

La Société générale à Longwy : le déploiement des métiers de banque d'entreprise (dans les années 1910-1930)

Hubert Bonin, professeur d'histoire économique à l'Institut d'études politiques de Bordeaux et à l'UMR GRETHA-Université Montesquieu Bordeaux 4 [www.hubertbonin.com]

La Lorraine présente une « culture » régionale spécifique, avec des communautés d'intérêts robustes, notamment dans les mondes de la métallurgie et du textile, et avec un attachement à des relations bancaires dignes de ce qu'on appelle la *Hausbank* à l'allemande. Des banques locales historiques et des établissements de crédit parisiens s'y affrontent, alors que la grande industrie oscille entre groupes parisiens et familles enracinées à la fois dans le capitalisme national et dans leurs baronnies. La Société générale y déploie ses métiers classiques de banque de dépôts, mais les archives indiquent qu'elle y fait aussi mûrir une culture de banque d'entreprise particulière. Sans disposer de l'autonomie de gestion de la Sogenal, au-delà de la frontière puis de l'ancienne ligne de partage, l'agence de Longwy révèle les marges des manœuvres de directeurs combattifs qui font percer la maison face aux concurrents en structurant des connexions de banque relationnelle et en mobilisant le portefeuille de savoir-faire des services parisiens, en particulier ceux de la banque d'entreprise. Ce cas d'étude hautement symbolique permettra de saisir « sur le terrain » la capacité d'une organisation de firme bancaire centralisée à préserver un capital de talents et une mobilité tactique aptes à consolider la compétitivité de la banque. Nous présenterons l'environnement industriel qui permet aux banquiers d'obtenir des occasions d'affaires ; nous évaluerons la concurrence interbancaire ; enfin, nous déterminerons les avantages compétitifs de la Société générale sur cette place.

1. Les enjeux de l'enracinement de la Société générale dans son terroir nord-lorrain

Le pôle économique de Longwy est doublement chanceux : il échappe à l'annexion à l'Allemagne en 1871 parce que les Allemands pensent que l'essentiel des richesses minières et industrielles de la Lorraine se situent plus au sud-est ; les antiques minières et forges protoindustrielles, qui avaient y animé l'aventure du fer (au charbon de bois), laissent place à une « révolution industrielle » spectaculaire, quand le procédé Thomas-Gilchrist permet d'utiliser le minerai lorrain, jusqu'alors condamné à cause de sa nature phosphoreuse, dans une sidérurgie puissante. Certes, les Wendel en ont obtenu la concession pour la Lorraine française (Meurthe-et-Moselle), mais ils en cèdent l'usage à une nouvelle entreprise qui fédère plusieurs vieilles sociétés locales (Gustave Raty, Alfred Labbé, Jean-Joseph Labbé, comte Fernand de Saintignon, plusieurs barons, etc.) du bassin de Longwy au sein des *Aciéries de Longwy*, qui naissent le 24 juin 1880 (avec un capital de 15 millions de francs, porté à 20 millions en 1885, 24 en 1904, 30 en 1914, 45 en 1920, 75 en 1922, 100 en 1925 et 102 en 1928), d'où la première coulée d'acier le 18 février 1883 à l'usine flambant neuve de Mont-Saint-Martin – et le chiffre d'affaires bondit d'environ 6-7 millions de francs dans les années 1880 à 62 millions en 1914 et à 561 millions en 1929/30 (avec 534 000 tonnes d'acier coulées en 1929). Dès lors, Longwy, avec son propre minerai ou celui venant des bassins voisins¹, devient l'un des hauts lieux de l'aventure sidérurgique « moderne », celle de la deuxième révolution industrielle, celle de l'acier, aux confins d'un Luxembourg et d'un sud-est belge eux aussi entraînés par cette mutation.

¹ Le bassin de Longwy ne produit que 1,916 million de tonnes de fer en 1913, derrière le bassin de Nancy (2,958 millions) et surtout de Briey (15,104 millions), le fief des Wendel.

Le magnifique album du cinquantenaire des Aciéries de Longwy² exalte cette aventure, qui métamorphose Longwy-Villerupt-Saulnes-Gorcy-Mont-Saint-Martin en grand pôle d'affaires d'envergure nationale, rival de celui de Briey, plus au sud-est, l'un des fiefs des Wendel³. Outre les Aciéries de Longwy (avec 7 300 salariés et 300 millions de chiffre d'affaires en 1923, plusieurs firmes consacrent la percée de la « grande entreprise » dans cette contrée tout autour de la rivière de la Chiers (qui coule vers le Luxembourg au nord) : Société métallurgique de Gorcy, Société des hauts fourneaux de la Chiers, créée en 1881 et partenaire de la société belge Ougrée-Marihaye, Société métallurgique d'Aubrives-Villerupt, Société des aciéries de Micheville, créée en 1872/1890 (avec 5 000 salariés vers 1910), Société Saulnes (Jean Raty), créée en 1872, Société de la Providence, Société métallurgique de Senelle-Maubeuge, Société française métallurgique, pour l'essentiel, toutes détentrices de concessions de mines de fer, de hauts fourneaux, d'aciéries, de laminoirs, de fonderies, dans ce qui devient un « pays noir » – bien connu des manuels de géographie de lycée jusqu'aux années 1970 encore et l'un des fleurons des forces productives de la Meurthe-et-Moselle⁴.

Cette histoire « moderne » mêle de « grandes entreprises », leur émanation, le Comptoir métallurgique de Longwy, pour une vente peu ou prou cartellisée, une couche de dynasties, nobles ou non, héritières du système productif ancien, et enracinées dans la vie politique (Labbé) et notabiliaire locale, des managers destinés à gérer ces grandes entreprises ; la dynastie Dreux en est un symbole, avec Alexandre Dreux, administrateur-directeur général des Aciéries de Longwy depuis 1888, par exemple, puis Édouard Dreux, sous-directeur en 1908 puis administrateur-directeur général en 1919-1923, à nouveau Alexandre Dreux comme vice-président délégué puis président délégué en 1923-1933, tout en vice-président (1903-1919, puis président à partir de 1919 la Chambre de commerce de Nancy et en siégeant au comité d'escompte de la Banque de France à Longwy. Cette diversité est parfois ébranlée lorsque des sociétés familiales subissent les aléas de la concurrence (ou aussi de l'incompétence ou des tensions des successions), comme quand la Société De Saintignon & Cie est liquidée en 1921 et ses usines reprises par la Chiers : les banquiers hésitent entre la poursuite d'un soutien hasardeux et des décisions drastiques, comme dans ce cas⁵.

Certes banals à l'échelle de la grande industrie, les enjeux bancaires sont néanmoins multiples : gestion de fortune, recueil des liquidités des sociétés, financement de leurs besoins de trésorerie (stocks, salaires, etc.), de leurs activités commerciales (en direct, depuis la Lorraine, ou par le Comptoir de la sidérurgie et le Comptoir de la métallurgie de Longwy, créé en 1877, jusqu'à leur suspension en 1921), de la chaîne productive (achat de fonte, fer, charbon en amont, à d'autres sociétés, donc des opérations d'escompte), etc. Par ailleurs, comme ces firmes amplifient sans cesse leurs investissements (trains de laminage, aciéries Martin, tôleries, etc.), elles ont besoin de fonds durables, par le biais d'avances et surtout de l'émission de titres, notamment d'obligations. Il faut évoquer également le financement de la reconstruction au début des années 1920, à cause des dégâts causés par

² *Aciéries de Longwy, 1880-1930*, Mulhouse, Braun, 1930.

³ Cf. Jacques Marseille, *Wendel*, Paris, .

⁴ Cf. « Société des aciéries de Longwy » ; « Marmiche » ; « Société métallurgique de Senelle-Maubeuge », in *Nancy et Meurthe-et-Moselle*, n°spécial *L'Illustration économique et financière*, 17 mars 1923, pp. 58-63. En 1929, Les Aciéries de Longwy livrent 5,3 % de la production nationale d'acier, la Chiers 4,1 %, Senelle-Maubeuge 4,3 %, tandis que « Marmiche » atteint 8 %, mais sur plusieurs bassins (Marine-Homécourt, Archives nationales 139 AQ 100, cité par : Éric Bussière, « Stratégies industrielles et structures de management dans la sidérurgie française : le cas de Marine-Homécourt dans l'entre-deux-guerres », *Revue historique*, CCLXXX/1, juillet-septembre 1988, pp. 27-51.).

