

Henri Germain, un cartésien de la banque

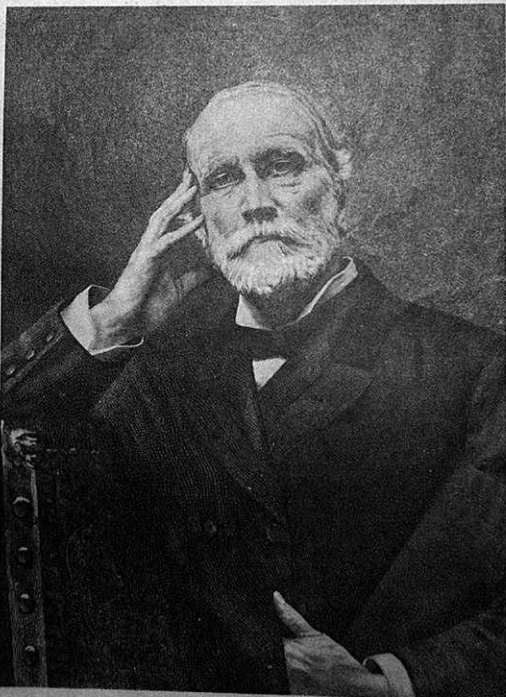
les hommes
qui ont fait
l'industrie
française

Tard venu à la banque et à la politique, il sut tirer les leçons de ses premières hésitations pour faire, en moins d'un quart de siècle, de la modeste banque régionale qu'il avait créée, le Crédit Lyonnais.

« Quarante ans, notait Stendhal, point décisif de la carrière d'un homme et avant lequel il est bien rare d'entrer dans les grandes affaires de la société. » Henri Germain sut attendre. « Pendant trente-neuf ans — écrit son fils qui demeure son seul biographe — il se chercha; il mit quarante autres années à se trouver, à se perfectionner, à s'accomplir. » Descendant fortuné d'une grande famille lyonnaise — un de ses aïeux fut échevin de la ville — il put, à loisir, se préparer à une existence qu'il voulait éloignée des sentiers battus.

Les années obscures

Né en 1824, Antoine-Marie Henri Germain se dégage assez rapidement de son milieu familial. Son père — « soyeux, entêté à vivre comme entêté à gagner de l'argent », ainsi que l'écrivit son petit-fils — lui impose de sérieuses études dont le jeune homme se désintéresse aussitôt achevées. De ces années studieuses, Henri Germain ne gardera qu'un souvenir déabusé : déçu de n'avoir reçu au Collège Royal de Lyon qu'une éducation qu'il dira « restée au temps de Louis XIV ». Peu intéressé par ses études de rhétorique et de philosophie, il y rencontre cependant Puvion de Chavanne, Laprade, Ozanam. Son maître, l'abbé Noirot, en dehors des



Un Saint-Simonien réalisateur

Henri Germain

faire sortir l'argent du bas de laine

cours, lui laisse entrevoir les grands principes du libéralisme économique. Au cours des dernières années de la monarchie de juillet, il vient à Paris faire son droit. Le « stérile esprit conservateur » de l'enseignement juridique le rebute. Malgré tout, il obtient le titre d'avocat et achète une charge d'agent de change. Peu avant la Révolution de 1848, il quitte Paris et, de retour à Lyon, adhère à un parti « très avancé ». Mais le virus politique « chez ce bon jeune homme » qui, bientôt, se marie, s'atténue. Les deux solides fortunes lyonnaise et savoyarde, unies par ce mariage, permettent au couple de vivre pendant dix-sept ans dans un luxueux domaine aux portes de Lyon. Années obscures pendant lesquelles Henri Germain, dans l'entourage des Saint-Simoniens, s'initie pourtant aux affaires. Il se lie d'amitié avec Arlès-Dufour et Entantin, est admis à fréquenter les cercles de cette aristocratie d'industriels et de théologiens des temps nouveaux. En 1855, il est administrateur des Houillères de Montvambert et de La Béraudière, quatre ans plus tard il fonde, avec Arlès-Dufour, le Magasin Général des Soies. Pendant quelques années, avec discrétion mais toujours impétueux, il anime la Compagnie Générale des Eaux et plusieurs sociétés métallurgiques du Centre, notamment la Compagnie des Forges de Châtillon-Commentry. Ami d'Hughes Darcy, préfet de Lyon, puis sous-secrétaire au ministère de l'Intérieur, Henri Germain continue de s'assurer pour l'avenir de sérieuses recommandations politiques et administratives. Il tire de son expérience industrielle, financière et boursière, la conviction que les besoins de crédit et de financement de la région lyonnaise et stéphanoise se heurtent à l'insuffisante utilisation des disponibilités monétaires existantes.

