

**Archives et Souvenirs familiaux**

**Banque et Finance,  
une histoire de famille ?**

Patrice de LARRARD

Novembre 2017

## Banque et Finance, une histoire de famille ?



*Cliché pris (en 1925 ?) devant l'ancien « chalet » de Saint-Gaudens avec deux générations de banquiers.  
De gauche à droite : en 1 Auguste Dastre, en 2 Henri de Larrard directeur de la sous-agence de la BNC à Dax,  
en 3 Georgette de Larrard, puis Alexandre de Larrard, son père, puis Jeanne de Larrard, née Dastre et  
en 4 son époux, Robert de Larrard, fondé de pouvoirs à la sous-agence de la BNC à Tarbes*

Patrice de Larrard, 2017



## **Banque et finance, une affaire de famille ?**

Les crises financières à répétition de la décennie précédente ont déprécié les métiers de la banque et de la finance dans l'esprit du public...mais nous ne pouvons pas oublier que, depuis le XVIIIème siècle, ces métiers ont nourri les Larrard et s'est créée une tradition qui persiste encore quelque peu. L'expérience de la domestication de cette hydre par nos aïeux peut être une source de réflexion pour les développements futurs. La banque et la finance ne sont qu'un miroir de la société et s'adaptent à elle. C'est comme le virus de la grippe : il est toujours là mais il mute selon le contexte !

Pour éviter une présentation par trop technique nous suivrons une trame chronologique, avec des chapitres thématiques correspondant peu ou prou aux étapes historiques suivies par la famille et la profession :

- De la finance à l'administration fiscale, chapitre qui couvrira les XVIII & XIX siècles
- La banque de détail, chapitre qui couvrira les XIX & XX siècles
- La spécialisation des banques et établissements financiers, chapitre qui couvrira les XX & XXI siècles.

Tout au long de cette démarche, nous suivrons au plus près nos aïeux mais là se pose, comme toujours, la question des sources. En effet, les professions précédemment abordées concernaient des fonctionnaires ou officiers ministériels pour lesquels les archives publiques conservent des dossiers. Les financiers et banquiers sont des entrepreneurs individuels ou des employés d'institutions privées qui ne sont tenus à aucune divulgation de leurs archives et dossiers. Non seulement les sources publiques officielles seront moins nombreuses que d'habitude, mais je serai obligé de livrer ma propre expérience pour la fin du XXème siècle, car le film de l'évolution bancaire n'a d'intérêt que s'il s'étend aux mutations récentes.

Reste à s'interroger sur la question : pourquoi la famille a-t-elle choisi cette activité et y est-elle restée fidèle ? Le récit apportera quelques réponses individuelles, mais il reste une explication atemporelle : la finance et la banque sont des activités techniques, rémunératrices mais

dangereuses. En effet, elles dépendent de marchés fluctuants, sensibles à un grand nombre de facteurs : les guerres, les épidémies, les fluctuations du climat, les modes, les changements technologiques, les moissons abondantes et les famines...mutations difficiles, voire impossibles à prévoir et anticiper. Vous découvrirez au fil des pages des exemples de faillites bancaires. Mais cette volatilité et cette imprévisibilité justifient un surcroît de rémunération car le marché paye toujours le risque ; ce qui ne manque pas d'attirer des candidats. Enfin, l'employé de banque doit être intègre et cette qualité, aussi, a son prix.

Certains de nos aïeux étaient peut-être des joueurs ou des audacieux. Beaucoup étaient soucieux de procurer à leur famille une certaine aisance que d'autres professions, plus protégées, n'offraient pas. Certains, comme Auguste Dastre, ont commencé en faisant de la banque en activité parallèle ; d'autres sont rentrés dans ce métier parce qu'il était nouveau, à la mode ; d'autres enfin en suivant une tradition familiale. Tous en espéraient des revenus réguliers et sûrs, voire des évolutions de carrière prometteuses. Ils étaient bien placés pour leur permettre de repérer avant les autres les évolutions et innovations du monde. Un banquier est un homme qui, par nature, a des contacts variés et nombreux. C'est sur cet humus qu'il optimise les opportunités de marché et qu'il devine les tendances économiques et industrielles porteuses de nouvelles affaires.

### **-1- De la finance à l'administration fiscale (XVIII et XIX èmes siècles)**

#### **a) Au commencement était une présomption de délit d'initié**

La finance démarre souvent par une affaire de négoce et quand j'ai commencé mon parcours bancaire à Londres, les banques d'affaires s'appelaient des merchant banks. L'affaire qui a établi la fortune de la famille serait aujourd'hui qualifiée de délit d'initié...mais cette notion, qui couvre l'utilisation d'une information non publique pour jouir d'un avantage relatif sur un marché, n'existait pas à l'époque et ce délit est toujours difficile à établir.

En 1719 le régent consentit le bail des tabacs à la Compagnie des Indes afin de favoriser la culture de cette plante dans ses colonies (la Louisiane et le Mississipi). Cela supposait d'arrêter cette culture en Guyenne et notamment autour de Tonneins. D'ailleurs en 1720, l'intendant de la province reçut l'ordre de détruire les semis. Dès 1719 François Dupleix était expert-conseil pour le tabac à la compagnie d'Occident et fut nommé directeur chargé du tabac et du domaine d'Occident le 22 août 1720. C'est peut-être lui qui avertit Alexandre Larrard que la Compagnie d'Occident ne serait pas capable de fournir à temps le marché et qu'allait se créer une situation de pénurie qui provoquerait une hausse des cours. Alexandre, qui avait déjà monté des compagnies avec des partenaires, s'empressa dès novembre 1719 d'acheter tout ce qu'il put sur le marché pour réaliser une confortable plus-value. Certes, il s'en suivit une série de procès dont les papiers se trouvent tant aux Archives Nationales (Conseil des Finances du roi) qu'aux Archives Départementales du Lot-et-Garonne. Mais, après la mort d'Alexandre père, Alexandre fils prit le relais et régla ces affaires au mieux des intérêts familiaux. Il continua d'entretenir une relation fidèle avec Charles Claude Ange Dupleix, le fils de François, à qui il prêta une trentaine de milliers de livres en 1731 pour constituer son avance de fermier général. En échange, le même Dupleix fut témoin du mariage à Paris d'Alexandre fils avec Marie-Anne Martin, femme de chambre de la reine, le 18 décembre 1737.

C'est Alexandre fils (Tonneins, 16 novembre 1699 – Bordeaux, 16 juin 1760) qui fut le premier financier de la famille.

#### **b) La vie, le patrimoine et le réseau d'Alexandre fils Larrard**

Alexandre fils a rapidement quitté Tonneins pour devenir avocat au parlement de Bordeaux. Mais il monte à Paris dès mars 1725 où il achète le 15 février 1728 une charge de gentilhomme ordinaire de la grande vénerie du roi et épouse en 1737 la fille de l'apothicaire de la reine et du duc de Condé, deux opérations qui l'introduisent à la cour, ce qui est souligné par la présence de la famille royale et du prince de Condé à sa noce, au côté de Philibert Orry, contrôleur général des finances (on dirait

aujourd'hui ministre) et Louis Fagon, intendant des finances (on dirait aujourd'hui directeur au ministère). Sa fortune est alors de 265 750£, avec un tiers en biens immobiliers en Guyenne, un autre en billets sur des personnes et le reste en liquidités, pacotilles pour la traite et meubles.