⁵ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 9 août 1921. La mort de Saintignon, alors aussi président des Aciéries de Longwy, en 1921, sape les bases de la société en commandite au capital de seulement 5 millions de francs.

les énormes pillages de matériels par l'occupant allemand. Ce sont autant de débouchés qui s'ouvrent aux banquiers.

Cependant, la concurrence est intense en Lorraine, puisque les places locales sont solidement équipées en banques régionales, bien enracinées dans les réseaux notabiliaires, commerciaux et industriels : la Société nancéienne domine la région, grâce à l'appui du Crédit industriel et commercial (CIC) qui la parraine de loin ; Renault, elle aussi à Nancy, la Banque d'Alsace-Lorraine, montrent un dynamisme entrepreneurial à l'échelle de la demande de crédit lorraine ; et des niches y sont occupées par Varin-Bernier (depuis Bar-le-Duc, auprès des maîtres de forges de la Meuse et de Haute-Marne). À la limite, les « grands établissements de crédit » parisiens y paraîtraient presque inutiles... Pourtant, nombre des firmes métallurgiques sont l'émanation de groupes parisiens (ou belges, pour la Providence et la Chiers), habitués à traiter avec les banques de Paris ; et l'ensemble du bassin de Longwy est inséré dans une chaîne commerciale qui suppose des relais parisiens, pour les achats de coke (jusqu'en Hollande) et de minerai (avec même des sociétés outre-mer) en amont, pour les ventes à l'échelle nationale (depuis la Lorraine ou par le biais des dépôts ouverts en province, comme à Bordeaux et Marseille, ou dans l'empire colonial), et pour l'exportation par des filiales à l'export (par le biais de Longovica pour les Aciéries de Longwy). Plusieurs d'entre elles disposent de filiales de métallurgie de transformation et de mécanique, en direct (ateliers de réparation ferroviaire à Lyon pour les Aciéries de Longwy, etc.) ou par le biais de participations stratégiques (matériel ferroviaire, tubes, matériel naval, etc.)⁶, toutes actives hors de Lorraine et donc insérées dans des circuits de financement nationaux.

La place de Longwy, comme beaucoup d'autres situées dans les régions industrielles, est forte consommatrice de découverts saisonniers (liés aux opérations de stockage) : « Les sociétés continuent depuis l'an dernier à faire appel au concours des banques et leur situation financière est assez chargée. De gros découverts sont en cours. En octobre 1923, on les évaluait à 150 millions »⁷, dont 100 par la Société nancéienne, et 50 pour la Banque d'Alsace-Lorraine, la Banque nationale de crédit et la Société générale chacune. C'est que les firmes ont accumulé d'énormes lignes de découverts pour financer leurs investissements de reconstruction et de développement (63 millions⁸ pour les seules Aciéries de Longwy de mai 1922 à septembre 1924, avec 94,5 millions de découverts alors).

Enfin, les émissions de titres requièrent la mobilisation des structures parisiennes de garantie, de placement et courtage, et d'animation boursière⁹ : les Aciéries de Longwy émettent des bons en 1911, 1917, 1919, 1920 et 1929. Ainsi, à cause de l'achèvement de la reconstruction et de la reprise conjoncturelle, « les sociétés métallurgiques se sont récemment procuré des fonds par des augmentations de capital ou des émissions obligataires ; elles peuvent dès lors, temporairement, réduire leurs recours aux banques »¹⁰. « Devant l'arrêt du paiement des dommages de guerres, les sociétés ont été amenées à atténuer leurs découverts consentis à bas prix, en effectuant des émissions d'actions et d'obligations »¹¹ – avec des augmentations de capital de 25 million pour les Aciéries de Longwy, 23,5 pour Senelle et 24 pour Micheville, et des émissions d'obligations

⁶ Les Aciéries de Longwy ont ainsi des participations dans Ateliers et constructions du Nord de la France, Forges et ateliers de Commentry-Oissel, Ateliers et chantiers maritimes du Sud-Ouest (Bordeaux), Louvroil & Recquignies.

⁷ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 19 décembre 1924.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Cf. Hubert Bonin, *Les banques françaises dans l'entre-deux-guerres*, Tome III : *Les activités financières des banques françaises (1919-1935)*, Paris, PLAGE, 2000.

¹⁰ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 28 août 1920.

¹¹ *Ibidem*, 19 décembre 1924.

de 15 million pour la Chiers, 25 pour Senelle et 40 pour Micheville, soit 152,5 millions en quelques mois, donc une aubaine pour les directions financières et boursières des banques. En 1924, les Aciéries de Longwy disposent d'un capital de 75 millions et d'un encours de bons et obligations de 77 millions.

Le portefeuille de compétences des banquiers de la capitale est naturellement sollicité. La « puissance de feu » du bassin de Longwy et la stature des entreprises expliquent une relation de type « banque industrielle »¹² entre les banquiers et celles-ci, des relations de confiance relationnelle (banque de proximité, banque relationnelle, *embeddedness*) d'une part et des relations de conseil d'autre part, complétées par des apports renouvelés de crédits durables et de facilités de caisse – « les sociétés sont assez engagées dans les banques »¹³ –, au-delà des simples rapports de banque commerciale dite « transactionnelle », presque du genre de la *Hausbank* allemande, pourrait-on prétendre. « Les premiers bilans parus témoignent de beaux résultats obtenus. Une sage politique, imposée par les banques, restreint les répartitions de dividendes et fait imputer aux amortissements les quatre cinquièmes sinon plus, des bénéfices réels obtenus. »¹⁴ « La trésorerie des sociétés s'est bien améliorée depuis l'an dernier. Les Aciéries de Longwy étaient créditrices chez tous leurs banquiers ces jours derniers, Raty toujours crédeur. Pourtant, les dommages de guerre ne sont pas liquidés. On s'habitue d'ailleurs à les considérer comme irrécouvrables. Les banques ont serré les découverts et il n'a guère été possible d'envisager des émissions d'actions et obligations [à cause de l'ambiance régnant pendant le Cartel des gauches, la poussée inflationniste et la crise du franc]. Par contre, au lieu de régler leurs fournisseurs à vue, les maîtres de forges paient par effets à terme, se créant ainsi un fonds de roulement extensible et, enfin, la plus grande partie du bénéfice a été employée à améliorer la trésorerie. »¹⁵

Aux Aciéries de Longwy, grâce au boum conjoncturel et à la stimulation des exportations par la dépréciation du franc, « la majeure partie des bénéfices a été employée en amortissement et réserves ; les découverts sont apurés, et les règlements des fournisseurs par traites à trois mois ont permis d'améliorer le fonds de roulement »¹⁶. « L'économie du découvert » reste une constante dans cet entre-deux-guerres, parce que les bilans « manquent de liquidité, les fonds de trésorerie étant traditionnellement obtenus par des ouvertures de crédit – bien gagés, il est vrai, par les titres de participations, comptés généralement “pour ordre” dans l'actif social »¹⁷ au sein de bilans que tout le monde trouve quelque peu opaques.

Les opérations d'exportation et, certaines années, les fluctuations monétaires ouvrent par ailleurs des occasions d'affaires de change avec le département FOREX des banques, par exemple chez Senelle-Maubeuge qui exporte les trois quarts de sa production : « Un flottant de 300 000 livres permanent permet de réaliser de gros profits sur les changes »¹⁸, avec un véritable dumping à l'export en 1924-1926, jusqu'à la stabilisation et la revalorisation du franc par Poincaré, comme chez Senelle-Maubeuge qui « a gagné son capital en trois mois »¹⁹ grâce aux profits de change.

¹² Cf. Hubert Bonin, *Les banques françaises dans l'entre-deux-guerres, Tome II : Les banques & les entreprises en France dans l'entre-deux-guerres (1919-1935)*, Paris, PLAGE, 2000.

