

TROIS PASSIONS D'ALFRED POSE

L'Université, la B. N. C. I. et le Pays Basque

« Quelle est, dans votre réussite d'homme d'affaires, la part du professeur ? »

Alfred Pose, devant cette question, semble embarrassé de son titre d'agrégé de la Faculté de Droit, de son nœud papillon cher aux universitaires, et de son visage sensible d'intellectuel. « J'ai fait le professeur pour moi et pour moi seul, répond-il avec vivacité. Il a d'ailleurs beaucoup secondé l'homme d'affaires que je suis devenu par hasard. Les longues veilles que j'ai passées à écrire *La Monnaie et ses Institutions* m'ont également aidé dans ma tâche de directeur général d'un grand établissement de crédit.

« Néanmoins, la science dans un tel poste ne suffit pas : elle ne sert à rien à qui ne sait pas commander. N'entendez pas par là une puéride volonté de puissance, mais l'obligation qui incombe à celui qui commande d'unir son équipe pour la même fin. On n'insuffle pas la foi quand on ne l'a pas soi-même. »

Le ton connaît de curieuses alternances de passion et de détachement. Alfred Pose, cinquante-huit ans, est basque. On dit ses compatriotes volontiers aventuriers. Alfred Pose est bien des leurs, car la création de la B. N. C. I a été une des grandes aventures économiques de l'entre-deux-guerres — une grande réussite aussi.

« Après mon passage à H. E. C., j'ai dû travailler pour poursuivre mes études. J'ai été, en particulier, secrétaire d'un self-made man de la sidérurgie qui ne savait pas écrire... Puis j'ai assuré le contentieux d'une petite affaire, et finalement accepté le secrétariat de mon ami le regretté Auguste Champetier de Ribes, ce qui me permit, malgré une santé médiocre, de préparer le concours de l'agrégation.

« Après la première année de préparation, j'ai été nommé chargé de cours à Caen et, l'année suivante, admis au concours avec André Philip, Garrigou-Lagrange et Emile James. Mais c'est à Charles Rist que je dois mon changement de carrière. Il s'était distingué dans le Comité des Experts créé par Joseph Caillaux et avait été nommé, par Raymond Poincaré, sous-gouverneur de la Banque de France. Son contact avec la réalité économique l'incita alors à conseiller à ses élèves des stages dans des entreprises. C'est ainsi qu'il m'orienta en 1929 vers la Société Générale Alsacienne de Banque, un établissement de crédit intéressant, à la fois provincial et international. J'y entrai comme directeur des études économiques et financières et, dès mes débuts, je pouvais y rendre des services plus complets qu'un pur théoricien grâce à mes connaissances de comptabilité — à mon sens une des bases indispensables des affaires. Mon directeur me poussa de plus en plus dans la banque proprement dite. L'action est enivrante pour les jeunes hommes. Et comme, il faut bien le dire, mon traitement de

fonctionnaire et les propositions qui m'étaient faites étaient sans commune mesure, je devins banquier...

« La vie se fait souvent malgré nous, poursuit Alfred Pose, avec un léger sourire. Ce que j'avais cru être une fugue de quelques mois était un adieu à l'Université, et alors que je pensais demeurer dans la maison qui m'avait accueilli et formé aux affaires, je l'ai quitté trois ans plus tard, en plein accord avec mon directeur général, René Debrix, dans les circonstances suivantes.

« A cette époque, la crise bancaire qui avait sévi en Autriche, s'était étendue à l'Allemagne, à la Grande-Bretagne et à la France. La Banque Nationale de Crédit, assaillie par les déposants, ne pouvait tenir et avait sollicité l'aide de l'État. Pour payer les deux milliards deux cents millions bénéfés par le Trésor, la B. N. C. avait été admise au bénéfice de la liquidation, mais celle-ci jetait à la rue 7 à 8 000 personnes. Aussi le Gouvernement décida-t-il de créer une banque nouvelle destinée à reprendre le fonds de commerce et la majeure partie du personnel.