Le 5 juillet 1743 il est admis dans la compagnie des notaires secrétaires du roi, charge acquise pour 90 666£. Elle l'introduit de fait dans le monde de la finance royale, elle n'en fait pas un opérateur mais un investisseur régulier, constant et bien informé. Les SR (secrétaire du roi) ne forment pas un club homogène car ils se partagent entre robins et financiers ; au milieu du XVIIIème, ces derniers sont dominants. Alexandre meurt après 17 ans en charge, décès qui lui assure un anoblissement automatique, sachant que sinon le SR doit garder en vie sa charge 20 ans.

A son décès, sa fortune s'élève à 1 179 660£, ce qui correspond au niveau atteint à l'époque par les principaux négociants de Bordeaux mais inférieure à celle des membres de la noblesse de robe longue (membres du parlement) ou des fermiers généraux. Grâce aux inventaires réalisés par les notaires de Paris, Bordeaux et de l'Agenais où il avait des biens immobiliers, nous avons une photo de la composition de sa fortune.

Suite à l'acquisition du marquisat de Puyguilhem, avec son vieux château-fort laissé dans un semi-abandon, ses biens immobiliers en Agenais représentent toujours un tiers de son patrimoine mais ses intérêts typiquement financiers passent à 61% du patrimoine, y compris sa charge de secrétaire du roi. Le plus gros morceau concerne son intérêt dans la Ferme Générale. L'avance à Dupleix a été remboursée au décès en 1750 de Charles Claude Ange, mais il a acheté en direct des actions de la Ferme Générale et, surtout des parts dans des sous-fermes (sous-traitants de la Ferme Générale) : celle des aides (impôt sur les boissons par exemple) de Caen, celle des domaines de Flandres, du Hainaut et d'Artois, celle des domaines de Paris et celle de la poste. Cette activité croissante d'affermage des taxes et impôts s'explique par le déficit des caisses de l'Etat qui a entraîné un recours accru aux financiers, au premier rang desquels figurent les secrétaires du roi et les fermiers généraux, qui avancent des fonds

au trésor public. C'est l'emballage de ce processus qui mènera à la Révolution. En attendant, les fermiers généraux deviennent des gens puissants, influents et riches.

Viennent ensuite des billets et lettres de change qui, en grande majorité, semblent correspondre à des opérations commerciales qui sont passées par Bordeaux. De toutes les façons Alexandre n'est souvent pas le premier endosseur (financier qui rachète une lettre de change en attendant l'échéance ou pour la revendre ; il endosse alors le papier en signant au dos, partageant le risque d'insolvabilité avec tous les autres signataires du papier). C'est une activité typique d'un banquier. Les prêts personnels (par exemple à l'évêque de Bazas), tout comme les parts dans des affrètements de bateaux sont marginaux.

Il a une bibliothèque de 371 livres avec quelques auteurs latins (Ovide, Tacite) des écrivains français de la génération précédente (Mme de Sévigné, Massillon, Boileau, Bayle) mais aussi des contemporains (Voltaire, Montesquieu, Crébillon) et quelques livres d'histoire et des dictionnaires encyclopédiques... Bref, la bibliothèque classique d'un homme cultivé du milieu du XVIIIème siècle. Rien qui permette de déceler un domaine préféré, une passion.

Outre les papiers de notaires, nous disposons d'une liste de secrétaires du roi avec le nom de leurs deux parrains (Les Secrétaires du Roi de la Grande Chancellerie de France par Christine Favre-Lejeune). Cela nous permet de déterminer une courte liste de gens dont Alexandre a été proche : ses deux parrains et les deux candidats qu'il a parrainés. Ce sont :

- Jean Pelet, un des négociants de Bordeaux les plus actifs avec les Antilles
- Jean-Baptiste Davignon, un employé des fermes qui a été directeur des domaines à Bordeaux
- Jacques Bernard d'Hariague, un négociant-armateur de Bayonne
- Jean Joseph Laborde, opérateur sur le commerce des piastres à Bayonne, devenu banquier à Paris puis fermier général

Auxquels on peut rajouter deux secrétaires du roi qui n'ont été pour lui ni parrain, ni filleul, mais dont il fut très proche :

- Charles Claude Ange Duplex, fermier général et directeur général des tabacs en Guyenne
- Bernard François de Casaubon, gros négociant à Cadix puis à Bayonne.

Sur ces six personnes, on peut constater que 3 ont été à la fois secrétaire du roi et fermier général ou directeur de la ferme, ce qui confirme l'osmose entre ces deux corps. Il faut toutefois établir une comparaison réaliste : il y avait 300 secrétaires du roi mais seulement 40 fermiers généraux qui déposaient chacun une caution d'un million de livres alors qu'une charge de SR valait dix fois moins. Tous les proches d'Alexandre ont opéré dans le sud-ouest et spécifiquement à Bayonne ou Bordeaux. Les deux ports sont complémentaires : Bordeaux assure le commerce du sucre et du vin, tandis que Bayonne est la porte française sur l'Espagne qui est elle-même la source de l'or dont le trafic est un monopole des espagnols de Séville mais surtout de Cadix. On comprend bien ainsi ses racines économiques, mais aussi sentimentales. Il n'en fut pas de même avec son fils unique, Alexandre Jean-Marie, qui coupa les liens avec le sud-ouest et préféra l'armée (cf les officiers de ma parentèle) à la finance. Il fut éduqué par sa mère parisienne, suite au décès de son père ; il n'avait que seize ans.

### c) La marque d'Alexandre sur les générations suivantes

Dès 1727, Isaac (un oncle) est dit intéressé dans les fermes au département de Bayonne où il réside. De plus, Alexandre fils a fourni un poste dans la Ferme Générale à deux de ses oncles (demi-frères de son père) : François, receveur des fermes du roi à Nérac (connu en 1745) et Jean Alexandre 1er, notre aïeul direct, receveur des domaines et fermes du roi à Oloron-Sainte Marie (connu en 1733). Ce dernier eut deux fils, Jean-Alexandre II resta dans l'administration de la ferme comme contrôleur ambulant des domaines du roi en Saintonge tandis que Pierre Alexandre partit pour Barcelone où il devint un banquier fort actif (cf les Larrard à Barcelone).

Pour continuer d'abord sur la lignée française à laquelle nous appartenons, il faut se souvenir que la Révolution a fait disparaître la Ferme Générale et j'ai trouvé aux Archives Nationales à Paris une procuration de Jean Alexandre II à un collègue

au 24 floréal an II pour obtenir la petite pension prévue par la loi pour les anciens employés de la Ferme. Le plus étonnant est que la tradition fiscale de la famille ait survécu à ce remue-ménage des administrations fiscales. En effet, son fils Jean-Alexandre III qui avait traversé la tourmente dans la propriété saintongeaise de Caubourg, est nommé en 1826 entreposeur des tabacs à Jonzac, le bourg le plus proche, probablement suite à l'intervention du garde des sceaux Peyronnet, oncle de sa femme. Certes, il perdit ce poste avec la révolution de juillet 1830 qui chassa Charles X et conduisit Peyronnet en prison ; mais peu importe car le fil était ainsi renoué : deux de ses fils continuèrent la tradition comme receveur de l'enregistrement, Frédéric et Octave ; le premier dans le Lot-&-Garonne où il mourut célibataire à 31 ans à Casseneuil, et le second, notre aïeul direct, qui fit une carrière complète de Moncontour dans la Vienne en 1850 jusqu'à sa retraite en 1885 à Bordeaux, son dernier poste. Son fils, Maurice, continua dans la même voie mais peu de temps car au bout de moins de 6 ans, il bifurqua vers le notariat.

