

**La Société générale en 1890-1914 :
d'une forte croissance à la crise de son modèle économique ?**

Hubert Bonin

Professeur émérite & chercheur en histoire économique, Sciences Po Bordeaux

et

GREThA, CNRS, UMR 5113, Université de Bordeaux

Cahiers du GREThA
n° 2018-23
novembre

**La Société générale en 1890-1914 :
d'une forte croissance à la crise de son modèle économique ?**

Résumé

La Société générale vacille sous l'effet d'une grave crise en 1913-1914. Réfléchir sur la configuration et la gestion de son modèle économique permet de s'interroger sur les choix stratégiques, la qualité du mode de gestion, les vertus comparées de la banque mixte ou universelle. L'entrecroisement des méthodes d'étude de l'histoire d'entreprise et de l'histoire économique avec celles de la gestion institutionnelle permet des questionnements stimulants.

Mots-clés: Histoire bancaire, banques, crises, modèle stratégique de firme, équilibre bilancier, banque mixte

**French bank Société générale in 1890-1914:
From a strong growth to a crisis of its business model?**

Abstract

Société Générale vacillated under the influence of a grave crisis in 1913-1914. To think about the configuration and the management of its economic model allows to wonder about the strategic choices, the quality of the mode of management, the compared virtues of mixed or universal bank. The intertwining of the methods of study of the business history and economic history with those of the institutional management allows stimulating questionings.

Keywords: Banking history; banks; companies' crisis; business model of a firm; management of balance sheet equilibrium; mixed banking

JEL: D 22, D78, G21, N23, N83

Reference to this paper: BONIN Hubert (2018) La Société générale en 1890-1914: d'une forte croissance à la crise de son modèle économique ?, *Cahiers du GREThA*, n°2018-23.

<http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2018-23.html>.

Soudain, en 1913-1914, la Société générale, alors la deuxième banque française, endure une crise sévère¹, qui la fait vaciller ; mais ses réserves bilancielles et une aide interbancaire procurée dans le cadre de la solidarité de place la font tenir debout. Ce texte doit engager le débat sur sa ligne stratégique et sur les risques qu'elle a pu susciter, ainsi que sur les processus de décision au sommet de la maison en fonction des asymétries d'information qui ont pu surgir et rendre moins intelligibles les déséquilibres bilanciels éventuels. On doit relever les liens étroits entre l'évolution à long terme du bilan et du portefeuille d'affaires d'une part, et la perception à court terme par la Place en cas de circonstances nouvelles provoquées par des tensions européennes ou même transatlantiques (Brésil, Argentine, etc.).

On découvre tout de go, à la Banque de France, alors dénuée de centrale des risques, qui est créée seulement au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, au ministère des Finances et chez des confrères, que le bilan de la Générale est alourdi par des comptes débiteurs abondants, des lignes de titres trop épaisses et immobilisées, donc des comptes relativement délicats à mobiliser rapidement pour en tirer de l'argent liquide. Or, en face, des dépôts en compte courant seraient plus fragiles, car les entreprises pourraient les retirer en cas de « crise de réputation » et de confiance, tandis que les dépôts des particuliers ou de PME deviendraient trop fluides.

Sans atteindre l'acuité de la crise subie en 1885-1886 par une Générale conduite alors de façon aventureuse², cette crise de 1913-1914 paraît grave, d'autant plus qu'elle s'insère dans une situation de crise bancaire enclenchée dès 1913 et dans une situation géopolitique, puis même militaire, évidemment dramatique. Heureusement, la Générale ne subit pas le sort du Comptoir d'escompte en 1889 ni de la Société de dépôts & comptes courants en 1891, ni enfin de la première banque bordelaise, Samazeuilh, en 1913. Grâce à un bilan tout de même résistant et élastique et grâce à la solidarité de place – exercée par les institutions et les banques –, elle tient bon face aux tempêtes et n'est pas entraînée par un tsunami bancaire.

Les deux crises de 1905 et de 1913, sans rapport événementiel entre elles, peuvent nourrir la même démarche analytique. La politique du directeur général Louis Dorizon³ semble en question : son punch a conduit la Société générale à déployer son activité de banque commerciale en Russie⁴, à renforcer son implication en « banque industrielle », en banque d'entreprise, et à déployer vigoureusement le métier de banque de marchés (banque de change, crédit interbancaire *on call*, etc.).

Or cela finit par inquiéter : un déséquilibre dans le bilan à court terme entre des expositions trop fortes à l'actif (découverts à des entreprises et escomptes risqués à l'étranger) et des ressources trop limitées en contrepartie au passif (de la banque elle-même, de sa succursale de Londres, de sa filiale belge ou de sa filiale russe, mal mesurées faute d'un bilan consolidé) ou obtenues à trop court terme (refinancements interbancaires, dépôts en compte courant) débouche sur une crise de liquidité à deux reprises, sur une crise de confiance et sur un risque de crise de solvabilité. « Trop grande pour s'effondrer » (*too big to fail*), la Société générale est renflouée à deux reprises.

¹ Hubert Bonin, « Les quatre crises de la Société générale (1886-2008). La crise d'un modèle économique au cœur des crises conjoncturelles », *Revue historique* (PUF), octobre 2013, n° 668, p. 905-933.

² Hubert Bonin, *Histoire de la Société générale. I. 1864-1890. Naissance d'une banque*, Genève, Droz, 2006.

³ Hubert Bonin, « Louis Dorizon, dirigeant de la Société générale : la construction d'une carrière et d'une stratégie bancaires (1874-1914) », *Revue historique*, 1994, CCXC/2, p. 511-527.

⁴ Hubert Bonin, « La stratégie de déploiement international de la Société générale (des années 1870 aux années 1970) », in Olivier Feiertag et Isabelle Lespinet-Moret (dir.), *L'économie faite homme. Hommage à Alain Plessis*, Genève, Droz, 2010, p. 303-324.

Ce texte vise à faire s'entrecroiser les analyses portées par l'histoire d'entreprise (*business history*, en anglais) et par l'histoire bancaire classiques, d'une part, et les méthodes d'évaluation mises au point par les spécialistes d'histoire de la gestion, de l'organisation de firme et des stratégies institutionnelles, en une sorte de défi lancé à l'historien, confronté à des concepts tout à fait anachroniques à propos de la Belle Époque. Il s'agit juste de manier la « boîte à outils » actuelle pour en appliquer les mécanismes à une firme bancaire du début du xx^e siècle. Réfléchir sur la configuration et la gestion de son modèle économique permet de s'interroger sur les choix stratégiques, la qualité du mode de gestion, les vertus comparées de la banque mixte ou universelle. L'entrecroisement des méthodes d'étude de l'histoire d'entreprise et de l'histoire économique avec celles de la gestion institutionnelle permet des questionnements stimulants.

1. En quête d'indices de fragilité

Des frottements entre le modèle stratégique et le modèle économique (sur le registre des lacunes en ressources stables) peuvent être donc constatés. D'un côté, la banque n'a pas assez rapidement et fortement adapté ses ressources durables à sa croissance organique ; et cela débouche sur des augmentations de capital successives (1903, 1905, 1906, 1909, juin-juillet 1912, à 500 millions de francs). Il lui faut plus de « coussins de sécurité », comme on dirait aujourd'hui (*capital buffers*), plus de fonds propres, plus de réserves (explicites ou latentes), afin de réduire les déséquilibres excessifs et donc l'effet de levier trop tendu. Sans théorisation – car aucun article ni livre n'est encore publié sur ces crises françaises, chez les experts de l'époque ou, depuis lors, dans le monde académique –, et donc de façon empirique, puisque le conseil d'administration ne paraît pas avoir conçu un corpus de réflexions systémiques à ce propos, ces trois augmentations de capital et la constitution de relais de refinancement plus structurés semblent prouver qu'il faut rétablir un équilibre entre modèle stratégique et modèle d'organisation du financement de ce dernier.