« François - Albert Buisson — alors président du Tribunal de Commerce de la Seine — fut chargé de cette création, mais ne parvint pas trouver un directeur général à Paris. Il pressentit René Debrix qui me désigna. J'acceptai parce ce que mon chef y tenait, mais sans beaucoup d'espoir quant au succès. La banque vit de crédit ; or quel crédit pouvait obtenir l'établissement qui succédait à une banque défailtante ? Le personnel appelé à solliciter la clientèle doit, en outre, posséder une foi que certains avaient perdue. Aussi fallait-il avant tout redonner confiance à cette collectivité, et renvoyer les sceptiques. Il convenait également de prouver que la nouvelle maison — la B. N. C. I. — n'aurait pas les faiblesses de l'ancienne et que la rigueur et la rationalisation seraient imposées à tous. Très vite la jeune société s'affirma et, avec enthousiasme, ramena à nos guichets une part importante de l'ancienne clientèle de la B. N. C. Le montant des dépôts s'éleva en peu de mois à plus de deux milliards de francs Poincaré. Mais les bons débiteurs — indispensables à tout établissement de crédit — craignant de ne pas obtenir les fonds dont ils auraient besoin, restaient sur la réserve. Il nous fallut donc en trouver de nouveaux. Nous y avons réussi en absorbant des banques locales atteintes par la crise. Nous rachetions leurs installations, reprenions leurs bons débiteurs et les aidions à faire patiente leurs créanciers. Grâce à tous ces efforts, nous sommes parvenus à équilibrer un budget, au départ fort instable, en dépit du prêt de 100 millions, remboursable sur les bénéfices que nous avait consenti le Trésor. Tout cela, je le répète, se conte aisément mais ne s'est fait qu'au prix d'un

acharnement admirable de tout le personnel conscient de l'enjeu de cette lutte. »

Alfred Pose s'arrête, puis reprend méditatif: « On fait sa maison comme on est. Je me suis efforcé de garder le contact personnel avec le plus grand nombre possible de mes agents de tous ordres. Je leur ai demandé que l'intelligence fût partout, et non point la routine. On s'accorde à penser que nous avons eu des audaces excessives, mais quand on est menacé la sagesse est d'oser.

« Au reste, avons-nous été si audacieux ? Les banques françaises qui avaient, entre 1919 et 1930, connu un âge d'or, ne s'étaient-elles pas fait une notion fautive du risque normal ? Je persiste à penser qu'après cette crise, durant laquelle la plupart des entreprises avaient été en danger, les banques françaises ont été circonspectes avec excès. Pour reprendre courage, il a fallu que la plus éprouvée d'entre elles se jette à l'eau et prouve qu'une action n'était pas forcément génératrice de pertes. La lutte pour la survie était gagnée, nous avons progressivement rattrapé, puis dépassé en importance la maison à laquelle nous avions succédé.

« Des idées, j'en ai eu... beaucoup. J'ai même rêvé de faire quelque chose de grand au Canada... Nous sommes allés en Afrique en force, et plus que quiconque. Nous nous sommes installés à Dakar dès 1939, par exemple, quand tout le monde avait déserté la côte d'Afrique. D'autre part, après la débâcle de 1940, je suis entré en relations avec une banque nord-africaine et j'ai envoyé de Pau une mission pour acheter cette affaire : ainsi est née la B. N. C. I.-Afrique.

« On a critiqué cette rapide expansion. C'était se refuser à voir le changement que l'avion a introduit dans les possibilités d'action des hommes. Et dans la mesure où nous l'avons pu, nous avons, après l'Afrique, pris pied au Levant, en Cochinchine et au Mexique. Ce fut ma dernière création avant mon départ de la direction générale de la B. N. C. I. J'ai beaucoup donné de moi à cette maison et j'avais besoin de repos. Je ne l'ai cependant pas quittée puisque je reste au conseil d'administration de la société mère et que je préside ceux des filiales d'Afrique et de l'Océan Indien. D'autres occupations m'ont alors sollicité : j'ai été porté à la mairie de Saint-Jean-de-Luz, qui m'intéresse beaucoup, et j'ai accepté avec plaisir de présider le comité d'expansion économique qu'a formé le département des Basses-Pyrénées dont je suis originaire. Le gisement de Lacq est situé dans notre département et il faut que cette source d'énergie profite d'abord à mes compatriotes basques et béarnais, trop souvent obligés de s'expatrier pour vivre.

« Mais toutes ces occupations ne m'empêchent pas de poursuivre mes études... dans le domaine de la philosophie et de l'histoire et de donner, à la fin de cette année, une suite à ma *Philosophie du Pouvoir* que j'ai publiée il y a plus de dix ans. Je suis très de mon coin, voyez-vous, et comme les gens de chez moi, j'ai toujours quelque chose à faire... »

On imagine volontiers Alfred Pose dans sa vieille et charmante maison située au coeur du Pays Basque, poursuivant ses méditations et écrivant cette phrase marquée au sceau de sa simplicité et de son intelligence :

« Pour les créatures passagères que nous sommes, la seule victoire est celle des forces de vie — de ces forces qu'à travers une vieille romance exprimaient naïvement les jeunes gens de mon village. »