Je dois ajouter que Frédéric avait une protectrice efficace qui l'avait connu lorsqu'il était rentré dans l'administration de l'enregistrement et des domaines et qui continua à s'intéresser à lui quand il fut nommé dans le Lot-&-Garonne. Quand il y mourut le 28 avril 1845, elle étendit sa sollicitude à Ludovic qui moisissait dans les bureaux du ministère de l'intérieur et fut nommé illico (le 10 août) conseiller de préfecture à Epinal. Il s'agissait d'Adèle Papin qui avait épousé en 1802 le directeur général de l'Enregistrement et des Domaines, Charles Duchâtel, de trente ans son aîné. L'histoire raconte que Napoléon l'avait remarquée en passant à Mont-de-Marsan à l'occasion de la campagne d'Espagne et l'avait emmenée à Paris comme dame d'honneur...mais Joséphine n'avait pas tardé à remettre les pendules à l'heure. Duchâtel mourut en 1844 à Mirambeau, en voisin, et son épouse lui survécut jusqu'en 1860... mais, à ma connaissance, sans autre intervention en faveur de la famille.

Pour l'histoire des Larrard de Barcelone, je renvoie le lecteur au Petit Guide Touristique du Larrard à Barcelone. Je me contenterai de faire quelques remarques :

- la première est que l'histoire de l'Espagne est complètement différente de celle de la France. L'Espagne n'a pas subi une invasion temporaire des arabes, elle a été occupée pendant des siècles et la « reconquête » s'est opérée à partir de quelques principautés catholiques isolées dans les montagnes du nord de la péninsule. Il en résulte que la spécificité des provinces est bien plus forte qu'en France et que la définition de l'homme espagnol a été très marquée par des critères raciaux et religieux : les maures et les juifs ont été expulsés du royaume ! Au côté d'un roi (rarement espagnol lui-même : Charles Quint était un Habsbourg et au XVIIIème commença le règne des Bourbons) se trouvaient l'Eglise et les Grands, des féodaux presque tous authentiquement espagnols. Le pouvoir était donc moins centralisé qu'en France. Hors l'exploitation des colonies d'Amérique monopolisée par les ports du sud mais qui s'engourdisse à la fin du XVIIIème siècle, le nord (le Pays Basque et la Catalogne) s'est développé à partir de ses propres ressources et de sa capacité d'entreprise. Il s'en est suivie une grande différence de richesse entre les provinces avec une violente opposition entre les ports et centres industriels attirés par le mouvement des Lumières incarné à l'époque par l'Angleterre et la France et les campagnes pauvres dominées par les féodaux et l'Eglise. Ce n'est pas par hasard que Juan Alexandro est venu s'installer à Barcelone où il devint un négociant/banquier renommé dès les années 1770 !

- la seconde remarque est que, finalement, nous savons très peu de choses des activités de cette banque : une opération de change et de transfert de fonds depuis Vienne et Saint-Pétersbourg pour la duchesse d'Orléans en janvier 1813, le recouvrement de la créance due par le comte de Peralada, « Grand d'Espagne », jusqu'en 1825... finalement l'événement le plus intéressant est la création de la Compania de Vitalicos par un espagnol, un prussien et deux français, dont Juan Alexandro, en 1775. Cette nouvelle société de rente viagère a été créée par des étrangers pour tenir en respect la Sainte Inquisition (spécifiquement espagnole), qui ne voulait pas que soit enfreinte l'interdiction des prêts à intérêt. L'amusant est que les clients étaient des prêtres. En effet, dans le droit

canon (droit ecclésiastique) le titulaire d'un bénéfice (un curé par exemple) reste propriétaire de son poste jusqu'à sa mort sauf s'il démissionne. Dans ce cas il peut transmettre la charge à un ecclésiastique qui reprendra le poste, cela s'appelle une résignation. En France à la même époque, la pension viagère du prêtre qui se retire ne peut pas être supérieure au tiers du bénéfice (revenu du poste).

- la troisième concerne la liquidation de la banque. La situation militaire a rendu l'exploitation de la banque difficile dès l'arrivée des français en 1808, car elle stoppa tout échange maritime ; cela s'aggrava en 1811 lorsque Pere Alexandro, le fils de Juan Alexandro, fut obligé de fuir dans la campagne pour participer à la résistance contre les français. Dès 1816, les affaires repartirent mais en 1820 la campagne commença à devenir moins sûre à la suite du coup d'Etat qui imposa au roi Ferdinand VII d'accepter un régime parlementaire représentatif ; ceci dura jusqu'à ce que l'expédition française de 1823 rétablisse le pouvoir autoritaire de Ferdinand VII. En plus des tensions politiques internes, une épidémie se déclara en 1821 ; elle tua François Marie, le frère célibataire et fidèle collaborateur de Pere Alexandro, et trois enfants de ce dernier. En 1824, c'est le chef de famille qui mourut lui-aussi. Il n'y avait plus personne pour diriger la banque qui fut mise en liquidation l'année suivante. Instabilité politique et épidémie peuvent tuer une banque familiale !

## **-2- La banque de détail (XIX et XXèmes siècles)**

### **a) Une courte histoire de la banque de détail en France**

La banque de détail est née avec l'accélération du développement économique que la France a connue au XIXème siècle. Tout de suite les banques ont bénéficié de l'appui de la Banque de France créée par Napoléon le 18 janvier 1800 comme institut d'émission de la monnaie, ce qui signifie qu'elle émettait des billets selon des règles strictes qui assuraient la liquidité de l'économie nationale, la solidité du Franc et le financement de l'Etat. Cette institution était une entreprise privée jouissant d'un monopole (temporaire et renouvelable) contrôlé par l'Etat mais soucieuse de dégager des bénéfices à distribuer à ses

actionnaires ; elle ne sera nationalisée qu'à la Libération.

Au début elle n'était installée qu'à Paris et n'ouvrit des succursales en province que très lentement puisque qu'en 1848, il n'y en avait que 17 dans les plus grandes villes. Le déploiement national se fit progressivement au fur et à mesure de l'essor économique des départements et les succursales eurent un rôle primordial dans le développement et l'encadrement des banques privées locales. Les directeurs de ces succursales étaient nommés par décret, ce qui confirme le fort lien de la banque avec l'Etat.

Les banques privées étaient des petites entreprises familiales qui finançaient les entreprises locales et qui se développaient au rythme de leurs clients. Jusqu'aux années 1870, elles sont mal connues car elles étaient nombreuses mais non pérennes si bien que beaucoup disparurent sans laisser de trace par liquidation, faillite ou reprise par un concurrent. Certains de nos parents sont qualifiés de banquier dans les actes d'état civil sans que nous ayons trouvé une information sur leur établissement : Lesueur à Rochefort, Fourcade à Pau, Duseutre à Saintes... L'essentiel de leur activité portait sur des crédits aux entreprises (surtout l'escompte des effets de commerce) ou à des personnes physiques. C'était des sociétés de personnes, ce qui signifie que la fortune du banquier était entièrement engagée et qu'il pouvait être ruiné.

Sous Napoléon III, des banques apparurent en France sur le modèle des joint stock banks :

- les nouvelles banques étaient des sociétés anonymes dans lesquelles chaque propriétaire d'action ne pouvait perdre que le prix d'achat de ses actions ; le spectre de la ruine personnelle était écarté.
- le financement des prêts de la banque était assuré par les dépôts des clients eux-mêmes qui recevaient un carnet de chèques pour mobiliser leurs dépôts à volonté. Auparavant, l'essentiel de la ressource était la fortune du banquier.