¹³ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 19 décembre 1924.

¹⁴ *Ibidem*, 19 décembre 1924.

¹⁵ *Ibidem*, 10 décembre 1925.

¹⁶ *Ibidem*, 10 décembre 1925.

¹⁷ *Ibidem*, 18 mai 1928.

¹⁸ *Ibidem*, 10 décembre 1925.

¹⁹ *Ibidem*, 5 décembre 1926.

2. Les rapports de force interbancaires sur la place de Longwy dans l'entre-deux-guerres

Les rapports de l'Inspection générale de la Banque de France permettent de reconstituer l'équilibre des forces sur la place de Longwy. Au sommet du dispositif bancaire, en effet, agit la succursale de la banque centrale, qui réescompte du papier commercial et procure de la fluidité au marché de l'argent.

Si la BAL « n'a jamais donné à Longwy de bien brillants résultats. Clientèle de second ordre », et si elle « ne fait pas d'opérations avec les métallurgistes, faute de dépôts suffisant, s'occupe surtout d'ordres de Bourse et de changes »²⁰, en revanche, « l'agence de Longwy de la Société nancéienne conserve sa situation prépondérante sur la place. Sa clientèle de gros industriels lui est restée fidèle »²¹. C'est qu'elle a récupéré le fonds de commerce d'une robuste banque locale, Thomas²², en 1906 et, depuis lors, est le leader. Son directeur est « très apprécié de la place, spécialement dans les milieux industriels où il fait bonne figure. Aussi, malgré la concurrence des sociétés de crédit [les banques parisiennes], a-t-il encore augmenté son chiffre l'an dernier. La métallurgie lui remet la majeure partie de son papier, en échange de découverts qu peuvent atteindre 60 millions ».²³ L'agence de Longwy est l'une des plus importantes agences de la Société nancéienne, mais sa « grosse situation s'affaiblit devant l'habileté et la courtoisie des autres établissements de crédit de la place »²⁴ : « Elle est très concurrencée par les sociétés de crédit, et, pour conserver la clientèle des grandes affaires métallurgiques, elle doit leur accorder des conditions exceptionnellement favorables, qui réduisent sensiblement ses bénéfices. »²⁵ Outre la métallurgie (Marine-Homécourt, Chiers, Senelle-Maubeuge, Forges de Vieux-Morhain, Société générale de fonderie, créée en 1929, etc.), sa clientèle englobe aussi les Brasseries de Longwy, le BTP, le bois, l'immobilier, etc.

La combative Banque nationale de crédit (BNC), héritière dans l'Est du réseau du Comptoir d'escompte de Mulhouse²⁶ en 1913 et de la Banque de Metz (reprise en 1919), vient bousculer les positions acquises en ouvrant son agence en juin 1921, et elle « a consenti dès l'origine des ouvertures de crédit aux principales firmes métallurgiques et a aussi obtenu une partie de leur papier commercial. Le volume d'affaires est déjà appréciable, quoique la clientèle soit encore restreinte »²⁷ (Aciéries de Longwy, Raty, Senelle-Maubeuge). Elle « possède la clientèle de Longwy, Raty, Senelle, et consent volontiers de découverts qui lui assurent en retour du bon papier commercial »²⁸. Elle peut s'appuyer notamment sur la présence d'Alexandre Dreux à son conseil d'administration pour séduire le monde des maîtres de forges lorrains. Soudain, le Crédit lyonnais, paradoxalement absent de Longwy, vient instiller une dose supplémentaire de compétition : « Il existe entre les banques de la place une très vive concurrence, encore accrue depuis l'installation du Crédit lyonnais qui,

²⁰ *Ibidem*, 10 décembre 1925.

²¹ *Ibidem*, 28 août 1920.

²² « La prospérité de cette banque est intimement liée à celle de l'industrie métallurgique du bassin de Longwy dont elle a toujours fort intelligemment favorisé le prodigieux essor », Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Sedan, 1906.

²³ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 13 août 1923.

²⁴ *Ibidem*, 10 décembre 1925.

²⁵ *Ibidem*, 17 avril 1930.

²⁶ Cf. Hubert Bonin, *La Banque nationale de crédit. Histoire de la quatrième banque de dépôts française en 1913-1932*, Paris, PLAGE, 2002. Hubert Bonin, *Les banques françaises dans l'entre-deux-guerres*, Tome I : *L'apogée de l'économie bancaire libérale française (1919-1935)*, Paris, PLAGE, 2000.

²⁷ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 13 août 1923.

²⁸ *Ibidem*, 10 décembre 1925.

pour se constituer une clientèle, consent des facilités de crédit à des taux exceptionnellement bas. »²⁹

La crise des années 1930 s'abat sur le bassin de Longwy comme ailleurs : 11 hauts fourneaux sur 36 fonctionnent en mai 1932 ; la production d'acier, qui a doublé entre 1913 et 1929/30 (à deux millions de tonnes), tombe à 1,270 million à son minimum de 1932, avant de remonter à 1,416 en 1933. Mais l'accumulation des profits a été telle pendant le boum que les firmes peuvent résister aux tourments conjoncturels en puisant dans leurs réserves ; puis elles font tirer parti vaille que vaille de l'Entente internationale de l'acier, le cartel européen qui enrayer la guerre des prix, et des divers « comptoirs » qui rationalisent le marché intérieur, afin d'éviter une déflation excessive. Des émissions de titres, des emprunts au Crédit national, des découverts bancaires aident à traverser ces années sombres : « Les usines, très sollicitées par les sociétés de crédit, qui leur accordent de larges facilités de crédit à des taux raisonnables (escompte à 2,5 %, découverts à 5,5 % nets) ne nous [Banque de France] qu'une faible partie de leur papier. »³⁰ « Aciéries de Longwy, Chiers et Senelle-Maubeuge souffrent toujours des difficultés de trésorerie et ont des dettes en banque élevées »³¹, au point que le vieil Alexandre Dreux est écarté de sa fonction de président délégué en mai 1933 : « Le groupe Labbé, qui est maintenant à la tête de l'entreprise, poursuit un sérieux effort de redressement [...]. La trésorerie est l'objet de soins attentifs : les dettes en banque, qui atteignent 71 millions, s'amortissent à raison de 1,5 million par mois. »³² La Chiers, quant à elle, porte un passif de 33 millions envers les banques et de 10 millions au Crédit national, et également de 30 millions envers Ougrée-Marihaye, sa propriétaire belgo-française³³ à 75 %.

3. Les avantages compétitifs de la Société générale

Face à une telle compétition et devant la relative capacité concurrentielle de la Société générale, il convient de préciser les contours spécifiques de son portefeuille de compétences et son aptitude à affirmer sa « différenciation ». Or plusieurs indices indiquent qu'elle parvient à grignoter des parts de marché : « La Société générale fait de gros progrès dans la clientèle métallurgique, concurrençant sérieusement la Société nancéienne. Traite avec Chiers, Ougrée-Marihaye. »³⁴ Si « la Société nancéienne est l'une des bonnes banques de la place », elle est « très concurrencée par la Société générale ; elle a dû lui abandonner une part importante de la clientèle métallurgique »³⁵. Au début des années 1930, la percée de la Société générale semble s'avérer décisive, quand la Société nancéienne « a perdu la place prépondérante qu'elle occupait autrefois auprès des firmes métallurgiques, dont l'agence se classe la première au point de vue des bénéfices parmi celles de cet établissement »³⁶.

A. Des atouts organisationnels

L'une des premières explications est à trouver dans le renom d'une maison réputée en tant que banque de dépôts ; or, même si elle ne peut disposer du maillage lorrain du réseau de

²⁹ *Ibidem*, 17 avril 1930.

³⁰ *Ibidem*, 19 mai 1932.

³¹ *Ibidem*, 6 février 1934.

³² *Ibidem*, 6 février 1934. De son côté, Micheville « a en permanence un solde positif dans les banques de 20 millions » car « sa trésorerie est à l'aise ».