D'un autre côté, la stratégie dynamique de déploiement international – différente de celle de ses confrères Crédit Lyonnais⁵ et CNEP⁶ – a débouché sur une crise du modèle économique, et ce, sur deux registres. Le modèle d'organisation de firme vit une « maladie infantile » de croissance hors de France ; tout comme les agences de région dans les années 1870-1880, les entités russes et (indirectement) égyptienne mènent une vie trop indépendante, avec une capacité d'analyse des risques peu affûtée. Or dupliquer un réseau de banque commerciale de détail par simple croissance spontanée constitue, on le sait désormais depuis quelques années, un défi managérial ardu pour les banquiers : les « cultures du crédit » sont différentes, les risques de connivence avec les communautés d'intérêts locales⁷ trop répandus, les pratiques dans l'estimation des valeurs servant de gage aux prêts ou de références pour leur niveau (stocks, etc.) sont trop aléatoires. Enfin, et surtout, la « courbe d'apprentissage » du personnel responsable est plus ou moins longue selon la rigueur dans la construction de la sous-organisation de firme à l'étranger.

Les solutions destinées à faciliter les ajustements entre modèle stratégique et modèle économique et mode d'organisation ont été classiques. Pour le passif, des augmentations de capital de la Société générale et la fusion entre Banque du Nord et Banque russo-chinoise ont consolidé la surface

⁵ Bernard Desjardins, Michel Lescure, Roger Nougaret, Alain Plessis & André Straus (dir.), *Le Crédit Lyonnais, 1863-1986. Études historiques*, Genève, Droz, 2002. Roger Nougaret, *Le Crédit lyonnais en Russie, 1878-1920*, Paris, 1992. Hubert Bonin, « The international factors in the development of the French banking system », in Rondo Cameron & Valéry Bovykin (dir.), *International Banking and Industrial Finance, 1870-1914*, Oxford, Oxford University Press, 1992.

⁶ Hubert Bonin, « Le Comptoir national d'escompte de Paris, une banque impériale (1848-1940) », *Revue française d'histoire d'outre-mer*, 1991, tome 78, n° 293, p. 477-497.

⁷ Voir : Mark Granovetter, « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, novembre 1985, 91 (3), p. 418-510. Gunnar Eliasson, « The firm as a competent team », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1990, volume 13, p. 275-298.

financière des deux banques française et russe. Pour une gestion active de l'actif, le portefeuille de savoir-faire français en gestion préventive des risques et en supervision de l'organisation de firme a été transféré à la filiale russe. Quant à la banque de marchés, il semble que les équipes aient été renforcées, notamment à Londres et Bruxelles, et que les circuits de refinancement interbancaires aient été ramifiés. Et, surtout, le partenariat tissé entre la Société générale et Paribas en 1905 a ouvert la voie non seulement à une osmose de compétences au niveau de la banque internationale, propice à l'amélioration du portefeuille de savoir-faire de la banque commerciale d'entreprise à terme, mais aussi à une diminution relative de la prise de risques, par le biais du partage de certaines opérations entre les deux maisons, en particulier pour le risque de garantie (*underwriting*).

2. Un modèle économique trop tendu ?

Peut-être la Générale était-elle allée trop loin, par l'intermédiaire de sa succursale de Londres, dans son insertion dans la « banque financière internationale », dans des pratiques d'*investment banking*, aux dépens d'une sagesse plus conforme aux contours du modèle économique d'une banque de dépôts et plus soucieuse d'éviter les risques de marché. D'ailleurs, le repli imposé par la « grande Histoire » avec la chute du capitalisme en Russie et la perte de la Banque russo-asiatique, puis l'abandon des velléités de déploiement dans l'aire méditerranéenne (contraction des activités de la filiale orientée vers l'Espagne, Société générale de banque pour l'étranger ; revente de la Banque de Salonique en 1919 ; modération du déploiement dans les Balkans, plutôt abandonné aux deux banques d'affaires Paribas et BUP), a pu refléter *a posteriori* une prise de conscience des points faibles d'une banque de dépôts, à cette époque, à agir trop loin de ses cœurs géographiques de métiers.

La place reste vigilante et inquiète : « Le baron Édouard [de Rothschild] se préoccupe de la situation de la Société générale. M. [Alexandre] Ribot [ministre des Finances] lui a demandé quels concours seraient nécessaires pour assurer le paiement de tous les dépôts. M. Ribot ne veut, à aucun prix, laisser tomber la Société générale. Le baron Édouard répondit qu'au point de vue du personnel nouveau à introduire dans cette maison, il ne paraît pas possible de demander aux établissements de crédit, déjà si diminués par la guerre, de lui en fournir.

Quant au concours financier, les maisons et établissements qui ont fourni à la Société générale une avance de 50 millions de francs en juillet dernier sont décidés à ne pas aller au-delà. Or la Générale ne dispose plus des réserves nécessaires pour apporter des garanties ou contreparties à la Banque de France : en effet, l'actif à recouvrer est encore de 200 millions, correspondant à ses avances à la clientèle. « Il reste, en outre, 250 millions à appeler sur le capital. Si on ne brusque rien, le baron Édouard espère qu'on pourra arriver à reconstituer ultérieurement l'affaire, mais, pour éviter une suspension de paiements, il croit que le concours direct de l'État sera indispensable. »⁸

Durablement, Rothschild continue à reprocher à la Générale sa stratégie de croissance à tout-va. Encore en janvier 1915, il médite sur ce qu'il estime une fragilité intrinsèque de cette grande banque à laquelle il voue une sympathie certaine, mais envers laquelle il exprime ses doutes personnels dans un entretien avec l'un des dirigeants du Crédit lyonnais, Émile des Marais : « Le baron Edmond de Rothschild se demande si cette modification [l'appel à Guernaut comme directeur général] sera suffisante pour assurer le relèvement de la Société. Selon lui, le fonctionnement de la Générale a été mauvais dès sa création. On n'a jamais voulu distinguer quel devait être son objet. Elle fut non un établissement de crédit, mais une banque d'affaires travaillant avec ses dépôts, ce qui est une déplorable conception. Le baron Edmond se demande comment on peut relever l'affaire. Il craint

⁸ Entretien entre le baron Émile du Marais, directeur à la direction financière du Crédit lyonnais, et Édouard de Rothschild, 24 décembre 1914, Archives du Crédit agricole, fonds Crédit lyonnais, DAF 297/1.

que le capital ne soit complètement mangé, et ne voit qui apportera des fonds pour rembourser éventuellement les dépôts en cas de retrait. Il insiste sur l'intérêt que nous avons tous à éviter la chute de la Générale. Je [Des Marais] réponds que nous sommes très désireux d'éviter cette chute, mais que le concours qui a déjà été apporté à deux reprises à cet établissement paraît devoir être l'effort maximum qu'on ait pu nous demander. »⁹

3. Un mode d'analyse et de décision contestable ?

Bref, même des professionnels situés aux tout premiers rangs de la vie de la place émettent des critiques sur la stratégie managériale de la Société générale et donc de l'équipe de Dorizon. Cela pose, une fois de plus en histoire d'entreprise, la question de la rationalité dans le processus de décision et l'organisation du pouvoir, et donc *in fine* de la pertinence, sinon de la fiabilité, de la structure de l'organisation managériale mise en place entre les années 1890 et les années 1910 en vue de conduire ce qui est devenu une « firme bancaire » vers une position plus éminente au sein de la compétition de place et même de la compétition intra-européenne.

Comme on ne dispose guère de comptes rendus des débats internes à l'équipe dirigeante de la Générale, sinon par le biais de la correspondance entre les deux managers que sont Georges et Maurice Verstraete, le premier à Paris, le second à Saint-Pétersbourg, qui contient parfois des allusions à quelques tensions, dès lors que les procès-verbaux des séances hebdomadaires du conseil d'administration restent « neutres », purement factuels, on ne parvient pas à « lire la décision », pour reprendre l'expression d'Erhard Friedberg¹⁰. On pourrait prendre en considération des acquis de l'école comportementale (*behaviourism*¹¹) et notamment appliquer à cette banque des réflexions de James March sur les processus décisionnels¹². Les organisations sont des structures réactives : par un « apprentissage organisationnel », elles accumulent et adaptent leurs connaissances avec leur environnement en permanence, suggère J. March¹³.