Cette nouvelle banque est la banque de dépôts. Elle va être le concurrent redoutable des banques locales familiales. Mais cette concurrence va se faire sentir à des dates différentes sur le territoire, en fonction de l'urgence que percevront les dirigeants de

ces établissements à vocation nationale, voire internationale, pour créer une agence ou sous-agence dans telle ou telle ville. Le tableau suivant indique les années d'implantation bancaire dans quatre villes de taille différente, sachant que, hors la Banque de France, toutes ces banques ont été créées entre 1854 et 1864 :

	Bordeaux	Toulouse	Bayonne	Compiègne
B de France	1848	1848	1859	1899
CNP/CNEP	1891	nc	1906	1910
Crédit Lyonnais	1881	1882	1894	1895
Société Générale	1864	1865	1872	1900

Le déploiement de ces banques va entraîner un envol du nombre des employés de banques :

1866	1896	1921	1931
9 105	30 484	120 673	160 139

Cette histoire va être évoquée à travers quatre cas familiaux :

Louis de Larrard à la Banque de France, la Banque Dastre, Henri de Larrard à la BNC/BNCI et Jean de Larrard au Crédit Lyonnais.

#### b) Louis de Larrard à la Banque de France

Louis est le fils d'Edouard dont j'ai parlé dans « Les Larrard et la mer ». Suivant la carrière de son père, il est né en 1853 à Saumur où Edouard était chef de gare et est entré dans la vie active en 1876 à Tours, où son père était inspecteur principal de la Compagnie des chemins de fer d'Orléans. Avec un bachot ès lettres et en droit, plus un court stage chez un banquier local, ami de son père, il se présente au concours de commis expéditionnaire de la Banque de France et est affecté à Bordeaux. Entré par le bas de l'échelle, il passe de succursale en succursale (Poitiers, Carcassonne, Tours, Le Havre) pour commencer à émerger comme contrôleur à Rouen en 1885. Il passe dans cette fonction à Nantes puis à Marseille, une des deux plus importantes succursales du réseau ! Sa carrière commençant à prendre de l'altitude, il épouse Eugénie Vermare d'une famille aisée de Tarare, près de Lyon.

En 1891, il est nommé par décret directeur de la succursale de Cahors, certes chef-lieu de département mais centre économique médiocre,

si bien que sa nomination en 1896 à Sète est considérée comme une promotion. L'année suivante, il est envoyé à Beauvais où il multiplie par 4 les opérations de la succursale en s'intéressant aux villes alentour. Cela favorise sa nomination en 1906 à Lyon, la deuxième place financière française et la consécration de sa carrière. Il y occupe un rôle central sur cette place où il a pris des initiatives heureuses et courageuses pendant la guerre, pour assurer la liquidité.

En 1919, il part à la retraite avec l'honorariat, la croix de la Légion d'Honneur et ses postes d'administrateur, dont la Caisse d'Escompte de Beauvais, auxquels s'ajoute celui du Crédit du Rhône, que lui propose alors la BNC dans sa filiale. Il est décédé en 1936, en cure à Riom.

Son caractère n'était pas facile mais tous les inspecteurs ont vanté ses qualités d'organisateur, son sens des responsabilités et son esprit de décision. Le rapport de l'inspection de 1908 vaut d'être cité : « Très personnel, autoritaire avec son air hautain et un aspect un peu gourmet, il ne séduit pas au premier abord ; mais lorsqu'on a pris contact avec lui, l'impression éprouvée se modifie peu à peu. On reconnaît que si, chez lui, l'amabilité n'est pas spontanée, il n'est pas incapable d'en montrer quand il le faut et qu'il veut plaire. Son esprit sérieux, ses convictions très fermes, sa parfaite honorabilité imposent l'estime ». Photo Beauvais 1905.



#### Les salaires du banquier

Jusqu'à 1914 il n'y avait guère d'inflation et cela facilite les comparaisons. Louis a commencé à 1800Fr par an, ce qui était le salaire normal d'un commis. Quand il passe contrôleur, il touche 3500/4000Fr selon l'endroit et son salaire se compare à celui d'un professeur de lycée licencié mais non agrégé de province. Quand il est directeur à Cahors, il passe à 6000Fr, ce qui le met à égalité avec un ingénieur ordinaire des Ponts et Chaussées ou un inspecteur de l'Enregistrement. Quand il arrive à Lyon, il reçoit 14 000Fr, ce qui le met au niveau d'un inspecteur général des Ponts et Chaussées ou d'un professeur de faculté ou d'un directeur départemental de l'Enregistrement.

#### c) Un exemple de banque locale : la Banque Dastre

Alors que la plupart des banques locales du XIXème siècle ont été fondées par des marchands, celle-ci a été créée par une dynastie

de postiers. Le fondateur de la banque en 1848, Auguste Dastre, était directeur de la poste aux lettres à Saint-Gaudens depuis 1826, après avoir occupé cette fonction pendant 3 ans dans le Lot-et-Garonne, à Clairac. Son père, Armand, décédé en 1823, était également directeur de la poste aux lettres de Saint Gaudens, mais aussi marchand drapier. Aucun document ne justifie la date de création de la banque sinon, après coup, les papiers commerciaux et les façades du siège, des succursales et des bureaux. En fait la tradition familiale raconte que la femme d'Auguste, Bernarde Dessens, fille d'hôtelier, aurait pris l'habitude de faire des prêts dans des proportions telles qu'il sembla nécessaire d'officialiser cette pratique en ouvrant une banque. Nous savons très peu de chose de ces premières années mais le développement de l'activité bancaire conduisit Auguste à abandonner la direction de la poste en 1862.

La banque n'apparaît dans les rapports d'inspection de la succursale toulousaine de la Banque de France qu'en 1878 qui la décrivent comme apportant du « papier de tricot ». Cela correspond bien à une opération de financement de l'activité locale de bonnèterie qui pullule dans les campagnes du piémont pyrénéen. Comme son confrère saint-gaudinois Louis Thévenin, il n'a pas la taille pour présenter lui-même son papier à la Banque de France et passe par des banquiers de Toulouse. Sa fortune est cependant relativement importante : elle est estimée à 600 ou 700 000 francs contre 250 à 300 000 francs pour Thévenin. Auguste meurt le 5 juillet 1881 et Louis Dastre, né le 18 février 1831, prend le relais et va porter la banque au premier plan de la région.

En effet, si son activité traditionnelle d'endossement (achat d'un papier de commerce que l'acheteur signe au dos, devenant co-responsable du paiement à l'échéance) se maintient autour de 100 000 francs, comme celle de Thévenin, on voit Louis développer une activité de présentation directe de papiers à la Banque de France de Toulouse pour des montants en rapide croissance : 45 000 francs en 1881, 185 000 en 1882, 426 000 en 1883, 236 000 en 1884, 392 000 en 1885, 360 000 en 1886 avant

de retomber autour de 50 000 jusqu'en 1894, date à laquelle le niveau des 100 000 sera à nouveau dépassé et même celui des 300 000 en 1899 et 1901. La fortune de Louis Dastre suit cette ascension et dépasse le million.