³³ Cf. Éric Bussière, *Les relations économiques et financières entre la France et la Belgique dans l'entre-deux-guerres*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1992.

³⁴ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 10 décembre 1925.

³⁵ *Ibidem*, 18 mai 1928.

³⁶ *Ibidem*, 19 mai 1932.

la Société nancéienne, elle couvre le bassin de Longwy de façon correcte, avec son agence de Longwy-Bas³⁷ et des bureaux permanents (Briey, Jœuf-Homécourt – puis Longuyon à la place de Jœuf –, existants déjà à la Belle Époque) et auxiliaire (Longuyon, puis Jœuf)

Quand on sait la force de la Société générale dans l'activité de FOREX, tant sur Paris qu'à Londres³⁸, l'on comprend l'atout représenté par cet outil clé : « L'agence est magnifiquement outillée quant aux opérations de change : réception des cours par “sans fil” [télégraphe], achats et ventes de devises à Paris en cours de journée. Ce service est fort prisé dans une région qui traite de plus en plus avec l'étranger. »³⁹ De tels profits nourrissent les dépôts, et la Société générale paraît compétitive dans ce domaine : « Les sociétés sont largement pourvues de devises étrangères conservées en comptes en livres, florins ou francs belges sur place (Société générale : 4,5 % à vue) ou dans des banques de la frontière belge. »⁴⁰

Sans personnaliser à l'excès une histoire d'entreprise institutionnelle, l'on peut suggérer que le capital de savoir-faire du directeur de l'agence a pu apporter le levier complémentaire pour élargir la pénétration sur la place. Or Charles Husset⁴¹, directeur en janvier 1922-février 1926, a accumulé un capital d'expérience solide par sa circulation et promotion dans le réseau depuis 1900, notamment comme cadre à Rouen en 1911-1921, et sa promotion ultérieure à la tête de la grosse agence de Lille (1926-1932) prouve que l'état-major parisien reconnaît sa réussite en Lorraine. Son successeur Fernand Genevois, lui aussi formé dans le réseau depuis 1906, a été le numéro 2 à Épinal et Compiègne avant de rejoindre Longwy, qu'il dirige de mars 1926 à sa retraite en décembre 1938. À l'échelle de son agence, il s'avère un véritable « banquier d'affaires » : « Pourvu d'un sens assez avisé des affaires, il entretient des relations suivies avec la clientèle. Celle-ci semble apprécier son caractère ouvert et très expansif » (1937). « La longue expérience des affaires que possède M. Genevois, jointe à un grand bon sens, lui permet d'assurer la gestion de son groupe dans de bonnes conditions. Il a des qualités de démarcheur et sait se faire apprécier de la clientèle »⁴² (1938).

À coup sûr, la grande entreprise bancaire des années 1890-1930 a déterminé une stratégie de « centralisation » de son organisation de firme, des procédures d'impulsion (autorisation par le comité d'escompte et le comité de direction parisiens) et de contrôle (Inspection générale, service du Portefeuille, comité de direction) des risques, au nom de ce que les historiens appellent « la banque transactionnelle », appuyée sur des ratios et des dossiers chiffrés ; pourtant, les « bons » directeurs d'agence parviennent à préserver une marge de manœuvre dans le cadre d'une « banque relationnelle » dont toutes les archives prouvent une vitalité certaine, bien que fluctuant en fonction de la conjoncture et de la nécessité de « serrer les risques » en de multiples occasions.

B. L'offre de crédits de la banque industrielle

Si elle repose évidemment sur la force de l'organisation de firme de la banque dans son ensemble, la capacité à grignoter des parts de marché réside aussi dans le punch

³⁷ L'agence est située au 1 puis 8 rue de Metz, avec de nouveaux bureaux, autour de 1930.

³⁸ Cf. Hubert Bonin, *La Société générale en Grande-Bretagne (1871-1996)*, Paris, La collection historique de la Société générale, 1996.

³⁹ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 10 décembre 1925.

⁴⁰ *Ibidem*, 5 décembre 1926.

⁴¹ Dossiers du personnel, archives historiques de la Société générale. Avant-guerre, Aubreton, de septembre 1909 à mars 1919, a dû contribuer à la percée de l'agence, avant de laisser sa place à Herbreteau en avril 1919.

⁴² Dossiers du personnel, archives historiques de la Société générale.

entrepreneurial que la maison favorise à une époque où elle devance le Crédit lyonnais (en 1921-1928) par ses encours de crédits. Sans la combativité souvent dangereuse de la BNC, qui, considérée comme une « banque facile », prend des risques trop étendus (d’où une petite crise au milieu des années 1920 et son krach en 1931), la Société générale parvient à maintenir un équilibre optimal mais délicat entre prise de risque et maîtrise des risques. L’avantage comparatif décisif semble résider dans la combativité de la « banque d’entreprise » à travers l’octroi de crédits durables (découverts et avances sur garantie) : « Cette agence a acquis une situation prépondérante dans les sociétés métallurgiques, auxquelles elle consent, à l’occasion, de larges crédits. »⁴³ Une telle tactique s’explique car elle compense la maigre rentabilité des opérations courantes d’escompte, pourtant volumineuses, mais fortement concurrentielles⁴⁴.

Une relation privilégiée avec les Aciéries de Longwy

Quoi qu’il en soit, les relations courantes de banque commerciale de crédit entre la Société générale et ses principaux clients entretiennent un volume d’affaires substantiel. Le mouvement global du compte des Aciéries de Longwy à l’agence de Longwy en 1929 atteint 415,8 millions de francs, le mouvement des seules remises à l’escompte 337,5 millions, le solde moyen par compte courant débiteur 13,25 millions, ce qui reste en deçà de l’autorisation de découvert fixée à 30 millions, face à une autorisation d’escompte de 95 millions. À la date d’octobre 1929, les risques en cours⁴⁵ atteignent 68 millions de francs, 20 par découvert et 48 par escompte, ce qui indique le haut niveau de relations bancaires entre la banque parisienne et la société émanant de la communauté des maîtres de forges nord-lorrains.

	1927	1928	1929
Mouvement annuel du compte pour les comptes débiteurs et créditeurs	754,8	783,7	415,8
Avances par découvert	15	15	30
Solde moyen débiteur	6,8	5,1	13,25
Escompte autorisé	64	81	95
Remises de papier commercial par an	269,2	309	337,5
Source : Note du 22 octobre 1929, Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, octobre 1929, 9993/1444.			

La diversification du fonds de commerce

Au-delà de cette relation privilégiée avec les Aciéries de Longwy, la Société générale a tissé des liens avec quelques autres maîtres de forges, notamment la Chiers et Senelle-Maubeuge. Auprès de l’agence de Longwy, les engagements de cette dernière atteignent 30 millions de francs pour les crédits par caisse au printemps 1931 (10 utilisés) et 25 millions pour l’escompte (dont 5 sur le Comptoir sidérurgique de France).

⁴³ Rapport de l’Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 18 mai 1928.

⁴⁴ « Les sociétés métallurgiques, qui, toutes, possèdent des réserves occultes considérables, ont une situation financière qui les met à même [...] de supporter aisément les immobilisations entraînées par leurs programmes de développement et de perfectionnement. Elles ont toutes un crédit tel que les agences des banques de la place escomptent la majorité de leur papier à un taux hors Banque [inférieurs au taux de réescompte à la Banque de France] et parfois même à des conditions plus que favorables que celles accordées sur le marché de Paris », *Ibidem*, 17 avril 1930.

⁴⁵ Note du 22 octobre 1929, Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, octobre 1929, 9993/1444.