Cet économiste de gestion a exploré les facteurs qui influencent la prise de décision, tels que l'orientation des risques, le leadership et l'ambiguïté du présent et du passé ; il a montré notamment que l'acteur économique ne fait preuve que d'une rationalité limitée, faute de temps et d'informations pour analyser tous les avantages et les inconvénients de ses choix. Selon ce modèle d'analyse, l'équipe de Dorizon n'aurait pas suffisamment mobilisé l'ensemble des pièces d'information disponibles, voire n'en aurait pas assez rassemblé (par exemple à propos des engagements en Europe centrale et russe ou en Amérique latine). Au sein de cette « coalition » de pouvoir managérial, qui regroupe des cadres issus du réseau grâce à leur dynamisme commercial,

⁹ Du Marais, compte rendu de visites aux barons Édouard et Edmond de Rothschild, 7 janvier 1915, Archives du Crédit agricole, fonds Crédit lyonnais, DAF 297/1.

¹⁰ Mais dans le cadre d'une étude consacrée aux tensions internationales de l'année 1962 : Erhard Friedberg, « Comment lire les décisions ? », *Cultures & conflits*, 2000, n° 36, *Rationalités et relations internationales*, p. 151-164. Cf. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993. Voir, en France : Michel Crozier & Erhard Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.

¹¹ Richard Cyert & James March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englecliff NJ, Prentice Hall, 1963. L'œuvre classique dite « behaviouriste » : James March, « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, 1978, volume 9, n° 2, p. 587-608. James March et Herbert Simon, *Organizations*, Cambridge (MA), Blackwell, 1958 ; seconde édition en 1993, Oxford, Blackwell.

¹² James March, « Decisions in organizations and theories of choice », in Andrew Van de Ven & William Joyce (dir.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, Wiley Interscience, 1981, p. 205-244. James March & Richard Harrison, « Decision making and post-decision surprises », *Administrative Science Quarterly*, 1984, volume 29, p. 26-42. James March (dir.), *Decisions and Organizations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.

¹³ James March & Barbara Levitt, « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, 1988, volume 14, p. 319-340.

des experts en affaires financières, françaises et internationales, des hauts dirigeants des filiales belge et russe et de la succursale de Londres, et des alliés financiers (comme Arthur Spitzer ou Ernest Cassel), peut-être qu'une certaine griserie aurait emporté l'équipe de Dorizon vers une croissance trop soutenue.

À propos de l'équipe de Dorizon, on pressent des réactions aux soubresauts, comme face à la crisette de 1905 ou aux aléas brésiliens, cubains, haïtiens, balkaniques ou autres, sans discerner les processus de discussion, de débats même, et donc sans pouvoir appréhender ce fameux « apprentissage organisationnel ». Ont-il été « prisonniers de routines, de cadres cognitifs, de programmes et de répertoires d'action » ?¹⁴ Comment se sont structurées les « préférences [de cet] ensemble d'acteurs en interaction stratégique et durable les uns avec les autres et dont les logiques d'action sont elles-mêmes le produit d'autres marchandages, d'autres interactions stratégiques » ?

4. Quelle marge d'autonomie dans l'initiative ?

Tandis que le Lyonnais est dirigé durablement par l'équipe cimentée autour du présent Henri Germain de 1804 à 1905, que le CNEP entremêle des banquiers issus de plusieurs communautés d'affaires (de Marseille à Paris, en particulier), que Paribas et la Banque de l'union parisienne (à partir de 1904) bénéficient d'un entrelacement entre financiers français et étrangers, banquiers démarcheurs d'affaires et hommes proches des milieux boursiers, l'équipe de Dorizon est mixte.

Au sein de la firme Société générale, plusieurs groupes d'influence œuvrent en convergence et compléments : les cadres issus du réseau, d'excellents banquiers polyvalents, dotés d'une solide culture de banque d'entreprise de proximité ; des hauts cadres formés au Siège aux négociations d'affaires parisiennes et européennes, avec une interaction entre Bruxelles, Londres et Paris (et parfois la Suisse) ; des hommes dotés d'une excellente connaissance des marchés boursiers et d'un capital relationnel large. Dorizon et son équipe, comme dans toute société, se situent au point de convergence de ces « plaques » managériales. Comme leurs confrères des autres grandes banques, ils bénéficient en outre de partenariats avec des hommes d'affaires européenistes (ici : Cassel, Percival Farquhar, Théophile Lombardo ou Spitzer, notamment) ; enfin, après la crisette de 1905, l'équipe entretient une relation de proximité avec son homologue de Paribas (André Bénard, etc.).

Pourtant, le libre arbitre de la Générale est réel, comme le rappelle Georges Verstraete en 1907 : « Ne pas oublier que l'influence de Spitzer auprès du directeur est actuellement tout à fait prédominante. Le directeur trouve auprès de son patron, Sir Ernest [Cassel], l'appui dont il a besoin contre la Rue d'Antin [Paribas] [...]. Sans doute, Dorizon s'appuie sur Cassel et, par suite les avis de Spitzer ont une autorité particulière. Mais ce serait bien mal connaître Dorizon que de croire qu'il a par cela même abdiqué toute indépendance. »¹⁵

Toutefois, est-ce que la Générale a véritablement gommé sa (secrète) volonté de gagner des positions face à ses deux rivales, le CNEP et le Lyonnais, ou de résister à la progression de Paribas puis en sus de la Banque de l'union parisienne, sans parler de maisons comme Mirabaud ou Rothschild ? Est-ce qu'elle a pu s'extraire de ce « chemin de dépendance » (en anglais : *path dependency*, ou « poids de l'héritage ») dans l'ornière duquel elle s'était enlisée avec l'affaire du guano au milieu des années 1880 ? Est-ce que cet homme issu du peuple comme Dorizon n'a pas désiré fusionner son ascension socioprofessionnelle et l'essor de sa banque, l'une portant l'autre ? Il est tout de même bizarre que la Générale ait autant souffert en 1905, puis encore en 1913, comme je l'ai déjà analysé plus haut : vingt ans après sa crise de 1886, elle souffre encore dix-neuf ans plus tard, puis encore

¹⁴ Ehrard Friedberg, « Comment lire les décisions ? », *Cultures et conflits*, 2000, 36, p. 57.

¹⁵ Georges Verstraete (à Paris) à Maurice Verstraete (à Saint-Petersbourg), 20 avril 1907, archives de la Banque du Nord, archives d'Etat de Saint-Petersbourg.

huit ans après, comme si de mini-tsunamis gestionnaires venaient refléter le jeu des plaques stratégiques animé par un désir de trop forte croissance, peut-être. Ce n'est là qu'une hypothèse.

Dorizon bénéficie d'une belle concordance des astres de l'univers économique : reprise de la croissance au milieu des années 1890, européanisation des économies, première mondialisation, première étape de la deuxième révolution industrielle, percée de nouvelles technologies, émergence de nouvelles sociétés, remodelage des sociétés issues de la première révolution industrielle, élargissement de l'assise du marché financier français et renforcement du marché financier britannique, volonté des majorités dirigeant successivement la France (modérés, gauche, centre-gauche) de soutenir – dans la mesure des moyens d'un appareil économique d'État encore peu structuré – la compétitivité de l'économie française, surtout face à l'Allemagne et au Royaume-Uni. La stratégie est dès lors limpide : insérer la Générale dans ce mouvement pluriel de croissance, dans l'élan de l'investissement, et donc, *in fine*, pour une grande banque, dans le déploiement des crédits de toute sorte et des émissions de titres.

5. Débat sur la mise en pratique de la stratégie

Si la stratégie est claire, encore faut-il la mettre en œuvre avec discernement. Le volontarisme de l'équipe Dorizon est sans faille, avec une bonne cohésion entre la masse des actionnaires, les actionnaires importants, le conseil d'administration, les directions. La preuve en est donnée avec les diverses augmentations de capital effectuées au tournant du siècle. La mise en œuvre est efficace : structuration des directions opérationnelles spécialisées, gonflement de leurs effectifs – d'où l'essaimage du Siège, puis son transfert –, promotion de hauts cadres expérimentés venus du réseau ou mûris au Siège lui-même, hausse des dépenses d'exploitation afin de soutenir cette croissance des « moyens » d'action, insertion dans des communautés de relations d'affaires en France ou sur des places européennes, et même enclenchement de processus de promotion interne et de formation pour étayer l'assise d'une « classe moyenne » apte à relayer les décisions par leur concrétisation rapide et efficace.