La raison de ce succès est l'adresse de Louis Dastre à monter un financement de la construction de lignes locales de chemin de fer subventionnées par l'Etat pour favoriser le développement de régions enclavées. Une énumération de quelques tronçons que la banque a financés donne une idée concrète de ce dont il s'agit : Rodez-Le Vigan, Tarascon d'Ariège-Ax, Bram-Foix, Dunières-Brenette, Espalion-Bertholène... Là où réside l'habileté du banquier est le montage de l'opération alors que pour pouvoir escompter un papier à la Banque de France il fallait qu'il ne dépassât point 3 mois et comportât trois signatures. Or, dans ce cas, deux seulement étaient disponibles (celle du banquier et de l'entrepreneur) car l'Etat ne signait pas de traites ; enfin, les chantiers de construction de lignes dépassaient largement les 3 mois... mais l'Etat payait in fine.

Dastre doit donc rassurer la Banque de France sur la solvabilité de l'opération en déposant 100 000 francs de titres de garantie et en lui donnant des renseignements précis sur les entrepreneurs et autres endosseurs qui amènent la troisième signature : Baron, qui a une belle fortune immobilière à Béziers endosse les papiers de Bouche, fidèle client de la banque et constructeur d'une gare pour la Compagnie du Midi à Bordeaux, Laporte endosse les papiers de son beau-frère Chaumeil entrepreneur de travaux à Valence d'Agen, Chevalier, entrepreneur à Sète, fait de même pour Pasquet, entrepreneur à Tournemire... Chaumeil va même plus loin à partir de 1895. Entrepreneur de chemin de fer lui-même, propriétaire d'une fabrique d'allumettes, il loue du matériel à d'autres entrepreneurs, ce qui le met au centre d'une constellation au sein de laquelle s'échangent les signatures : ce sont Moret de Carmaux, Baudru de Toulouse, Chaumont de Bordeaux, Rivallier de Castelnau Durtop. Cette organisation a relancé les affaires... au profit de Dastre, la banque habituelle du groupe !

Face à cette puissante organisation, les autres opérations de crédit sont marginales : des crédits d'armement bordelais pour Philippart en 1898 puis Tandonnet Frères en 1899, la manufacture de veau ciré de Picheloup à Pointis Inard en 1898 et des avances à Fos, marchand de bestiaux à Salies du Salat en 1903.

C'est cette année-là que Louis Dastre, sentant les effets de l'âge, crée avec son fils Auguste, une société en nom collectif qui sera dissoute à son décès survenu en 1906. De plus, les opérations de chemins de fer locaux arrivent à leur fin et la dernière concernera, en 1908, la construction d'une ligne à Madagascar. Il faut donc revenir à un marché plus local avec le financement de la construction d'un hôtel à Barbazan en 1908 et un crédit à un bonnetier toulousain, Macabiau, en 1913. Tout ça ne suffit pas à employer les fonds propres de la banque (800 000 francs après le partage de la succession de Louis) et la banque place son excédent de ressource en escomptant du papier de la Banque de Bordeaux (ex Trincaud Latour Soula).

La Grande Guerre est un trou dans nos sources car la Banque de France a suspendu pendant le conflit les inspections dans les succursales de province. On peut supposer qu'elle a financé l'industrie de guerre car le premier rapport d'inspection après la victoire, celui de 1920, nous apprend que Dastre finance un marché civil de tramways produits par l'usine de Bagnères de Bigorre de Latécoère. Mais la nécessité de trouver un emploi aux fonds propres de la banque (3 millions de francs) demeure, si bien qu'Auguste transfère son activité sur le marché interbancaire de Bordeaux à Paris, suite à la concentration bancaire qui sévit sur tout le territoire, y compris à Bordeaux et à Toulouse. Dans les années trente il travaille avec le CNEP qu'il représente localement. Auguste est très attentif à la sécurité de ses engagements et renforce son implantation locale face aux grands réseaux bancaires : en 1926 il ouvre un bureau à Lannemezan, l'année suivante une agence à Luchon et de nouveaux bureaux. En 1936 la banque dispose, hors le siège de Saint-Gaudens, d'agences à Luchon et Montréjeau et des

bureaux temporaires à Aspet, Aurignac, Boulogne, Cierp, Fos, Lannemezan, Saint-Béat et Salies du Salat. Les bureaux sont de modestes petits magasins ouverts au mieux une fois par semaine, plus adaptés à la collecte de l'épargne et aux opérations sur titres qu'aux ouvertures de crédits. Ils assurent des activités de diversification qui vont de la vente de billets de la Loterie Nationale à l'encaissement à Luchon des papiers échus pour la Banque de France.

Nous savons en outre, l'âge aidant, qu'Auguste décide de transformer la banque en société anonyme en 1936. Elle reste entièrement familiale mais on note une exception significative. En 1920 Jeanne Dastre avait épousé Robert de Larrard, fondé de pouvoir à la sous-agence de la BNC à Tarbes ; au bout de quelques années, celui-ci était venu seconder son beau-père mais, en 1936, Auguste a remarqué Henri, le frère de Robert de Larrard, qui est directeur de l'agence de la BNCI à Bayonne et il lui a concédé quelques actions sur la part de Jeanne...une manière d'avoir un autre fer au feu ! Ce changement de statut est accompagné de la création de documents publicitaires qui confortent la Banque L. Dastre & Cie comme la référence dans le Comminges.

Auguste meurt en 1938 et Robert de Larrard devient l'administrateur délégué de la Banque L. Dastre & Cie. Les bénéfices remontent et l'attaque de l'agence de Luchon par les anarchistes espagnols n'est qu'un épiphénomène d'autant que la banque Dastre, grâce à l'entregent mondain de Jeanne, a obtenu d'être la banque de la Régie Autonome des Pétroles (RAP) qui commence l'exploitation du gisement de Saint-Marcet, près de Saint-Gaudens. C'est alors qu'éclate la guerre et que la mobilisation d'un employé du réseau révèle une escroquerie d'importance. La famille décide de faire face mais y consume ses réserves si bien que la banque ne peut plus poursuivre son exploitation. Elle est rachetée le 10 mars 1940 par la BNCI, représentée par Henri de Larrard devenu en 1939 directeur de l'agence de Toulouse.

C'était la fin d'une banque privée qui avait connu trois générations de banquiers prudents mais adroits qui avaient réussi à prendre une ampleur qui dépassait le seul Comminges.



**L'immeuble de la Banque Dastre**

A été bâti sur les fondations de la nef de la chapelle des jacobins (dominicains) de Saint Gaudens, si bien que lorsque Robert de Larrard décida de construire des garages dans la cour arrière où on déterra des ossements humains, témoignages des inhumations pratiquées dans ou à proximité de la chapelle. Sous la Révolution, le couvent avait été converti en prison et la chapelle vendue à des particuliers qui y édifièrent des maisons le long de la rue. L'une de celles-ci était l'hôtel de Dessens-Carole dont la fille épousa Auguste Dastre. La croissance de la banque amena la famille à acquérir les maisons voisines et au tournant du siècle on décida de les unifier toutes par une façade qui répondait aux canons de la régularité et de la symétrie. Mais derrière cet écran, les différences de niveaux intérieurs révélaient une histoire plus mouvementée des lieux. Robert de Larrard a acquis la maison à titre personnel lors de la crise de 1940.