De façon surprenante, le groupe De Wendel fréquente lui aussi l'agence de Longwy, alors que son pôle d'activité se situe surtout plus au sud (autour de Briey) et à l'est (en Moselle) et que, surtout, il dispose sur Paris et dans la région de l'appui de grandes banques de dépôts et d'affaires (BUP) ainsi que de sa propre maison de Haute Banque, Demachy. Mais le directeur de l'agence Société générale a la chance de s'insérer dans les mécanismes de financement de la Société générale au groupe De Wendel depuis Paris⁴⁶ et depuis Nancy :

- escompte des tirages des Charbonnages Frédéric Henri à Linfort (en Westphalie) sur Les Petits-Fils de François de Wendel (ligne de 20 millions) et des Charbonnages de Rheinpreussen sur Frédéric Henri avec endos Wendel (20 millions)
- autorisations pour :
 - tirages directs de 20 millions
 - escompte d'acceptations de 4 millions
 - aval et escompte de billets sur Chemins de fer d'Alsace-Lorraine pour 30 millions
 - escompte sur Canal et mines de fer de Moselle pour 10 millions,
 - une ligne de découverts de 30 millions.

En août 1929, les engagements réels de l'agence de Longwy vis-à-vis du groupe De Wendel s'élèvent à quelque 45,2 millions de francs (dont 37,2 à propos des Chemins de fer d'Alsace-Lorraine). Cependant, elle nourrit des relations de compte avec la société soeur De Wendel & Cie, à Joeuf, avec là encore une poignée d'autorisations :

- escompte 2 millions
- escompte sur De Wendel, Schneider, Forges de Creil pour 20 millions
- découvert pour 20 millions,

mais les engagements ne s'élèvent alors qu'à 900 000 francs⁴⁷.

Les créances immobilisées par la crise ?

Quand la crise des années 1930 s'affirme, les inquiétudes gagnent les banquiers. Le dynamisme de l'agence de Longwy a alors un prix, celui du risque puisque, quand la conjoncture se retourne, elle « traîne quelques immobilisations anciennes et assez lourdes, dont elle ne pourra se dégager sans pertes »⁴⁸. Elle doit resserrer les boulons et, par exemple, la filiale de crédit à moyen terme du groupe, la CALIF⁴⁹, refuse en 1932 un prêt de 15 millions à la Chiers, qui doit se tourner vers le Crédit national, en attendant une émission de titres. La Société générale porte un « découvert de 30 millions, à échéance partie en août 1932, partie en novembre 1933 »⁵⁰ Cela dit, la « fidélité » de la banque (à la *Hausbank* ?) est vaille que vaille préservée : « Nous lui [le numéro 2 des Aciéries de Longwy et le responsable des finances] disons que la politique constante de notre établissement a toujours été de se montrer bienveillant à l'égard des entreprises qui justifiaient une semblable attitude, mais il est bien évident que la bonne volonté d'un banquier doit être encouragée par les efforts tangibles de la part d'un débiteur. M. Roy [le patron des Aciéries de Longwy] a confirmé que, en dehors des engagements de 30 millions avec la Société générale, sa société était débitrice de 30 millions vis-à-vis du Crédit lyonnais et de 15 millions vis-à-vis de la Société nancéienne. »⁵¹ « D'accord avec le directeur général, nous avons fait savoir à M. Roy que la Société générale ne saurait oublier

⁴⁶ Note Relations de compte avec De Wendel, 28 août 1929, Archives historiques de la Société générale, dossier De Wendel.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Longwy, 19 mai 1932.

⁴⁹ Société de crédit à l'industrie française, créée en juin 1928 pour concurrencer l'Ucina, du Crédit lyonnais et du CNEP.

⁵⁰ Note « Visite de M. Roy à M. de Méus, le 24 septembre », Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, 28 septembre 1932. Eugène Roy, ingénieur chez Pont-à-Mousson en 1907-1931, devient directeur général des Aciéries de Longwy en 1931. Cf. *Eugène Roy*, plaquette, 1949.

⁵¹ *Ibidem*.

les longues et importantes relations qu'elle a entretenues avec Longwy et que, au surplus, il n'est pas dans les traditions de bousculer un débiteur, lorsqu'il s'agit d'une entreprise sérieuse, occupant une place dans l'équipement national [...]. Les dispositions de la Société générale ne pourront devenir bienveillantes que si elles se trouvent justifiées par la situation propre de l'entreprise, c'est-à-dire que nos services devraient pouvoir faire connaissance directement de l'affaire. Sur ce point, M. Roy est absolument d'accord. »⁵²

La firme doit donc mettre sur pied « un programme d'effort maximum », comportant des liquidations d'actifs pour obtenir les liquidités permettant d'écrêter la dette et une relance vaille que vaille des activités. Au 30 avril 1930, la dette flottante (comptes débiteurs) atteint 241,8 millions de francs, face à un capital de 157,5 millions et des réserves de 102 millions (mais aussi un « fonds d'amortissement » de 230 millions, face à 465 millions d'immobilisations et 83 millions de « matériel »), ce qui justifie les émissions d'actions (26,25 millions) et d'obligations (100 millions) effectués en 1931, car il faut encore financer les augmentations de capital de diverses filiales et, entre autres, la modernisation de trois hauts fourneaux.

La même patience s'avère nécessaire pour les banquiers de la Chiers, qui, à l'automne 1935, porte des dettes quasiment immobilisées vis-à-vis de la Société générale (15 millions de francs), de la Société nancéienne (15 millions) et de la BNCI (5 millions), malgré des remboursements partiels effectués depuis quelques semestres⁵³. La firme avait engagé la construction d'une aciérie électrique au moment même de l'éclatement de la crise, d'où un surendettement flagrant (40 millions de francs en octobre 1931), tant auprès de sa marraine Ougrée-Marihaye, qu'auprès de ses banquiers.

C. La Société générale petite banque d'affaires à Longwy

La petite place de Longwy peut servir de cas d'étude symbolique pour reconstituer la poussée compétitive de la Société générale face à ses concurrentes parisiennes mais aussi régionales : c'est bel et bien une « machine » organisationnelle d'ensemble qui progresse avec un bon relais entre la force technique des services parisiens et la force commerciale des agences de terrain, en une sorte de « moment béni » de l'histoire de la firme tertiaire qui déploie sa puissance profondément sur les places industrielles.

La Société générale de plus en plus banquier d'affaires des Aciéries de Longwy

Les relations entre la Société générale et les Aciéries de Longwy nourrissent par exemple un beau dossier de banque relationnelle qui permet d'infirmer l'idée selon laquelle la grande banque moderne ne serait plus que transactionnelle au ^{xx}e siècle. Au sein de la banque d'entreprise (*corporate banking*), en effet, le capital relationnel, l'entretien de contacts immédiats et de réseaux, le rôle de banquiers expérimentés (*senior bankers*, dirait-on aujourd'hui) peuvent s'avérer aussi décisifs que l'architecture des départements techniques du Siègè ou tout au moins complémentaire de ces derniers.

Au début des années 1920, la position de la Société générale parmi les banquiers conseils des Aciéries de Longwy est encore incertaine. Sa position de force réside dans son rôle dans les émissions d'obligations, certainement en raison de son profil de « banque à guichets » qui lui permet de diffuser à l'échelle nationale des titres de firmes industrielles

⁵² Note « Visite de M. Roy à M. de Mééus, le 24 octobre », Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, 25 octobre 1932.

⁵³ Note « Visite de M. Blagé [Chiers] à M. de Mééus, 20 septembre 1935 », Archives historiques de la Société générale, dossier Chiers, 23 septembre 1935.

mal connues des clients investisseurs grâce à l'efficacité du service des titres de ses agences. Elle est membre du quatuor de banques qui placent l'émission d'obligations de juin 1920 (avec Société nancéienne, CIC et Claude Lafontaine & Prévost, de Reims) et vend 28,724 % des titres. Peu après, en février 1921, elle assure la vente d'un quart des bons décennaux émis à un prix élevé (6,5 %) en raison des effets de la récession sur le marché boursier⁵⁴.