La mise en œuvre s'avère dès lors efficace, puisque la mise en pratique de la stratégie – en anglais : *strategy as practice*¹⁶ – constitue le nœud d'une gestion performante – si l'on admet d'entrelacer ici économie gestionnaire, histoire d'entreprise et histoire bancaire. Une chose est de porter un dessein stratégique puissant, une autre en est d'en réussir la mise en pratique, comme le soupèsent tant d'économistes de la gestion outre-Atlantique, décontenancés par la discordance entre les intentions et leur concrétisation dans nombre d'entreprises qui ont fini par vaciller sur leurs erreurs¹⁷. L'une de leurs conclusions est que le remodelage et la conduite de l'organisation de firme doivent refléter ce volontarisme dans leur ampleur, leur fermeté et leur discernement. Or on vient juste d'affirmer que la firme Société générale a bel et bien réussi à se structurer afin de satisfaire aux exigences de sa stratégie et de sa croissance – et plusieurs chapitres des deux volumes de ce tome II ont profondément analysé ce processus. Bref, les facteurs organisationnels et humains me paraissent avoir été des leviers essentiels de ce dernier, et avec un degré de réussite apparemment sans défaillance repérable.

¹⁶ Richard Whittington, *Strategy as Practice. Long Range Planning*, 1996, p. 731-735. *What is Strategy—and does it matter?*, Londres, Thomson Learning, seconde édition, 2001. *Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field*, 2002. « The work of strategizing and organizing: For a practice perspective », *Strategic Organization*, 2003, 1, p.117-125. Gerry Jonson, Ann Langley, Leif Melin & Richard Whittington, *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007. Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2015.

¹⁷ « Introduction. Strategy as practice: New perspective », in Paula Jarzabkowski, *Strategy as Practice: New Perspective*, Sage, 2005.

Sans transformer ce texte en « étude de cas » à l'anglo-saxonne, on peut tout de même se demander si l'équipe de Dorizon a réussi pleinement à assurer une coordination pertinente entre la stratégie de développement, la stratégie organisationnelle, la tactique budgétaire, la stratégie bilancielle et ses grands équilibres, les systèmes de contrôle, la lutte contre les asymétries d'information, et, au bout du compte, les fameux « indicateurs de performance » – en sombrant dans un anachronisme provocateur, je l'admets bien volontiers, dès lors que les évaluations de la rationalité stratégique datent de la fin du xx^e siècle, selon, par exemple, les analyses de Henri Mintzberg¹⁸.

On peut penser que l'équipe Dorizon ne serait pas parvenue à assurer une coordination complète entre les divers champs de déploiement des activités, tant en France qu'à l'étranger, d'où des défaillances récurrentes, bien et vite circonscrites, ou sources de « crissettes » plus graves (1905, 1913). Des activités, des filiales, des équipes ont manqué de capacité dans la maîtrise de leurs informations, de leurs processus d'investissement, dans leurs méthodes de contrôle. On le discerne dans les affaires industrielles en Russie, dans diverses affaires en Argentine et au Brésil, notamment, ou aussi à propos de gros clients en France même, comme en région lyonnaise. Est-ce que les équipes de la « banque industrielle » étaient suffisamment charpentées, expérimentées, vigilantes, au Siège ? Celui-ci ne manquait-il pas de « pointures » sorties des grandes écoles d'ingénieurs, aptes à déterminer l'ampleur et surtout la durée des programmes d'investissement des firmes épaulées en direct ou par le biais de la filiale russe ?

Certes, on voit Dorizon aller en Russie et à Londres ; des équipes de l'Inspection générale¹⁹ circuler dans les grosses agences et en Russie ; des relations directes sont entretenues avec des hommes d'affaires qui sont autant d'« yeux et oreilles » au cœur des communautés d'affaires. Au bout du compte, ces acteurs de la supervision et des contrôles sont-ils assez nombreux, assez documentés face au risque d'asymétrie d'information, assez experts eux-mêmes ? Déjeuner, dîner, visiter, lire un bilan, collecter des renseignements : tout cela constitue la coutume de la banque relationnelle ; mais est-ce que la banque transactionnelle a été assez affûtée elle-même pour l'accompagner dans sa démarche de vigilance, puis de conseil ? La pratique de la stratégie suppose une communauté de collaboration-coopération entre toutes les parties prenantes ; au-delà de leur bonne volonté, souvent dominante, encore faut-il qu'elles disposent de la lucidité, de la capacité d'anticipation des risques opérationnels, puis budgétaires, qui leur permettent de dominer leur sujet, de maîtriser les portefeuilles de risques. Or certaines parties prenantes et certains acteurs en interne ont manqué de ces qualités, d'où les lacunes d'une « bonne pratique » de la stratégie.

De telles remarques sont d'une plate banalité, car cette réalité a été rencontrée pendant tous les bords cycliques, avant des chutes gestionnaires (défaillances de clients, crises de trésorerie, crise de liquidité pour des banques, etc.) ou des crises conjoncturelles, qui ont révélé et accentué les lacunes du couple reliant la conduite stratégique et la conduite managériale. Dorizon et son équipe n'ont pas échappé à telle ou telle de ces lacunes, d'où les soubresauts subis de temps à autre. Le déterminisme de routines dans la gestion de stratégies, des tendances à glisser dans des trappes à compétences ou à se laisser abuser par la réussite des actions passées, même toute récentes, car la forte évolution des divers postes du bilan est souvent étonnante. Banalement, là encore, transformer la planification (même encore informelle, à cette époque), le développement de l'action, le déploiement des forces dans les branches d'activité, les régions, les pays, les filiales (en anglais : « *planning, developing,*

¹⁸ Henri Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Simon & Schuster, 1994; seconde édition: New York, Pearson Education, 2000.

¹⁹ Hubert Bonin, « Fixing the organisation of a banking firm: The case of the *Inspection générale* at *Société générale* », in EABH (dir.), *Corporate Governance in Financial Institutions. Historical Developments and Currents Problems*, Amsterdam, EABH & ING, 2011, p. 68-77.

deploying »), ont dû s'accompagner d'un suivi et contrôle (*monitoring*) et d'un retour d'expérience (« *analysing* ») incessants, renouvelés et exigeants.

Ces blocages ou « frottements » gestionnaires posent la question de la capacité à collecter et brasser suffisamment d'informations au sein des directions du Siège²⁰ : étaient-elles suffisamment étoffées et enrichies pour pouvoir jauger les données collectées dans cette vaste firme bancaire qu'est devenue la Société générale. Sans sombrer dans le culte envers Alfred Chandler²¹, quelque peu critiqué depuis quelques lustres dans la communauté académique, on peut s'interroger sur la pertinence du modèle organisationnel en fonction du modèle économique construit dans le cadre de la stratégie de croissance et de puissance.

Est-ce que les structures de la direction étaient suffisamment diversifiées et décentralisées pour permettre de faire face avec suffisamment de clairvoyance et de réactivité aux incertitudes de la mise en œuvre de la stratégie ? Pour montrer assez de capacité d'anticipation des risques ?²² Est-ce que la boîte à outils gestionnaire n'aurait pas été victime du « prisme cognitif »²³ qui caractérise toute direction qui glisse insensiblement vers l'unicité de points de vue et une intégration manquant de diversité, voire de dissidences ? Il faut préciser que, avant l'entre-deux-guerres²⁴, l'appel à des conseils extérieurs n'est guère pratiqué ; chaque entreprise doit compter sur elle-même, sur ses propres capacités en interne pour discerner les facteurs de perturbation de sa croissance et de son efficacité gestionnaire.