#### **d) Le parcours varié d'Henri de Larrard**

Faire intervenir ici Henri semble logique dans la mesure où le lecteur vient de le découvrir au sujet de la Banque Dastre. C'est aussi nécessaire de le replacer dans l'histoire des banques de dépôts qu'il a connues de près. Né en 1885 à Bordeaux il est entré avant la guerre dans la banque locale la plus ancienne de la place, fondée en 1810 par François Samazeuilh, celle dont la réputation était la mieux établie, la banque de l'establishment bordelais. Mais quand Henri y rentre, Samazeuilh est déjà sur le déclin et son prestige s'érode au point qu'un établissement parisien, le Crédit Français, en prend le contrôle en 1913, lui donnant le nom de Crédit du Sud-Ouest. Cette réorganisation est fragile et en 1917, elle est reprise par la Banque Nationale de Crédit.

La BNC est également un établissement de création récente car elle est née en 1913 de la prise d'autonomie du réseau français du Comptoir d'Escompte de Mulhouse par rapport à la maison mère, encore allemande. C'est donc une banque tard venue sur le marché et elle va être un challenger des grands réseaux, croissant

souvent par acquisition de banques locales en difficulté...telles que le Crédit du Sud-Ouest ou la Banque Dastre ! D'ailleurs la croissance rapide de cette nouvelle banque va être périlleuse car la direction adopte une politique spéculative (engagement dans des actifs peu liquides alors que leur financement est assuré par du dépôt à vue) pendant que monte la grande dépression. En 1932 la BNC est liquidée et remplacée par la BNCI avec une nouvelle direction menée par Alfred Pose. Celui-ci est un béarnais, remarquablement brillant mais affichant des positions politiques très marquées (il se disait monarchiste), ce qui n'est pas courant dans cette profession. Il n'est alors que directeur des études de la Société Générale Alsacienne de Banque. Il faut dire que la situation de la BNCI en 1932 paraissait bien précaire et que les dirigeants de banques ne se précipitaient pas pour occuper ce poste.

Dans cet environnement agité, Henri trace sa route (que nous connaissons approximativement grâce à une série de faireparts) : en 1922, il est directeur de la sous-agence de Dax, en 24 de celle de Pau, autour de 28 de celle de Grenoble, en 32 de l'agence (équivalent d'une succursale à la

Banque de France) de Bayonne, en 39 de celle de Toulouse et en 45 de celle de Rabat. Il faut souligner que cette carrière n'est pas aussi « lisse » qu'il paraît. La restructuration de la BNC en BNCI a été faite au prix d'une réduction de moitié du personnel et d'une diminution sensible du nombre d'agences et sous-agences qui passent de 388 à 267. A titre de comparaison, en 1936, le Crédit Lyonnais avait 639 agences et sous-agences, la Société Générale 622, le CIC 505, le CNEP 329 ...et la BNCI 291.

A Bayonne, la BNC avait acquis en 1919 une petite banque du quartier juif, Delvaille. Cette banque pratiquait un métier prudent d'escompteur et Charles Delvaille quitta en 1924 l'équipe de direction, effrayé par la politique hardie et brutale du directeur envoyé par la BNC. Le rapport de la Banque de France de 1934 confirme cette tendance, qualifiant Henri de « caractère ombrageux, peu aimé sur la place ». La BNC/BNCI se devait de croître vite pour rattraper les grands réseaux et ne voulait pas rentrer dans des ententes locales qui auraient entravé son essor. Cette soif de conquérir des parts de marché se ressent également, mais sur un mode plus doux, dans le rapport d'inspection de la succursale de la Banque de France de Toulouse en 1939 : « M de Larrard paraît devoir développer la clientèle de l'agence. Les remises comprennent surtout du papier de la région de Toulouse et du département de l'Ariège où l'agence recrute quelques gros clients ». Pour décoder, il faut savoir que Lavelanet avait alors une activité lainière dynamique et est située dans une vallée des Pyrénées à l'ouest de Limoux, donc loin de la zone de chalandise habituelle de Toulouse. En termes d'aujourd'hui, on dirait que cette nécessité de croissance expliquait la culture d'entreprise « rugueuse » de la BNC/BNCI.

L'étape suivante fut le Maroc où la BNCI avait décidé de s'implanter pendant la guerre pour échapper à la menace allemande. Henri prit la direction du Maroc en 1945, à Rabat ; mais il dut l'abandonner à ses 65 ans. Son directeur général, Alfred Pose, qui avait acheté à titre personnel un petit établissement bancaire de Casablanca, qui

ne se développait guère dans les mains de son gendre, lui en proposa la direction générale. Henri n'exercera pas longtemps cette nouvelle fonction car il mourut le 31 décembre 1951 d'hémorragie interne à la suite d'une intervention chirurgicale.



*Henri de Larrard au début des années 20 à la BNC*

Bon Papa m'a toujours dit qu'Henri et Alfred Pose s'étaient trouvés rapidement des affinités, d'origine géographique, mais aussi politique. Au premier semestre 1944, il faisait un stage à la BNCI de Toulouse et il avait pu constater qu'Henri imposait à son personnel une attitude franchement pétainiste. D'après lui, sa nomination au Maroc était une précaution de Pose pour mettre à l'abri un collaborateur proche.

#### **e) Jean de Larrard au Crédit Lyonnais**

Appartenant au Crédit Agricole qui a acheté le Crédit Lyonnais en 2003, j'ai pu avoir le déroulé de carrière de mon oncle Jean (1928-2000), mais pas son dossier car la loi n'autorise pas l'accès à des données personnelles par trop récentes. Je me propose de décoder ce document pour introduire mes lecteurs au sein de l'organisation d'une banque de dépôts.

Déroulé de carrière de Jean de Larrard

- Entré au Crédit Lyonnais le 11 septembre 1950 comme stagiaire à l'agence de Bordeaux 1800. Il y reste jusqu'en mai 1951.
- Mai 1951- mai 1953 : stagiaire à la direction des agences de province et d'Afrique (DAPA, inspection banque Sud).
- 1er mai 1953-28 février 1954 : attaché de direction à l'agence de Tunis 4100.
- 1er mars 1954-31 août 1957 : fondé de pouvoirs à l'agence de Tunis 4100.
- Août 1957-1961 : gérant de la sous-agence de Mont-de-Marsan.
- 1962-1964 : sous-directeur de la sous-agence de Mazamet.
- 1964-1965 : inspecteur de banque adjoint à l'inspection banque (dépend de la DAPA).
- 1965-juillet 1968 : directeur de l'agence d'Angoulême.
- Juillet 1968-1er mai 1975 : directeur du groupe d'agences de Tours.
- 1er mai 1975-14 novembre 1977 : directeur du groupe d'agences de Neuilly.
- 14 novembre 1977-1er septembre 1978 : inspecteur principal à l'inspection banque de la direction des agences de Paris et de la région parisienne.
- 1er septembre 1978-9 mai 1988 : premier fondé de pouvoir à la direction des groupes d'entreprises.
- 9 mai 1988 : départ en retraite. En accord avec le conseil d'administration, le président lui accorde le titre de premier fondé de pouvoirs honoraire à la direction centrale des groupes d'entreprises.

- La première étape est évidemment l'entrée de Jean dans la banque et son premier « tour de banque ». Il n'est pas titulaire et va découvrir les rouages d'une grosse agence provinciale ; ce stagiaire est quand même diplômé de l'ESSEC, l'école de commerce de l'Institut Catholique de Paris mais comme toutes les écoles françaises de l'époque, elles ne délivrent pas d'enseignement spécifique à la banque.

- La seconde est la suite de la précédente, mais à Paris, à la Direction des Agences de Province et d'Afrique. Le Crédit Lyonnais applique traditionnellement une organisation particulière qui divise la banque en deux : Paris et la province. Cette division est si stricte que chaque branche a son unité de formation et d'inspection propre. En 1950 le Crédit Lyonnais est une banque nationalisée mais il est intéressant de savoir que le directeur de la DAPA à l'époque est le baron Charles Brincard, petit fils du fondateur, Henri Germain ; une forteresse !