En revanche, pour les augmentations de capital, elle est confinée dans une position secondaire. Ainsi, pour l'augmentation de capital d'avril 1922, si elle figure parmi les courtiers émetteurs sur le prospectus, elle s'est refusé à joindre le syndicat de garantie du placement – sans que les archives précisent pourquoi, mais l'on peut évoquer les incertitudes conjoncturelles de la sortie de la récession de 1920-21. Celui-ci réunit alors la Société nancéienne, chef de file, la BNC, et, de façon étonnante, la maison de Haute Banque Mirabaud⁵⁵. En fait, celle-ci est le banquier de plusieurs métallurgistes, en particulier des fabricants de tubes, par l'intermédiaire de Marchel Champin⁵⁶, un grand patron de l'époque, interface entre le monde du métal et le monde de l'automobile, et représentant aux Forges de Recquignies (créée en 1907) de Mirabaud, qui en fait leur administrateur délégué ; or il siège au Conseil des Aciéries de Longwy, où il représente les relations entre les fournisseurs de matériau à l'Est et ses utilisateurs dans le Nord – avec la création de Vallourec en 1927 par fusion de plusieurs tubistes, dont Recquignies, où les Aciéries de Longwy étaient actionnaires.

Le retournement se produit au milieu des années 1920, puisque, dorénavant, la Société générale appartient au trio de banques maisons des Aciéries de Longwy. Pour l'augmentation de capital d'octobre 1924, elle est propulsée co-chef de file à égalité avec la Société nancéienne (néanmoins leader) et la BNC. Alors que le climat des affaires est troublé par les événements politiques parisiens (Cartel des gauches), le syndicat doit « animer » la vie de l'action Aciéries de Longwy : « En vue du soutien du cours des actions anciennes, le syndicat a dû s'engager au plein de ses disponibilités, 2,5 millions »⁵⁷, afin d'en faire remonter la valeur pour mieux séduire les souscripteurs ; là encore, la complémentarité entre les fonctions et services de la grande firme bancaire (avec ici, le rôle du service de la Bourse) s'avère décisif comme avantage compétitif.

	Poids	Participation	Actions vendues par la Société générale	
Société nancéienne	22 %	11 000		
BNC	22	11 000		
Société générale	22	11 000	souscrites 13 326	Attribuées 10 245
Mirabaud	10	5 000		
Trust métallurgique belge-français	12	6 000		
Les membres du Conseil des Aciéries de Longwy	12	6 000		

Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, novembre 1927, 9970.

⁵⁴ La Société nancéienne et la BNC placent elles aussi chacune un quart ; et un autre quart est pris en charge par la Sogenal, la BAL, le Crédit coopératif de Lorraine, Mayer & Cie, de Metz, et le CIC. « Par suite de l'insuffisance des versements de l'État, nous avons eu à fournir un effort considérable pour ne pas ralentir les travaux de reconstruction (100 millions de francs) », rapport annuel des Aciéries de Longwy, 1921.

⁵⁵ Cf. le dossier Aciéries de Longwy, archives Mirabaud 571, Archives historiques de la Société générale.

⁵⁶ Cf. Catherine Omnès, *De l'atelier au groupe industriel : Vallourec, 1882-1939*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme-Presses universitaires de Lille, 1980, pp. 133-134.

⁵⁷ Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, novembre 1927, 9970.

Cet acquis est confirmé quand, derrière la Société nancéienne, mais devant la BNC, la Société générale est co-chef de file de l'émission d'obligations de novembre 1927, prévue depuis le printemps 1926 mais reportée en raison des incertitudes monétaires, politiques et conjoncturelles, et elle figure ainsi à ce rang sur le prospectus d'émission⁵⁸. Ce sont ses services qui assurent l'ingénierie technique et financière du projet, qui évaluent le rendement pour le porteur, les charges pour la société émettrice, puis estiment la marge entre prix nominal et prix de placement, la commission des banques, etc. et en discutent les valeurs avec leurs homologues de la Société nancéienne et la BNC, étant entendu que l'opération serait réalisée par tiers par chacun des établissements », sans contrat de garantie (*underwriting*), dans le cadre d'un « placement pour compte, avec cependant garantie morale portant sur totalité de l'émission ».

	Parts contractuelles	Répartition réelle après rétrocessions	Poids	Placement effectif
Société générale	20 000	17 980	29,963 %	18 980 (gain final net de 191 005 francs)
Bnc	20 000	17 980	29,963	
Société nancéienne	20 000	17 980	29,963	
Sogenal		3 000	5	2 000
Cic		3 000	5	
Agents de change			0,10	

Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Acières de Longwy, novembre 1927, 9970.

À la fin des années 1920, quand les Acières de Longwy entendent monter des émissions d'obligations pour rembourser les titres émis en 1920-1921 à un prix élevé, puis pour alimenter leur programme d'expansion, la Société générale se retrouve chef de file des projets successifs : c'est le maître de forges qui lui confie cette fonction. De « laborieuses négociations » s'engagent alors avec le banquier traditionnel de la firme en région, la Société nancéienne, avant que Dreux en personne, devant l'impasse provoquée par les réticences des Nancéiens à admettre l'érosion de leur force de courtage par rapport à la puissance de distribution de leur rival parisien, charge la Société générale d'être le seul chef de file et établit lui-même la clé de répartition du barème en octobre 1929 :

Société générale	38 %
	dont Sogenal : 5,67 %
Société nancéienne	18,67
Crédit lyonnais	18,67
BNC	18
Banque générale du Nord (groupe BUP)	6,66

Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Acières de Longwy, octobre 1929, 9993/1444.

La prépondérance de la Société générale pour une opération concernant le leader du bassin de Longwy est reconnue, devant la banque du cru, la Société nancéienne, et les confrères parisiens Crédit lyonnais (incontournable dans une grosse opération de courtage) et BNC (gros banquier du sidérurgiste, on l'a dit). Cependant, cette ascension est mal vécue par la Société nancéienne : en effet, la Société générale « a contracté pour le tout malgré les vives

⁵⁸ Dossier « brouillard » de l'émission d'obligations Acières de Longwy, Archives historiques de la Société générale, dossier Acières de Longwy, novembre 1927, 9970. Cette émission est « destinée à couvrir pour partie les dépenses de construction de cokeries qui seront alimentées par le charbon provenant des Mines Karl-Alexander qui appartiennent pour moitié à la société ».

protestations de la Société nancéienne »⁵⁹, donc en seul chef de file, même si chaque maison participe au barème.

La Société générale domine une fois encore le syndicat d'émission créé cette fois pour l'augmentation de capital de juin 1930. Varin-Bernier est ajoutée sur le prospectus⁶⁰ à cause de sa capacité de placement dans la Meuse, et la Société générale obtient d'insérer la Sogenal, au réseau tout proche, tandis que l'on voit apparaître, en 1929-1930, la Banque générale du Nord, filiale de la Banque de l'union parisienne et de la Société générale de Belgique, parce qu'elle a rejoint les banquiers de l'entreprise, probablement en raison de son assise dans les contrées septentrionales du pays et des liens établis entre industriels belges et maîtres de forges français.

Pour une seconde émission d'actions, effectuée en octobre 1930, la Société générale se permet d'établir une moyenne de sa part dans le placement des quatre émissions 1920, 1921, 1927 et 1929 (31,27 % d'après ses calculs) pour s'octroyer une part de 33,245 % dans la nouvelle opération... Une série de négociations s'enclenche sur Paris, Longwy et Nancy (par l'intermédiaire de Genevois) entre la Société générale, la Société nancéienne (Baratier de Rey, son directeur général) et les Aciéries de Longwy (Dreux). La Société nancéienne réclame en effet le chef de filat et une part de 35 %, égale à celle de la Société générale et de la Sogenal, quitte à redistribuer quelques bribes à la BGN et au CIC sur sa tranche⁶¹, et la Société générale ne peut qu'admettre que sa consœur est légitime dans sa demande puisqu'il s'agit d'une opération de conversion de titres dont celle-ci avait conduit l'émission au début des années 1920. Un « code de bonne conduite » (marqué ici par l'exercice d'un droit d'antériorité) régit peu ou prou la profession malgré l'acuité de la compétition pour grignoter parts de marché et chefs de filat. Si la Société nancéienne prend de haut la Société générale en 1930, c'est en réponse à son arrogance de 1929 : « M. Baratier de Rey a déclaré qu'il avait calqué son attitude actuelle sur la nôtre lors de l'emprunt de 1929 [...] ; il a conscience qu'il n'a fait que répondre à notre coup d'épingle de 1929 [...]. Pour ce qui concerne l'opération présente, c'est aujourd'hui lui qui a l'initiative et il considère qu'il est le seul à avoir traité l'opération [...]. Nous nous sommes borné à reconnaître que la Nancéienne avait marqué un point, mais dans des conditions désagréables et à un moment qui n'était pas opportun, vu les conversations générales en cours. »⁶² La « banque industrielle », avec ici son volet « banque d'affaires », inclut ce savoir-faire dans une négociation avec les concurrents et le client, pour détecter le point d'équilibre qui satisferait globalement chaque partie prenante. Aussi la Société générale et la Société nancéienne obtiennent-elles la parité, décide Dreux le 10 octobre 1930, après un ultime entretien avec Genevois, le directeur de l'agence.