6. Culture du risque et culture d'entreprise

Quelles que soient ces méditations, un fait domine : avec « agilité » – mot gestionnaire à la mode –, réactivité, souplesse, la Société générale a répondu aux impulsions de sa direction. J'ai évalué le processus de sélection et de promotion des directeurs d'agence et de division du Siège, en fonction de la richesse et de l'adaptabilité de leur portefeuille de compétences et de leur aptitude à maîtriser les risques de la banque de crédit. La firme bancaire a prouvé cette agilité en insufflant à sa banque à guichets un esprit de conquête territoriale et commerciale, en diversifiant, structurant et enrichissant ses divisions de supervision de la banque de crédit et de courtage, en dessinant une vaste machine de gestion de la banque de l'escompte. Vision, stratégie et agilité ont été activées de concert avec des résultats concrets : la Générale, elle aussi, peut incarner cette « performance » dont il faut faire preuve dans les évaluations capitalistes du XXI^e siècle. « *Driving results: Creating systems and structures by which the strategies can be implemented and goals achieved* », suggère le cabinet Accenture²⁵.

²⁰ Bart Noteboom (dir.), *Knowledge and Learning in the Firm*, Abingdon, Edward Elgar, 2006.

²¹ Alfred Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1989 (1962 pour l'édition originale américaine).

²² Cf. Charles Baden Fuller & Henk Volberda, « Strategic renewal: How large complex organizations prepare to the future », *International Studies of Management & Organisation*, 1997, 27, n° 2, p. 95-120. Olivier Germain, « Charles Baden Fuller. A contre-courant stratégique : expérimentation, régénération, coévolution », in Thomas Loilier & Albéric Tellier (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Colombelles, EMS Management & Société, 2007, p. 359-377.

²³ Cf. Michel Imbert (et alii, dir.), *Cognitive Science in Europe*, Berlin, Springer Verlag, 1988.

²⁴ Matthias Kipping & Timothy Clark, *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford, Oxford University Press, 2012. Matthias Kipping, « American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships », *Business History Review*, 1999, volume 73, n° 2, p. 190-220. Chris McKenna, *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*, New York, Cambridge University Press, 2006.

²⁵ David Smith, Yaarit Silverstone, Deborah Brecher & Punya Upadhyaya, *Leadership Imperatives for an Agile Business*, Accenture Strategy, 2015, p. 2.

Des décisions essentielles ont été prises, des choix affirmés, des voies de déploiement suivies avec persévérance ; la Générale est tout de même la troisième puis la deuxième banque française ; elle réussit à bâtir la première banque russe ; à animer l'une des trois premières banques alsaciennes ; à faire de sa succursale de Londres une plate-forme de relations, d'affaires de courtage et de change de bonne envergure, au cœur du système des *merchant bankers* et des financiers européens. Ces prises de risque sont donc devenues inhérentes à la culture d'entreprise de la maison.

Mais cette culture du risque s'est-elle révélée sans failles ? « *Leaders of top-performing companies are able to take both views—steering effectively now while also keeping an eye on the road ahead* », remarque Accenture²⁶, qui signifie par là que les dirigeants doivent anticiper les mutations financières, géoéconomiques – plus soudaines et brutales parfois qu'on ne le croirait – et garder conscience du rythme réel des mutations technologiques – plus lent et coûteux qu'on ne le supposait souvent. La Générale souffre ainsi à plusieurs reprises des aléas de l'économie russe, des surcoûts de son équipement industriel et ferroviaire, des blocages institutionnels, et la même remarque vaudrait pour l'Amérique latine.

L'entreprise « gagnante » est celle qui réussit à structurer des procédures gestionnaires et des processus d'analyse des risques qui lui permettent de mieux anticiper les risques de dérive dans les coûts, la fiabilité des clients, la constance des partenaires. Et c'est là peut-être que surgit la faille : est-ce que l'équipe Dorizon a suffisamment bordé les risques, comme on dit ? Les tensions des affaires successives (Sucreries d'Égypte, Say, gros chimiste lyonnais Usines du Rhône, Amérique latine, Russie – à répétition) indiquent une manque de clairvoyance et peut-être une culture du risque trop tolérante vis-à-vis des éventualités de « catastrophe ». Mais l'historien et même les économistes gestionnaires ou les agences-conseils peinent à définir ce que doit être la « culture parfaite »... Ces derniers bataillent pour définir les entreprises performantes (en anglais : *top-performing companies*²⁷).

Quand la direction conduit les transitions vers un changement structurel et stratégique du portefeuille d'activités et des territoires d'action, au-delà de la définition et de l'adaptation de la stratégie et du modèle économique, de la flexibilité de l'organisation, on en revient aux fondamentaux que sont les processus de maîtrise de la gestion et des risques et la culture du risque, au sein d'une culture d'entreprise propre à entraîner les salariés et les cadres dans une adhésion aux programmes, aux valeurs et aux pratiques de la firme, ici de la firme Société générale. Le mot-clé devient alors « durabilité » (en anglais : *sustainability*). Or la maison a côtoyé à plusieurs reprises l'invisible barrière de sécurité qui préserve l'entreprise des risques de trésorerie ou liquidité, ou pire encore du risque de réputation – alors que ses deux confrères Crédit lyonnais et CNEP ne paraissent pas ébranlés autant qu'elle-même, bien qu'ils aient vécu, dans les années 1881-1889, de rudes moments.

Une culture de forte croissance n'a pas été sans une culture du risque exacerbée, pourrait-on ainsi conclure, sans aucun élément néanmoins qui permettrait de structurer une matrice synthétique et systématique de cette culture du risque, au-delà de cette trop grande confiance dans les ressources procurées par une expansion soutenue. La capacité de susciter des retours d'expérience assez complets (en anglais : *feedbacks*) et des « diagnostics » gestionnaires assez drastiques n'aurait pas été affûtée avec assez de vigueur. « *The CEO should primarily listen, encourage open and honest discussion, and make sure that all possible dynamic factors and all possible solutions are being*

²⁶ *Ibidem*, p. 4.

²⁷ Cf. BCG. The Boston Consulting Group, *The New CEO's Guide to Transformation. Turning Ambition into Sustainable Results*, 2015.

brought to the forefront. Through this process, the CEO must start to diagnose problems and create hypotheses regarding which aspects of the company require improvement. »²⁸

Peut-être alors l'équipe Dorizon aurait-elle manqué parfois de capacité d'anticipation et de lucidité parce qu'elle manquait d'« humilité », mot lui aussi à la mode en ce tournant de siècle dans des études managériales²⁹, car il exprime le désir de reconsidérer à périodes régulières les axes qui sont suivis afin d'en apprécier les forces et les faiblesses, par un large effort de consultation et d'information. Les échecs, voire les secousses violentes, qu'une entreprise subit doivent servir de « leçon »³⁰, et on peut suggérer que l'équipe Dorizon a tardé à plusieurs reprises à jauger avec rigueur les causes de telle ou telle « crisette ».

Elle a surtout, me semble-t-il, montré une trop grande dépendance aux cycles ascendants et à une certaine dose de griserie des boursiers, aux conseils optimistes des hommes d'affaires, industriels et financiers engagés dans les processus de développement des grands équipements en France et à l'étranger. Elle a fait preuve d'une trop grande confiance dans ses capacités de réactivité en cas de tensions³¹. Peut-être soumise à un courant moutonnier – en anglais : *herd behaviour*, analysé par les spécialistes de la finance comportementale³² –, elle a été portée par « l'émotion » de la croissance accélérée et concurrentielle, en manquant de temps à autre d'une conscience des réalités bien charpentée (défaut de « *self-awareness* », en anglais) – et les économistes gestionnaires d'aujourd'hui pensent qu'entre 40 et 50 % des dirigeants d'entreprise actuels souffrent des mêmes défauts...