Il ressent la nécessité, en créant un établissement bancaire fondé sur des principes nouveaux, de collecter cette épargne oisive et de la faire fructifier. L'idée du Crédit Lyonnais était née. C'est en 1863 que l'assemblée des actionnaires sollicitera l'autorisation des pouvoirs publics de la constituer sous forme d'une société à responsabilité limitée. A cette occasion, Henri Germain sut habilement se prévaloir des relations qu'il avait nouées, et dont nous avons parlé précédemment. Parmi les porteurs d'actions les plus importants, on remarque des Saint-Simoniens — Paulin Talabot — le Père Entantin, dont Henri Germain sera le gérant universel, Michel Chevalier, Arlès-Dufour —, la soierie lyonnaise, les intérêts ferroviaires de la région

et les premières industries chimiques. Les financiers genevois ont aussi participé largement à la constitution du capital — modeste — de 20 millions divisé en 40 000 actions. Principal actionnaire avec 2 150 actions, Henri Germain précisa progressivement, et à grand renfort de publicité, sa poli-

Quelques citations d'Henri Germain



« Constituer une clientèle nombreuse recrutée dans toutes les classes de la population, aussi bien parmi les artisans et les petits capitalistes que parmi les grands négociants et les riches industriels, mettre à la disposition du public les services les plus variés... faire naître ainsi un courant considérable de relations... et assurer de cette façon un élément permanent d'opérations normales et régulières dont chacune n'apporte qu'un faible appoint aux inventaires mais qui, par leur ensemble, constituent la base la plus solide pour les bénéfices d'une maison de banque. »



« Malgré ses nombreux gouvernements et, en apparence, ses contradictions, la France, depuis bientôt un siècle, veut la même société civile et les mêmes institutions politiques. Elle repousse ceux qui, à droite ou à gauche, menacent la société moderne telle qu'elle est sortie de la Révolution de 89... »

tique bancaire qu'il veut « transparente » et la sécurité des placements qu'il entend garantir aux petits épargnants. Conscient du rôle du crédit dans le développement industriel, il sait notamment ce que la construction des che-

mins de fer, depuis la loi de 1842, doit aux Laffitte et aux Perelre. Mais il conteste les principes bancaires alors en usage, volontiers aventureux, promettant des gains élevés, mais trop souvent aléatoires. Il faut préciser que la banque du début du XIX^e siècle apparaissait, comme l'écrivait un chroniqueur de cette époque, « ... être aux mains de magiciens dangereux... » En fondant le Crédit Lyonnais, Henri Germain entendit mettre la spéculation, comprise dans son sens le plus noble, à la portée de tous.

Une banque transparente

A ses yeux, les établissements de crédits devaient dissiper cette impression de mystère et ouvrir largement leurs portes au public. Il lui paraissait nécessaire, par une diversification croissante des clientèles et après de sérieuses études préalables des opérations projetées, d'assurer la « socialisation » des risques.

Ainsi de 140 déposants à vue, le premier mois, le Crédit Lyonnais aura la confiance de 10 000 déposants deux ans plus tard. Dès l'origine, Henri Germain insiste, dans une circulaire remise à sa clientèle, sur les services que le nouvel organisme financier peut lui offrir : on n'exige qu'un faible dépôt initial, aucun frais d'ouverture de compte, large éventail de titres admis en garantie d'avances, modicité de la commission prélevée sur les opérations de bourse, etc.

Le succès ne se fait pas attendre. En moins de trois ans, le Crédit Lyonnais recueille 40 millions de dépôts, somme considérable si l'on songe que l'ancienne Banque de Lyon — au cœur des affaires de grands travaux et de l'exploitation des houillères du Centre — avait mis plus de dix ans pour en recevoir quatre fois moins...

On a parlé, à cette occasion, de petite révolution financière. En réalité, la jeune banque, encore provinciale, ne fait que transposer l'expérience britannique des joint-stock banks où les avoirs des petits épargnants sont mis à la disposition de l'industrie et du commerce. « Elle se propose, dira Henri Germain aux actionnaires, d'attirer, par des facilités nouvelles, le capital improductif et de concilier ainsi l'intérêt général avec les intérêts, en faisant fructifier de l'argent jusque-là en grande partie enfoui dans les tiroirs, sans intérêt pour ceux qui le gardaient. » Placards publicitaires, brochures et articles de presse ne tarissent point d'éloges sur les services offerts par l'établissement nouveau. Dans un lan-

sécurité d'abord

gée facilement assimilable, sont décrites l'origine et les ambitions de cette banque de dépôt, les diverses opérations et les garanties essentielles qu'offre le Crédit Lyonnais. Le *Salut public*, publication locale, incitera alors... « modestes bourgeois, aussi bien que financiers opulents » à lui confier leurs dépôts. La banque affirme déjà hautement ses objectifs : elle veut réaliser « cette démocratisation du crédit que les gigantesques créations parisiennes ont vainement promise à la France ».