Celui-ci est impliqué dans les discussions un peu comme un « ambassadeur » de la direction parisienne (De Mééus). Il dispose d'un double du dossier d'archives des relations entre la firme et la banque, et il peut discuter avec le directeur financier des Aciéries de Longwy sur place, ce qui débroussaille le terrain, fait gagner du temps et met de l'huile dans les rouages⁶³. *In fine*, la BNC (15 %) et le Crédit lyonnais (13 %, à deux points derrière celle-ci à cause des liens privilégiés entre la BNC et les Aciéries de Longwy) complètent le

⁵⁹ Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, note du 2 octobre 1930, 10170.

⁶⁰ *Ibidem*, juin 1930, 9094/1445.

⁶¹ Note Aciéries de Longwy, « Visite de M. Couteaux (Société générale) à M. Dreux et présence de M. Lahure (Aciéries de Longwy), du 13 octobre », Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, 15 octobre 1930.

⁶² Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, octobre 1930, note du 15 octobre 1930.

⁶³ Note « Conversation téléphonique de M. Genevois à M. Michelet [direction à Paris] le 10 octobre », Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, octobre 1930.

tour de table, ce qui indique que, sur Longwy, tout en partageant le leadership avec la Société nancéienne, la Société générale est la « reine » des grandes banques parisiennes, devant la BNC, loin devant le Crédit lyonnais (récemment installé sur la place, on l'a vu), et sans que le CNEP y soit actif.

Société générale	35 % dont Sogenal : 2 %
Société nancéienne	35 (dont pour CIC et BGN)
BNC	15
Crédit lyonnais	13
Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, octobre 1930, note du 15 octobre 1930.	

Lorsqu'il s'agit de monter une nouvelle émission, cette fois en mai-juin 1931, le processus est heureusement au point et les bisbilles dégagées : la Société générale (à gauche) et la Société nancéienne (à droite) conduisent le syndicat des émetteurs sur le prospectus, devant leurs consœurs BNC, BGN, Crédit lyonnais, CIC, Sogenal, Varin-Bernier et BAL. Malgré les difficultés de la conjoncture et l'absence de garantie ferme de la part des banques, la firme maintient l'opération, et, indique l'agence Société générale, « les titres sont très demandés dans la région de Nancy ».

Société générale	36,75 % dont Sogenal : 2 %
Société nancéienne	24,75
BNC	15
Crédit lyonnais	13
BGN et CIC, chacun	5
Banque des pays du Nord (du groupe Schneider)	0,5
Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, émission d'obligations de juin 1931, 9 juillet 1931.	

	Augmentations de capital			Émissions d'obligations		
	Total	Société générale	Poids	Poids	Société générale	Total
1914	12 000	1 075	8,958 %			
1920	30 000	3 150	10,5	28,764 %	14 382	50 000
1921				25,163	15 098	60 000
1922	60 000	12 162	20,27			
1924	50 000	10 245	20,49			
1927				31,633	18 980	60 000
1929				40	30 000	75 000
1930 juin	50 000					
1930 octobre		35				
1931 mai-juin	50 000 (et 2 500 actions B)	9 548 placés		34,75 + Sogenal : 2	34 640	100 000
Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Aciéries de Longwy, octobre 1929, 9993/1444 ; mai-juin 1931, 10169.						

La Société générale de plus en plus banquier d'affaires du bassin de Longwy

Chez Senelle-Maubeuge, la Société générale partage là aussi le chef de filat d'émissions d'obligations⁶⁴ (20 millions de francs en 1924, puis 75 millions en juillet 1930 et enfin en 1931) avec sa consœur et rivale Société nancéienne. Devancée par celle-ci sur le prospectus la première fois, elle figure sur la même ligne en haut de celui de 1930 ; alors, elle garantit 32,50 % et la Société nancéienne 21,55 %, tandis que d'autres banques suivent sur le prospectus (Crédit du Nord, Crédit lyonnais, CNEP, BNC, Piérard, BAL, Dupont et Demachy). Dans ce cas, également, la promotion de la Société générale est indéniable puisque, lors de l'émission d'obligations de 1919, Renault avait été seule contractante, et que, lors de celle de 1910, Renault et Société nancéienne l'avaient été toutes deux, avant que la Société nancéienne et le CIC conduisent celle de 1919. Par rapport à leur part cumulée, la Société générale prend 63 % de l'émission de 1931 et la Société nancéienne 37 %, soit plus encore qu'en 1930 (60,56 et 39,52 % respectivement). Disposer d'un solide réseau de placement et d'une bonne capacité d'ingénierie financière tout à la fois contribue à expliquer cette ascension.

Tableau 8. Le poids de la Société générale dans deux émissions de Senelle-Maubeuge

	Barème du placement réel obtenu pour l'émission d'obligations de juillet 1930 (75 millions de francs)	Barème du placement réel obtenu pour l'émission d'obligations de septembre 1931 (45 millions de francs)
Société générale	42,95	43,665 %
Société nancéienne	25,20	25,643
Crédit lyonnais	6,71	15,167
CNEP	4,05	4,465
Crédit du Nord	6,71	3,348
BNC	4,05	2,232
Demachy (du groupe Wendel)	2,66	2,232
Piérard	1,36	2,232
Dupont	1,34	1,116
BAL	2,01	/

Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Senelle-Maubeuge, 1930, 10467 ; note Émission de septembre 1931.

La Chiers a choisi également la Société générale comme co-chef de file d'opérations financières, par exemple en janvier 1930, pour une émission d'obligations de 100 millions de francs, dont le syndicat comprend la Société générale, la Société nancéienne, Renault et la BAL. Là encore, le directeur de l'agence de Longwy est l'émissaire négociateur pour faire avancer le dossier, directement auprès de la direction d'Ougrée-Marihaye, marraine de la Chiers, à Liège. Comme les firmes sont impatientes de rembourser quatre émissions antérieures (Chiers et des sociétés intégrées) et de financer des investissements, la stature des trois banques régionales ne suffit plus pour garantir la réussite du courtage, ce qui permet à Genevois de faire augmenter la part de sa maison⁶⁵ et à la direction parisienne de résister aux désirs exprimés par ses concurrents : « Le Crédit lyonnais, la BNC et le CNEP s'étaient manifestés auprès de la société pour une intervention officielle ; nous avons insisté pour le maintien du principe de l'exclusivité, au profit des banques ayant déjà

⁶⁴ Archives historiques de la Société générale, dossier Senelle-Maubeuge, juillet 1930.

⁶⁵ Lettre de Genevois à la direction parisienne de la Société générale, 29 novembre 1929, Archives historiques de la Société générale, dossier Chiers : communication téléphonique de M. Genevois à M. Michelet, 29 novembre 1929.

participé aux opérations du groupe. Ayant eu gain de cause, le barème suivant a été élaboré. La Société générale entreprendrait le placement de 70 % des titres. »⁶⁶

Société générale	65,670
Société nancéienne	9
Renauld	9
BAL	9
CNEP	5
Sogenal	1
Varin-Bernier	0,8
Bénéfice net réel final de l'opération pour la Société générale	1,960 millions de francs
Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Chiers, janvier 1930.	