Cette équipe n'aurait disposé, de-ci de-là, que d'une rationalité limitée, faute d'informations, du temps suffisant pour plonger dans des dossiers de gros clients, régionaux, nationaux ou étrangers et donc soulever tous les avantages et inconvénients de ses choix. Elle aurait été victime elle aussi d'un manque d'optimalité dans ses décisions et des données trop incertaines – si l'on suit les préceptes de la sociologie des organisations... Cela aurait causé une certaine myopie dans l'apprentissage de la conduite de stratégies trop diversifiées³³. Cela aurait débouché sur trop d'incertitudes et d'ambiguïté³⁴ face à la volatilité et à la complexité des événements économiques et financiers – d'autant plus qu'elle ne pouvait disposer de la récente matrice à la mode *VUCA* (*volatility, uncertainties, complexity, ambiguity*) ! Cela aurait pu la conduire, comme tant d'équipes managériales, à rejeter les données trop inquiétantes ou négatives, pour ne retenir que celles allant dans le sens de ses choix stratégiques et de sa vision des risques en cours, et à céder au « syndrome

²⁸ *Ibidem*, p. 6.

²⁹ Cf. Bradley Owens, Michael Johnson & Terence Mitchell, « Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership », *Organization Science*, 2013, volume 24, n° 5, p. 1517-1538. Jim Collins, « Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve », *Harvard Business Review*, 2005, volume 79, n° 1, p. 66-76.

³⁰ Cf. Ronald Burke, « Why leaders fail: Exploring the darkside », *International Journal of Manpower*, volume 27, 2006, n° 1, p. 91-100. Robert Hogan & Joyce Hogan, « Assessing leadership: A view of the dark side. International », *Journal of Selection & Assessment*, 2001, 9, p. 40-51.

³¹ Steven Berglas, *The Success Syndrome*, New York, Plenum Press, 1986. Steven Berglas, « Victims of their own success », in Robert Kaiser (dir.), *The Perils of Accentuating the Positive*, Tulsa, OK, Hogan Press, 2009, p. 77-96.

³² Cf. Victor Ricciardi, « The role of group psychology in behavioural finance: A research starting point for banking, economic, and financial historians », in Korinna Schönhart (dir.), *Decision Taking, Confidence and Risk Management in Banks from the 20th Century*, Londres, Palgrave-MacMillan, series « Palgrave Studies in the History of Finance », 2017, p. 269-291.

³³ James March & Daniel Levinthal, « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, 1993, volume 14, n° 2, p. 95-112.

³⁴ James March & Johan Olsen, « The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity », *European Journal of Political Research*, 1975, volume 3, p. 147-171. James March, « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, 1978, volume 9, p. 587-608.

de la mise à la poubelle » des éléments troublants³⁵ dans le cadre de ce qu'on a caractérisé d'« anarchie organisée »³⁶. D'aucuns ont en sus affirmé que ces managers défailants auraient été éblouis par la brillance du boum et de leurs propres succès³⁷ et quelque peu soumis à un « effet de halo »³⁸. Vivre une croissance aussi dynamique et dépasser le CNEP pour devenir la deuxième banque du pays tout en contrôlant la première banque russe a peut-être en effet contribué à émousser la capacité de discernement de l'équipe de Dorizon.

7. Dorizon, entre réussites durables et échec final

Cependant, l'historien, lui-même empreint d'humilité, ne peut se risquer à aller plus avant dans cette histoire, quasiment nourrie d'« institutionnalisme historique » à la Douglass North³⁹ et des acquis de l'école de la prise de décision, voire de l'école behavioriste, sans parler de toutes les méditations anglo-saxonnes sur le leadership...⁴⁰ On pourrait reprocher à l'équipe Dorizon d'avoir manqué d'une structure de gestion et de contrôle plus large, d'avoir insuffisamment équilibré une culture du risque dynamique par une culture de la maîtrise rigoureuse des risques, malgré tous les efforts effectués dans ce sens (Inspection générale, instructions aux directeurs d'agence, tournées des dirigeants dans les filiales, promotion des cadres qui avaient fait leurs preuves dans le cadre d'une culture maison, etc.).

Malgré ces réserves ou ces questionnements, la Générale aura tenu⁴¹, résisté à ses « crisettes », tenu bon face aux secousses conjoncturelles, aux crises vécues par tel ou tel pays. Elle disposait de suffisamment de réserves financières, tout d'abord, même si elle a dû être épaulée par Paribas, garante du succès de son augmentation de capital en 1905-1906, puis par l'ensemble de la place parisienne en 1913-1914. L'essentiel n'est-il pas que la Société générale ait pu tenir durablement, malgré ses aléas et ses « crisettes » ? Résister à sa crise de liquidité et de confiance finale ? Conduire sa stratégie plurielle d'expansion commerciale, financière et territoriale ? Et accéder au rang de deuxième banque française et, indirectement, de première banque russe ?

Tout finit par tourner autour de la personnalité de Dorizon. On sait qu'il a dû céder sa fonction de directeur général dès février 1913 ; puis il doit abandonner la présidence que le Conseil lui avait accordée en compensation, entre mars 1914 et janvier 1915. Sur le registre du management tel qu'on le scrute aujourd'hui, est-ce que lui-même et son équipe auront montré suffisamment d'« intelligence adaptative »⁴² ou de « leadership transformationnel » pour faire face à la dérive de certains risques ?⁴³ Et, au bout du compte, n'auraient-ils pas été victimes du syndrome de la chute

³⁵ James March, Michael Cohen & Johan Olsen, « The garbage can model », *International Encyclopedia of Organization Studies*, New York, Sage, 2008.

³⁶ Marc Mousli, « James March et la gestion des anarchies organisées », *Alternatives économiques*, décembre 2007, n° 264. Erhard Friedberg, *La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée*, Paris, PUF, 1997.

³⁷ Robert Kaiser (dir.), *The Perils of Accentuating the Positive*, Tulsa, OK, Hogan Press, 2009.

³⁸ Phil Rosenzweig, *The Halo effect and Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, première édition, New York, Free Press, 2007.

³⁹ Douglass North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

⁴⁰ Jon Bentz, « Contextual issues in predicting high-level leadership performance », in Kenneth Clark & Miriam Clark, *Measures of Leadership*, West Orange, NJ, Leadership Library of America, 1990, p. 131-144.

⁴¹ Cf. Jim Collins, *How the Mighty Fall, and why Some Companies Never Gave In*, Londres, Random House, 2009. Arie De Geus, *The Living Company: Growth, Learning, and Longevity in Business*, Londres, Nicholas Brealey, 1999.

⁴² James March, « Rationality, foolishness, and adaptative intelligence », *Strategic Management Journal*, mars 2006, volume 27, n° 3, p. 201-214.

⁴³ Bernard Bass, Bruce Avolio, Michael Bebb & David Waldman, « Transformational leadership and the falling dominoes effect », *Group & Organization Studies*, 1987, volume 12, n° 1, p. 73-87.

dans les « pièges de gestion »⁴⁴ ou du « déraillement »⁴⁵ vers le « côté obscur »⁴⁶ de la force dirigeante ? On peut croire en tout cas que, à un moment donné, quand les tensions intra-européennes s'exacerbent en 1911-1913, sa culture européaniste se serait avérée en contradiction avec la tendance du moment et sa culture expansionniste aurait fini par accumuler trop de risques.

Certes, Tom Peters et Robert Waterman ont bien montré⁴⁷ que les patrons des firmes devenues leaders d'excellence reposaient sur un capital d'expérience hors-pair ; mais, *ex post*, il s'est avéré que, quand ils traversent des chocs graves et atteignent un « point de bascule », leur leadership peut s'avérer tout à coup inadapté aux nouvelles circonstances de leur action. Et ces firmes dites d'excellence sont entraînées elles aussi dans les engrenages des crises⁴⁸ et même devenir victimes du désormais fameux « saut de la falaise ».

Néanmoins, l'historien doit avouer qu'il ne dispose d'aucune pièce d'archives qui lui permettrait de reconstituer la réalité des débats internes au sein du conseil d'administration et de la direction en 1912-1913. Comment chacun a-t-il perçu les risques en cours d'éclosion ? les menaces et signaux d'alerte ? les points faibles des gros dossiers de crédits ou de portage de titres ? La banque n'a-t-elle pas été victime du « syndrome de la distraction » qui empêche de se concentrer sur les enjeux devenus soudain cruciaux ? Des discussions tendues et approfondies ont-elles été conduites afin de faire le point sur chacun des dossiers lourds ? On peut le supposer, mais l'historien souffre du manque de sources à ce sujet.