Les leçons de la crise

C'est lui, sans aucun doute, qui orchestre cette campagne publicitaire, qui conçoit seul et dirige la politique bancaire de l'établissement. Sa vie va désormais se confondre intimement, à l'exception de quelques « divertissements » politiques, avec celle de la société qu'il anime. A travers l'extension progressive du réseau régional de la banque, de son implantation à Paris dès 1867, de son expansion à l'étranger, on décèle la volonté de puissance de son fondateur, mais aussi son souci « d'accompagner » l'extraordinaire brassage d'affaires qui caractérise le Second Empire finissant, et, en définitive, de garantir aux petits épargnants la sécurité de leurs placements.

Le fondateur du Crédit Lyonnais s'est imposé des règles de gestion qui différaient de celles des grandes banques d'affaires : il refuse les participations industrielles et leur préfère des emplois liquides ou réalisables à court terme, pour être toujours en mesure de faire face aux retraits des déposants. Si, en facilitant la diffusion dans le public des actions ou des obligations émises par les entreprises, la banque de dépôt n'utilise pas ses fonds propres ou ceux qui lui sont confiés, elle contribue néanmoins directement au développement économique. En 1878, après 15 années de dynamisme, le Crédit Lyonnais acquiert la première place parmi les banques françaises.

Henri Germain contrôle tout, décide en premier et dernier ressort d'une prise de participation ou de la création d'une succursale, et étudie minutieusement chaque dossier. Signalons à cet égard — le fait est intéressant — que quand, quelques années plus tôt, il décide de créer un bureau d'études financières, qui avait pour ambition de devenir une « Université pratique », il prie un collaborateur de s'en occuper « avec une activité dévorante », lui fixant sa tâche avec précision... jusqu'au délai de parution du catalogue

de bibliothécaire. Le premier bulletin quotidien de renseignement sortait quinze jours plus tard, alors que les rédacteurs travaillaient encore... dans la salle-à-manger du président.

Mais l'ascension n'a-t-elle pas été trop rapide ? La spéculation, stimulée par l'incertitude politique, se déchaîne. « Nous revenons à la rue Quincampoix », observait alors Paul Leroy-Beaulieu. Par réaction, la gestion prudente du Crédit Lyonnais n'échappe pas aux reproches des actionnaires. Des rumeurs circulent, s'amplifient. La jeune banque du boulevard des Italiens a-t-elle perdu de fortes sommes en Bourse ? En cinq jours, l'agence de Marseille est assaillie de demandes de retrait de dépôts.

Henri Germain donne aussitôt ses instructions : faire rentrer les crédits par caisse, en élever les conditions, les échelonner sans précipitation. Il fixe la règle d'or de cette politique : « Il faut désormais que nous ayons toujours, sous forme d'encaisse de Londres (1), de bancables et de reports, une somme égale à celle de nos dépôts à vue et de nos comptes créanciers. »

La mesure était sage, car les événements se précipitaient : la crise, en effet, se déclare. Dans les derniers jours de 1861, les bourses de province suspendent leurs liquidations et l'Union Générale doit fermer ses portes, entraînant, dans sa faille, une multitude de petits établissements financiers. Henri Germain, précédant les effets prévisibles de la contagion, ordonne de dénoncer les reports, de mettre un frein aux diverses facilités de caisse. Il lui faut accélérer, impitoyablement, les rentrées de fonds et les concentrer sur le siège parisien.

Sans doute momentanément affaibli, le Crédit Lyonnais a su néanmoins résister et renforcer ainsi la confiance que le public met en lui. Son président tire les leçons de cette première épreuve : la banque doit, et c'est le premier principe, offrir une sécurité absolue à sa clientèle par la liquidité de ses réemplois, la rigueur de ses inventaires, sa renonciation aux participations industrielles. La sécurité, enfin, nécessite des disponibilités propres importantes.

Pour une démocratie cultivée

Tant par le choix de ses collaborateurs immédiats, qu'il prend parmi les techniciens de sa banque, que par le souci de précision et d'exactitude qu'il

(1) Il faut entendre par là les avoirs disponibles sur la place de Londres.

Supermetal facturière électronique



Simplicité :

mise au courant
instantanée
de votre personnel

Y. A. CHAUVIN S. A.
6, rue aux Ours, PARIS - 3^e
Tél. (1) 887.21.79

YAC Supermetal

AGENCES DANS TOUTE LA FRANCE