- La troisième étape signe la titularisation de Jean mais il n'est pas encore cadre.

- La quatrième étape est celle de sa première prise de grade mais un fondé de pouvoir d'agence est un technicien plutôt qu'un cadre.

- La cinquième étape est celle où il accède à une direction d'unité...mais bien que Mont-de-Marsan soit une préfecture, elle n'abrite qu'une sous-agence, car l'agence départementale est à Dax où l'activité industrielle et commerciale est plus forte. Rappelez-vous la carrière d'Henri, ses trois premières directions de sous-agences : Dax et Pau n'étaient que des sous-agences de Bayonne, tout comme celle de Tarbes où opérait Robert de Larrard.

- La sixième étape est celle d'une vraie promotion car il s'agit-là d'un centre industriel (de délainage) et le passage de gérant à celui de sous-directeur de sous-agence fait de lui un vrai cadre opérationnel. Dans les deux cas, il dirigeait la sous-agence mais le mot gérant signifie qu'il exerçait la fonction sans en avoir le grade.

- La septième étape consacre cette position car il est envoyé à Paris pour une année de formation pendant laquelle il tourne dans des inspections d'agences de province.

- La huitième étape concrétise sa position dans la hiérarchie en devenant directeur d'une agence départementale. De plus, il obtient que le Crédit Lyonnais devienne le chef de file du pool bancaire de Leroy-Somer, spécialiste mondial des alternateurs électriques, dont le siège est à Angoulême.

- La neuvième étape est le sommet de sa carrière et le début du déclin. En effet Tours est un centre tellement important qu'il y a un « groupe d'agences ». Mais en juin 1972, pendant l'heure du déjeuner, il a une attaque et s'affaisse sur son bureau ; heureusement un collaborateur le voit par une vitre et appelle les secours.

- La dixième étape le maintient au même niveau mais avec deux handicaps : son attaque l'a affaibli et depuis 1970 le baron Brincard a quitté le Crédit Lyonnais et la direction des agences de Paris a absorbé la DAPA.

- Les étapes suivantes sont celles de son rappel au siège pour une « placardisation » progressive. Il a été mis à la retraite à 60 ans avec un grade de fondé de pouvoir d'une unité centrale, à la

frontière entre le plafond de la grille des cadres de la convention collective des banques et le début de l'échelle des cadres hors classification.



Jean de Larrard  
1968  
Crédit Lyonnais

Il va quitter la direction  
d'Angoulême  
pour prendre celle de Tours

Nous avons ainsi 3 carrières de directeurs de succursale ou d'agence de banque, ce qui correspond au niveau de cadre supérieur de la convention collective, dont les âges de prise de fonction sont à peu près cohérents : Jean y accède à 37 ans (Angoulême), Louis à 38 (Cahors) et Henri à 47 (Bayonne), toutes localités du sud-ouest.

### 3 – La spécialisation des banques et établissements financiers (XX & XXIèmes siècles)

#### a) Dans la mouvance de la Banque de l'Indochine

Pour une fois, il ne s'agit pas d'un Larrard, mais d'un Bernis (cf Les Enseignants de ma parenté). Je l'intègre pour deux raisons : parce que, la Banque Indosuez ayant été achetée par le Crédit Agricole en 1996, j'ai pu avoir accès au dossier de Jules Bernis, mais aussi parce que c'est là un exemple de banque spécialisée dans l'international, ce qui est exceptionnel en France. Mis à part son privilège de banque d'émission dans les colonies françaises en Asie et dans le Pacifique, la Banque de l'Indochine pratiquait la banque d'affaires et était particulièrement active dans le change de monnaies asiatiques. Un vraie et ancienne spécialisation.

Né à Mauléon en 1879, Jules, son bachot de lettres en poche, est entré en stage dans la banque en 1902. Son tour de banque parisien terminé, il alla compléter sa formation en 1904 à Saigon, puis l'année suivante à Shanghai comme auxiliaire. Le vrai travail commença quand il fut affecté à la comptabilité et se mit à tourner de

place en place : Hanoi puis Shanghai en 1906 puis Tien Tsin en 1907. En 1908, il eut une vraie promotion comme caissier (poste de confiance dans une banque) à Bangkok puis à Hong Kong en 1910. A partir de septembre 1911, sa trace devient moins précise car il quitte la Banque de l'Indochine pour rentrer dans une filiale, le Crédit Foncier d'Extrême Orient (banque de crédit hypothécaire). Nous ne retrouvons sa trace que le 27 mai 1921 car il annonce son mariage avec Gabrielle Besson et à cette occasion il signale qu'il est directeur du Crédit Foncier d'Extrême Orient à Han-K'ou. Il se manifeste à nouveau en juin 1925 quand il annonce qu'il quitte cette société, dont il est le directeur à Shanghai, pour devenir inspecteur de la société de gestion de la Banque Industrielle de Chine. Il s'agit d'une banque qui a fait banqueroute et dont la Banque de l'Indochine assure la liquidation. Nous ne savons rien de plus sur lui. Mais je tenais à placer là cette note d'exotisme d'autant que sa date d'arrivée à une direction d'agence (circa 40 ans) est cohérente avec les cas précédents !

#### b) Mon passage chez Hill Samuel

Du premier janvier au 31 juillet 1970 j'ai fait un stage dans une merchant bank londonienne, Hill Samuel. La maison Samuel était ancienne, à l'origine de la Shell ; elle avait été achetée par un établissement financier dans les années 50, Philip Hill Investment Trust. Il n'empêche que le Right Honorable Samuel avait son bureau à quelques pas du mien. Le siège était dans la City, juste derrière la cathédrale Saint Paul.

J'avais été affecté au service international dont l'activité essentielle était l'émission et la négociation des Euro bonds, des obligations émises en dollar par des entreprises de toute nationalité sauf américaine. J'étais donc dans une salle de négociation qui se vidait à l'heure du déjeuner et dont j'assurai la permanence téléphonique, ce qui est excellent pour la pratique de l'anglais en toute circonstance. Les opérateurs étaient du Commonwealth mais la salle à côté était celle des chefs qui étaient plutôt des étrangers : un espagnol, un hongrois, un français, un écossais... Hors de ma fonction de téléphoniste, mon rôle était de préparer les

tournées de prospection des chefs à l'étranger pour vendre nos Euro bonds et des fonds d'investissement. J'en ai préparé une pour la France (nous avons passé au peigne fin la place de Lyon) et une autre pour l'Italie.

Cette première expérience bancaire a été pour moi une source d'étonnements :

- La hiérarchie sociale m'a semblé plus fortement établie qu'en France. J'ai compris cela quand j'ai travaillé avec des garçons des back offices : ils n'avaient aucune envie de se mêler aux gens de mon étage et ont clairement décliné l'offre de participer à un voyage de prospection. Cette coupure dans le personnel m'a frappé.

- La confusion de la vie professionnelle avec la politique, en l'occurrence avec le parti conservateur, m'a surpris. Le jeune cadre qui était mon tuteur faisait ouvertement campagne pour se faire élire député tory dans la banlieue londonienne et un ancien ministre du parti avait son bureau à notre étage.

- Mon voyage à Lyon m'a fait réaliser l'écart qu'il y avait entre les produits proposés par la banque et ceux qu'attendaient les établissements français visités : tous considéraient les Euro bonds comme des outils complexes et spéculatifs et marquaient tout juste un intérêt de curiosité pour le fonds d'investissement minier en Australie.