8. Les enjeux de l'information et de la réputation

En bout de chaîne, le risque d'asymétrie d'information a été beaucoup trop exacerbé ; l'organisation des circuits d'information a manqué de densité⁴⁹, d'où le danger de crise de réputation et de crise de confiance⁵⁰. Si l'on ose se glisser sur ce terrain du capital immatériel de l'entreprise et de l'économie des représentations, le risque de réputation s'était bien trop dilaté avec cette extension européenne, puisque le Conseil et la présidence devaient dorénavant gérer les risques de perception extrêmement larges, dépassant le simple cercle des places régionales et parisiennes ou londoniennes, puisqu'il leur fallait tenir compte des aléas géopolitiques à l'échelle européenne (Allemagne, Autriche-Hongrie, Russie, Balkans). Mais est-ce que ces administrateurs – même si chacun d'entre eux passait quelques heures par semaine à la banque – disposaient des informations nécessaires quant aux grands crédits et aux affaires internationales ?

Sur un autre registre, peut-être la Société générale était-elle sous-équipée en art de manœuvrer la prescription d'informations, de mobiliser des « plumes d'affaires », des journalistes et journaux

⁴⁴ Weiping Liu, « Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap », *Knowledge & Process Management*, septembre 2006, volume 13, n° 3, p. 144-161.

⁴⁵ Joyce Hogan, Robert Hogan & Robert Kaiser, « Management derailment. Personality assessment and mitigation », in Sheldon Zedeck (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association, 2011. William Gentry & Craig Chappelow, « Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed », in Robert Kaiser (dir.), *The Perils of Accentuating the Positive*, Tulsa, OK, Hogan Press, 2009, p. 97-114. Robert Kaiser & Bob Kaplan, « When strengths run amok », *ibidem*, p. 57-67.

⁴⁶ Robert Hogan, « Personality and the dark side », in Stuart Allen (dir.), *The Cale Leadership Handbook*, Pinegowrie, South Africa, Centre for Applied Leadership Excellence, 2009, p. 50-60.

⁴⁷ Tom Peters & Robert Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper Business, 1982 ; *Le prix de l'excellence*, Paris, Dunod, 1998 & 2012.

⁴⁸ Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail. And What You Can Learn from their Mistakes*, New York, Portfolio, 2003.

⁴⁹ Voir : Mark Casson, *Information and Organization: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon Press, 1997.

⁵⁰ Voir : Mark Casson, *Studies in the Economic of Trust*, Cheltenham, Edward Elgar, 1995.

patronnés par des subventions discrètes, comme l'ont appris à le pratiquer si bien les banques d'affaires au fil des décennies. La bataille de l'information devient déterminante pour affronter la manipulation de l'opinion, celle des investisseurs individuels et institutionnels, celle des déposants, celle des gestionnaires de trésorerie qui nourrissent les comptes courants des entreprises dans les banques, etc. Face à ses « crissettes » successives, on ne sait pas vraiment si la banque était équipée pour anticiper sur les rumeurs, la circulation des informations, et pour contre-attaquer en douceur pour déjouer les chausse-trappes et allumer des contre-feux.

Conclusion

La nature stratégique et managériale de la Générale : quel modèle économique ?

Il est apparu qu'aucun dossier d'archives ne traite le sujet de la conduite stratégique de la Société générale et donc que tout ce que j'ai pu écrire ne repose que sur des éléments épars dans les fonds et donc sur des reconstitutions *ex post*, peut-être marquées d'anachronismes. Il reste dès lors difficile de prétendre définir le « modèle stratégique » de la banque de façon imparable, alors que tout cas d'étude d'entreprise ne peut manquer aujourd'hui de lancer un tel débat stratégique⁵¹. Il faut donc rester modeste et prudent⁵². Il faut néanmoins conclure en tentant de définir la nature de la Générale, son modèle stratégique, son positionnement au cœur de la communauté de la place parisienne et dans le cadre de la spécialisation des établissements bancaires⁵³, voire dans l'économie bancaire européenne⁵⁴.

Il est évident que le modèle des maisons de Haute Banque, spécialisées dans la banque d'affaires, la banque de gestion de fortune, voire la gestion d'actifs immobiliers et financiers et le parrainage d'un tout petit nombre d'entreprises (ferroviaires, minières, coloniales, pour Rothschild, par exemple) ne s'applique pas à la Générale, chez qui ces activités sont largement complétées par la banque de placement et de gestion de patrimoine à l'échelle des grandes mais aussi moyennes bourgeoisies grâce à son réseau d'agences. Le modèle de la banque d'affaires entretenu par Paribas⁵⁵ et la BUP, voire la BFCI, est en partie partagé par la Générale, comme on l'a vu dans plusieurs chapitres concernant la France, l'Allemagne, la Russie et les places internationales. Ce modèle favoriserait la promotion des valeurs mobilières et donc la fonction d'intermédiation des banques d'affaires entre la masse de capitaux disponibles et les investisseurs, par le biais des émissions de titres sur les marchés boursiers⁵⁶.

⁵¹ Cf. Frédéric Leroy, *Les stratégies de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2015. Colin Haslam, Christian Nielson & Xavier Lecocq (dir.), *Business Models*, Londres, Routledge, 2015 (quatre volumes). Richard Whittington, *What is Strategy, and does it matter?* Londres, Thomson Learning (2^e édition), 2001. David Jeremy, « Business history and strategy », in Andrew Pettigrew, Howard Thomas & Richard Whittington (dir.), *Handbook of Strategy & Management*, Londres, Sage, 2002, p. 436-460.

⁵² Cf. Pete Thomas, John Wilson & Owen Leeds, « Constructing: The history of "strategic management": A critical analysis of the academic discourse », *Business History*, 2013, volume 55, n° 7, p. 1143-1167.

⁵³ Maurice Lévy-Leboyer, « La spécialisation des établissements bancaires », in Fernand Braudel & Ernest Labrousse (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, Paris, PUF, 3, volume 1, 1976.

⁵⁴ Michel Lescure, « Le système bancaire français en perspective européenne comparée (1860-1913) », in Olivier Feiertag & Isabelle Lespinet-Moret (dir.), *L'économie faite homme. Hommage à Alain Plessis*, Genève, Droz, 2010, p. 209-238.

⁵⁵ Éric Bussière, « Entre la banque mixte et la banque d'affaires. La stratégie industrielle de Paribas, 1900-1930 », *Entreprises & histoire*, 1992, n° 2, p. 49-64. Éric Bussière, « Paribas et les entreprises industrielles des années 1900 aux années 1960 », in Philippe Marguerat, Laurent Tissot & Yves Froidevaux (dir.), *Banques et entreprises industrielles en Europe de l'Ouest, XIX^e-XX^e siècles*, Genève, Droz, 2000, p. 223-237.

⁵⁶ Ross Levine, « Bank-based or market-based financial systems: Which is better? », *Journal of Financial Intermediation*, octobre 2002, volume 11, p. 398-428. Carlo Brambilla, « Assessing convergence in European investment banking patterns until 1914 », in Patrice Baubeau & Anders

Logiquement et en toute simplicité, comme le Crédit lyonnais, le CNEP, le CIC et ses filleules, ainsi que la Banque suisse & française (le futur CCF), la Générale s'intègre au modèle de la « banque universelle » déjà bien scruté⁵⁷. Banque à guichets ou banque à réseau, banque de dépôts collectant l'épargne des bourgeoisies au-dessus de la petite bourgeoisie – car on est encore loin de la « banque de masse » – et distribuant du crédit à toutes sortes d'entreprises, dont les PME de la région parisienne et des régions où s'est déployées ses agences, porteuses de la banque d'escompte et de découvert, la maison n'est au fond guère originale.

