histoire de la Société bordelaise fournit donc une étude de cas merveilleuse. En effet, n'est-elle pas un exemple typique d'une « banque locale », devenue puissante dans son bastion girondin, qui se métamorphose en « banque pluri-régionale », selon les axes Bordeaux-Toulouse-Montpellier et Brive-Dax-Pays basque/Tarbes : à la croisée du grand Sud-Ouest, elle semble célébrer les joies du régionalisme bancaire. Pourtant, il faut l'avouer, elle a relativement échoué à devenir une banque régionale puissante, robuste, riche en dépôts, en bilan, en rayonnement, car certains traits de son « caractère », de ses dirigeants, de sa « culture d'entreprise », de ses méthodes, et surtout certains choix stratégiques ont entravé ses forces à deux ou trois reprises (dans les années 1930, dans les années 1970 puis plus récemment encore).

Aussi se bat-elle depuis une vingtaine d'années pour préserver ses chances de figurer parmi les décideurs bancaires essentiels de l'orée du XXI^e siècle. Ce sont donc les causes de cette déception relative qu'il faut apprécier : comment une « banque locale » aussi dynamique et solide n'a-t-elle pas suffisamment exploité les opportunités qui se sont présentées de se métamorphoser en « banque régionale » puissante ?

Qu'aurait-elle dû envisager pour gagner ce défi ? Cela dit, le renouveau constaté depuis une douzaine d'années reflète un mouvement de réorganisation et de développement qui permet aujourd'hui à la maison de batailler avec un succès revigoré sur le front de la compétitivité.