L'autre grande firme du bassin, Micheville (associée après la guerre avec Marine-Homécourt dans une répartition de leurs productions respectives et dans la reprise des Aciéries de Rombas⁶⁷), est accompagnée elle aussi par la Société générale dans ses émissions obligataires des années 1920. Mais le Crédit lyonnais intervient avec une offre de crédit long de près de 40 à 45 millions de francs en janvier-avril 1929, avec « l'intention de mettre la main sur tout ou partie des opérations financières de Micheville »⁶⁸. Les services financiers de la Société générale s'empressent d'imaginer une émission d'obligations de conversion (15 novembre 1929). « La Société générale traitera seule avec la société », mais redistribue des blocs de titres aux partenaires du syndicat d'émission :

Société générale et Sogenal	40 500 000	Sogenal 5,71 %	Société générale 48,65 %
Société nancéienne	17 500 000		23,49
Varin-Bernier	10 000 000		13,43
Renauld	6 500 000		8,72
Conseil de Micheville	500 000		
Total	75 000 000		
Source : Archives historiques de la Société générale, dossier Micheville, 25 novembre 1929 et janvier 1930.			

La carte dressant le bilan du courtage des obligations Micheville par la Société générale est révélatrice de l'avantage compétitif que représente pour elle sa « machine à placer des titres » : tandis que dix-sept départements dans le grand Nord-Ouest sont mobilisés, une douzaine sont également impliqués dans le grand Sud-Est, ce qui élargit fortement l'assise du titre dans le monde de l'épargne et les chances de réussite de l'opération.

Néanmoins, les liens noués avec le groupe De Wendel par le département de banque commerciale de crédit ne débouchent pas sur des opérations de banque d'affaires, car la firme travaille avec son noyau de banquiers parisiens historiques (BUP, Crédit lyonnais, CNEP, ainsi que Demachy). Soudain, le directeur de l'agence de Longwy de la Société générale apprend sur la place qu'une énorme émission d'obligations (300 millions de francs) se prépare à Paris⁶⁹ ; c'est la mobilisation au Siège et une réunion tenue le 26 septembre 1929 permet à la Société générale d'être intégrée au syndicat des co-chefs de

⁶⁶ « Exposé », *Notice de l'émission d'obligations des Hauts Fourneaux de la Chiers*, Archives historiques de la Société générale, dossier Chiers, janvier 1930.

⁶⁷ Cf. Philippe Mioche, « La Compagnie de la Marine et Homécourt en Lorraine, 1912-1974 », *Annales de l'Est*, I/1989, pp. 3-28.

⁶⁸ Note du 9 janvier 1929, Archives historiques de la Société générale, dossier Micheville, 10049/1624.

⁶⁹ Lettre de la direction de Paris en réponse au directeur de l'agence de Longwy, 29 août 1929, Archives historiques de la Société générale, dossier De Wendel, 1772/10085.

file, même si sa part de 17,776 % est inférieure à celle de ses trois rivaux (27,408 % chacun), ce quelle accepte bien volontiers « à titre de transaction, parce que nous sommes de nouveaux venus, désireux de ne pas faire de difficultés »⁷⁰. La fonction de vigie du directeur d'agence aura donc été féconde, ce qui confirme l'appréciation positive que l'on peut porter *a posteriori* sur le portefeuille de compétences de ce cadre méconnu, Genevois. Cette percée s'avère même décisive puisque Wendel & C^{ie} charge la Société générale, en novembre 1930, de monter une émission d'obligations, et la communauté bancaire se plie aux desiderata de Mitry, l'époux d'une dame Wendel et directeur général de la firme : « MM. De Wendel & C^{ie}, tenant compte des excellentes relations d'affaires et de personnes qui existent maintenant entre eux et la Société générale, désire nous charger de l'émission. »⁷¹ Ce dossier est loin de la modeste agence de Longwy, mais c'est d'elle qu'est venu le « coup de pouce » idoine.

Conclusion

L'on savait que la Société générale était vigoureuse dans l'Est, par exemple la première à Sedan⁷² devant la Société nancéienne, qu'elle était forte en Alsace et en Moselle (à Metz⁷³ et Thionville⁷⁴ notamment) grâce à sa filiale et sœur la Sogenal⁷⁵. Le cas d'étude de Longwy constitue un levier d'analyse pour donner tout son sens à plusieurs pistes de réflexion, à propos de la concurrence de place, de l'équilibre entre banque relationnelle et banque transactionnelle, du portefeuille de compétences et de l'enracinement relationnel des délégués de la banque sur le terrain que sont les directeurs d'agence, du portefeuille de savoir-faire de la Société générale dans le domaine de la banque d'entreprise et de la banque d'affaires, ce qu'on appelle aujourd'hui « banque de financement et d'investissement », qui mêle « *corporate banking* » et « *merchant banking* ».

Dans cet extrême nord de l'Est industriel lorrain, la Société générale réussit à mordre sur les parts de marché de ses adversaires et confrères, à gagner des volumes de crédits et de change, des pourcentages dans les barèmes d'émission, et des responsabilités dans les chefs de filat. Encore immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, « M. Beaupère [un dirigeant de la Générale] se souvient que nous avons très correctement conduit les négociateurs lors de la dernière émission [de titres Acières de Longwy], en chef de file normal qu'est la Société générale »⁷⁶.

⁷⁰ Archives historiques de la Société générale, dossier De Wendel, 1772/10085, 28 septembre 1929.

⁷¹ « Visite de M. De Mitry [Wendel] à M. de Méeus, 19 novembre 1930, Archives historiques de la Société générale, dossier De Wendel, 20 novembre 1930.

⁷² Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Sedan, 28 juillet 1929.

⁷³ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Metz, 4 novembre 1925. Mais la BNC la devance en 1931, puis la crise de la Société nancéienne permet à la Sogenal de récupérer une partie des affaires et de reprendre la tête sur la place en 1935.

⁷⁴ Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France sur la succursale de Metz, 18 juillet 1931.

⁷⁵ Hubert Bonin, « Un modèle ? La Sogenal, une banque régionale européenne (1881-2001) », in Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en Europe au XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 2004, pp. 390-410.

⁷⁶ Conversation téléphonique entre G. Bouis [Crédit lyonnais] et Louis Beaupère [Société générale], 19 octobre 1945, Archives historiques du Crédit lyonnais, Notes de conversations, affaire Acières de Longwy, 20 octobre 1945. Pour l'émission obligataire, la firme a songé demander que le Crédit lyonnais devienne co-contractant aux côtés de la Société générale et la Société nancéienne : c'est que les rapports de force ne sont jamais scellés dans le marbre : « Nous rappelons à M. Roy qu'il avait eu le désir en 1943 de confier le bâton de chef de file au Crédit lyonnais, mais que, pour des raisons confraternelles, nous l'avions laissé à la Société générale » (Archives historiques du Crédit lyonnais, Notes de conversations, entretien entre Roy [Acières de Longwy] et J. Dufour [Crédit lyonnais], 23 octobre 1948. Il est vrai que la fusion entre les Acières de Longwy, en bonne santé, et la Société lorraine et métallurgique, en moins bon état, requiert la transformation de l'énorme dette chirographaire, hypothécaire et obligataire de cette dernière et donc l'émission d'une masse d'obligations Acières de Longwy (200 millions de francs), ce qui nécessite la mobilisation des deux

Si l'on multiplie par quelques dizaines un tel cas d'étude pour l'appliquer à l'ensemble des places industrielles ou industrieuses où la Société générale était impliquée, l'on comprend qu'elle ait tenu tête à son grand compétiteur le Crédit lyonnais et même qu'elle lui ait arraché le premier rang des banques françaises⁷⁷ entre 1921 et 1928, qu'elle avait perdu depuis 1878 après l'avoir déjà occupé entre 1869 et 1877.

grands réseaux de courtage du Lyonnais et de la Générale (Archives historiques du Crédit lyonnais, Notes de conversations, affaire Aciéries de Longwy, 23 octobre 1945).

⁷⁷ Hubert Bonin, « Le Crédit lyonnais, la Société générale et les autres : essai d'appréciation des rapports de force (1864-1966) », in Bernard Desjardins (*et alii*, dir.), *Le Crédit lyonnais, 1863-1986*, Genève, Droz, 2003, pp. 725-749.