Pourtant, l'ambiguïté de la Générale suscite la réflexion. Tout d'abord, et sans ambages et donc en contradiction avec certaines interprétations concernant le système bancaire français, elle a ajouté à son profil essentiel de banque d'escompte, du court terme donc, une large et durable activité de banque de découverts – on renvoie aux analyses de bilans – et de banque d'avances (garanties par des titres), en praticienne engagée et avertie du crédit à moyen terme (au-dessus de six mois, et souvent renouvelé). En cela, elle pratique sa stratégie de banque d'entreprise avec dynamisme et largeur d'esprit, mais sans « facilité » et sans être « ardente », termes utilisés par la Banque de France pour caractériser les banques trop audacieuses et dès lors fragiles. Les comportements ou pratiques de « banque relationnelle » (s'appuyant plus sur la capacité du client à faire face aux risques et à gérer sa dette avec sagesse) et de « banque transactionnelle » (gérant les dossiers de façon centralisée et plutôt en fonction des bilans comptables et de profils de risques normés) ne sont que rarement opposés, distincts. La Générale entretient une relative proximité avec les entreprises, de toute taille, clientes, ce qui explique la prise de risque dans des engagements durables par rapport à la banque d'escompte. Elle assume par conséquent une pratique de la banque d'entreprise qui est courageuse et non timorée : sa prudence n'est pas empreinte de retenue timide, mais d'une rationalité qui entend maîtriser les risques dans leurs limites les plus souples, néanmoins sans distorsions cognitives qui aboutiraient à des largesses fallacieuses.

On peut en conclure provisoirement que son modèle économique (ou, en anglais : *business model*) est plutôt à cheval sur la banque du court terme et sur la banque de relation durable (de moyen terme ?), sans avoir dès lors trop de leçons à recevoir des maisons de Haute Banque, des banques d'affaires ou des pratiques de « régionalisme bancaire ». Mais on peut en débattre pendant des lustres, puisque les historiens de l'économie et de la banque n'ont jamais cessé d'émettre de nouvelles hypothèses⁵⁸ en s'appuyant sur de nouveaux cas d'étude...

D'après les analyses conduites à propos du « terrain » de l'action bancaire en région, à propos des relations en direct avec un noyau de grandes entreprises, quasiment parrainées par la maison, et enfin d'après mes calculs bilanciaux, on ne peut guère nier que la Société générale entretient un profil de « banque quasi mixte » au tournant du siècle. Son soutien à nombre d'entreprises parisiennes et locales, la course qu'elle a lancée pour grimper dans le rang des banques les plus impliquées sur beaucoup de places régionales, les multiples ponts lancés entre des crédits durables et des émissions

Ögren (dir.), *Convergence and Divergence of National Financial Systems. Evidence from the Gold Standards, 1871-1971*, Londres, Routledge, « Financial History », 2010, n° 13, p. 89-108.

⁵⁷ Michel Lescure, « The origins of universal banks in France during the nineteenth century », in Douglas Forsyth & Daniel Verdier (dir.), *The Origins of National Financial Systems*, London & New York, Routledge, 2003, p. 117-125. Michel Lescure, chapitre « Banking and finance », in Geoffrey Jones & Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 319-346.

⁵⁸ Voir par exemple : Forrest Capie & Michael Collins, « Banks, Industry and Finance, 1880-1914 », *Business History*, 1999, 41 (1), p. 37-62. Philippe Marguerat, Laurent Tissot & Yves Froidevaud (dir.), *Banques et entreprises en Europe de l'Ouest, XIX^e-XX^e siècles : aspects nationaux et régionaux*, Genève, Université de Neuchâtel-Droz, 2000. Philip Cottrell, *Industrial Finance, 1830-1914. The Finance and Organization of English Manufacturing Industry*, London, Methuen, 1979. Philippe Marguerat, *Banques et grande industrie. France, Grande-Bretagne, Allemagne, 1880-1930*, Paris, Presses de Sciences Po, collection « Mission historique de la Banque de France », 2015.

de titres permettant de les consolider sans trop de risque, la force et la complémentarité de son offre plurielle (de la banque de marchés et de la banque d'entreprise à la banque d'affaires) et l'envergure des responsables expérimentés de ces divisions, son intimité avec certains patrons, parfois audacieux même, la possibilité offerte aux clients de les accompagner dans leurs activités européanisées (change, relais de Londres, Russie, correspondants bancaires), puis aussi son partenariat avec Paribas, sont autant de signes, sinon de preuves, qu'elle n'est pas restée une banque de dépôts et d'escompte soucieuse seulement du court terme.

Tout en se souciant sans cesse de sa liquidité, elle a avancé fort loin dans la banque relationnelle. En analysant finement les bilans, j'ai établi qu'elle s'est constitué un matelas de ressources stables (dont une masse de dépôts à terme et de bons à moyen terme, avant plusieurs grosses augmentations de capital) qui ont pu étayer sa confiance et servir de levier à l'octroi de découverts, qui conservent une part importante des actifs, ce qui prouve la vitalité du métier de « banque industrielle » (ou *industrial banking*), ou, sur certaines places, de « banque de négoce » (ou *trade banking*).

À l'évidence, la Société générale n'a pas adopté un modèle stratégique de « banque mixte », mais elle n'est pas non plus une simple banque de dépôts et d'escompte ne pensant qu'au court terme. Il faut donc éviter les raccourcis fallacieux et davantage s'appuyer sur les données, celles des archives (dont celles de la Banque de France à propos des places régionales) et surtout celles des bilans, déclarés ou officieux grâce aux statistiques du Crédit lyonnais. Comment alors caractériser son modèle économique ? Doit-on suggérer que, sans être une banque mixte ni bien sûr une banque d'affaires, son modèle serait « pluriel », « en même temps » celui d'une banque de dépôts et d'escompte et celui d'une banque d'entreprise engagée ; et cette diversité permet d'éviter tout simplisme, en reflet d'une réalité complexe.

Cahiers du GREThA

Working papers of GREThA

GREThA UMR CNRS 5113

Université de Bordeaux

Avenue Léon Duguit
33608 PESSAC - FRANCE
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75
Fax : +33 (0)5.56.84.86.47

<http://gretha.u-bordeaux.fr/>

Cahiers du GREThA (derniers numéros – last issues)

- 2018-11: *CHIBA Fadoua, ROUILLON Sébastien: Intermittent electric generation technologies and smart meters: substitutes or complements*
- 2018-12 : *CHHORN Dina: Effect of Microfinance on Poverty and Welfare: New Evidence from 9 provinces in Cambodia*
- 2018-13: *BONIN Hubert: Les banquiers et les leçons de l'Histoire : lucidité ou aveuglement ?*
- 2018-14: *BALLET Jérôme : Anthropology and Economics: The Argument for a Microeconomic Anthropology*
- 2018-15: *SINCLAIR-DESGAGNE Bernard: The Preference for Monotone Decision Problems*
- 2018-16: *NOUMEDEM TEMGOUA Claudia: Highly skilled migration and the internationalization of knowledge*
- 2018-17: *BAZIN Damien, FERRARI Sylvie, HOWART Richard B.: H Introducing Environmental Ethics into Economic Analysis: Some insights from Hans Jonas' Responsibility Principle*
- 2018-18: *GABILLON Emmanuelle: When Choosing is Painful: A Psychological Opportunity Cost Model*
- 2018-19 : *ASSOUAN Epiphane, RAMBONILAZA Tina, RULLEAU Bénédicte : Renouvellement des infrastructures liées à l'eau et contribution des usagers: quelques points de repères*
- 2018-20: *BRESCHI Stefano, LISSONI Francesco, MIGUELEZ Ernest: Return migrants' self-selection: Evidence for Indian inventors*
- 2018-21: *GRAVEL Nicolas, MAGDALOU Brice, MOYES Patrick: Inequality Measurement with an Ordinal and Continuous Variable*
- 2018-22: *FUENTES ESPINOZA Alejandro, HUBERT Anne, RAINEAU Yann, FRANC Céline, GIRAUD-HERAUD Eric: Variétés résistantes et acceptabilité par le marché : une évaluation par l'économie expérimentale*

*La coordination scientifique des Cahiers du GREThA est assurée par Valerio STERZI.
La mise en page et la diffusion sont assurées par Julie VISSAGUET*