- L'intensité de travail m'a semblé très modérée : les pauses déjeuner étaient longues et deux fois par jour, un dame poussant son chariot nous proposait du thé et un biscuit... Je n'ai plus reconnu la City quand j'y suis retourné 15 ans après : la dame au chariot de thé avait disparu, les opérateurs mangeaient des sandwiches à leur desk et les chefs de la High Class avaient cédé la place à des managers américains ou leur copie conforme. D'ailleurs Hill Samuel n'était plus indépendant et avait intégré le groupe de la Lloyds Bank.

### **c) Un exemple de banque d'affaires : la Banque de l'Union Européenne**

Revenu de Haute-Volta où j'avais fait mon service national de coopération, j'ai finalement intégré en novembre 1972 la Banque de l'Union Européenne pour deux raisons : on me proposait

un poste d'analyste financier, métier à la mode que Li me recommandait fortement, et le patron était Lucien Ogier, connu de mes parents et, au demeurant, charmant. C'est ainsi que rapidement, tout jeune Science-Po sans expérience, j'allais interroger directeurs généraux et directeurs financiers des sociétés cotées de la chimie et de la pharmacie pour apprécier la solidité de leur entreprise, en estimer le potentiel de croissance et émettre un avis boursier. C'était le début de ce nouveau métier et j'ai pu m'ébattre dans une activité qui n'était pas encore complètement normée. Les « clients » étaient évidemment les gérants de portefeuilles de la banque mais aussi les agents de change qui étaient encore des sociétés familiales qui n'avaient pas les moyens de disposer d'équipes suffisantes. C'est ainsi que je fis la connaissance du monde très spécial des « titrards » et des boursiers. Pour consolider cette activité, la BUE avait monté une filiale, EFSA, qui commercialisait ce service. Ce fut une période très heureuse au cours de laquelle je devins directeur général de cette filiale, j'embauchai Chantal et je l'épousai.

Mais le panorama ne tarda pas à changer : les agents de change perdirent leur indépendance et leurs charges furent rachetées par les banques, Chantal nous quitta pour aller faire des fusions acquisitions à la Banque Louis Dreyfus, la BUE fut nationalisée en 1982 et sa situation financière se dégrada sensiblement. Mais là je dois faire une pause pour expliquer le genre de banque qu'était la BUE.

A l'époque, les banques étaient réparties entre banques de dépôts, que nous avons déjà évoquées, et banques d'affaires. Celles-ci n'avaient pas le droit de recevoir des dépôts du public et devaient donc se refinancer sur le marché financier. Imaginez donc ce qui se passe quand une banque d'affaires a un stock de crédits hypothécaires à taux fixes financé sur le marché à court terme alors que les taux d'intérêts s'envolent ! Premier souci et source de pertes. L'autre souci est que cette banque appartenait au groupe Schneider, historiquement spécialisé dans l'industrie lourde fortement exportatrice. En conséquence la majorité des opérations se faisait

avec Spie-Batignolles, Télémécanique, Merlin-Gérin, et surtout Creusot-Loire qui fit faillite en 1984 ... Certes la nationalisation nous a préservés mais la banque était fortement atteinte.

Sur l'idée que les excédents de dépôts du groupe CIC permettraient de soutenir l'équilibre de la BUE, l'Etat nous inséra dans ce groupe. Mais ce n'était là qu'un emplâtre temporaire et le début de restructurations qui amenèrent la BUE à être absorbée par le CIC Paris et à la prise de contrôle de l'ensemble par le Crédit Mutuel. J'en ai tiré la conclusion que les banques d'affaires étaient encore plus fragiles que les banques à réseau !



*Patrice de Larrard  
Banque de l'Union  
Européenne  
Rapport annuel 1989*

C'est alors qu'un chasseur de têtes vint me proposer de prendre la direction de l'analyse financière de la Caisse Nationale de Crédit Agricole au sein du département de la gestion des fonds qui venait de connaître une hémorragie de cadres. Le Crédit Agricole était un groupe riche, puissant voire dominant sur le créneau de la banque de proximité française. Il venait d'être privatisé ou plutôt mutualisé par l'achat de la Caisse Nationale, autrefois organisme d'Etat, par les Caisses Régionales de Crédit Agricole qui, depuis leur création, ont toujours été des banques mutualistes. Fasciné par la nouveauté et conscient que le gouvernement français privilégiait les banques mutualistes pour éviter la prise de contrôle des banques françaises par des banques étrangères sur l'argument que le mutualisme empêchait les OPA (manœuvre boursière permettant de prendre le contrôle d'une société), j'ai sauté le pas début juin 1992.

#### **d) La gestion de fonds au Crédit Agricole**

Grâce au dynamisme de Monique Bourven, le Crédit Agricole était à la pointe de la fabrication et de la distribution des SICAV, instruments les plus adaptés à un large public qui avait ainsi accès à un investissement indirect dans les titres cotés en bourse (actions et/ou obligations) avec une diversification contrôlée qui limitait le risque de perte. Quand je suis arrivé dans cette direction, Monique Bourven l'avait déjà quitté en fanfare et la direction de la gestion d'actifs était complètement intégrée dans la CNCA, avec Paul-Henri de La Porte du Theil à sa tête. J'étais chef du service de l'analyse financière et de la documentation ; la moitié de mes collaborateurs avaient encore un statut de fonctionnaire et le reste était en statut privé...comme moi. Avec le temps cette particularité a disparu.

L'activité de gestion de fonds n'a été filialisée qu'à la suite de l'absorption de la banque Indosuez qui avait déjà une filiale spécialisée sous le nom de IAM (Indosuez Asset Management) que nous transformâmes en Indocam. Cette fusion nous fit changer de taille, d'organisation et me fit découvrir une vraie banque internationale avec des implantations en Europe, aux Etats-Unis, au Moyen Orient et en Extrême Orient. C'est à partir de 1996 que je fis le tour des banques privées d'Indosuez à Genève, Luxembourg, Monaco, Riad, Singapour et Hong-Kong... partout où le groupe avait des clients suffisamment riches pour exiger des services dédiés et spécifiques pour la gestion de leur patrimoine personnel. C'est dans les relations d'Indocam (puis CAAM puis Amundi) avec ces banques privées que j'ai passé l'essentiel de mon temps.

Dans le jeu des changements de nom apparaît un détail significatif : quand la Société Générale a apporté sa société de gestion (SGAM) à CAAM, elle en a pris 25% du capital et la société de gestion est devenue Amundi, un nom plus neutre qui abandonnait les deux lettres CA qui avaient été systématiquement présentes dans les noms précédents. Ce détail dénote une vague autonomie par rapport au groupe Crédit Agricole. Cette «vague autonomie» s'est partiellement réalisée quand Amundi a été

introduit en bourse à la demande de la Société Générale qui voulait récupérer sa mise. Yves Perrier, qui a la direction du pôle de gestion depuis 2007, a bien mené cette filiale qui se développe et reste très rentable. L'acquisition de Pioneer en 2016 est un objectif ancien que le groupe avait raté dans le passé. Comme quoi les grandes institutions peuvent obtenir leur proie avec de la patience surtout lorsqu'il s'agit d'une société internationale, essentiellement européenne !

Evidemment, la taille croissante du groupe m'amena à m'investir aussi dans d'autres activités de la maison (la politique de vote des SICAV aux assemblées générales des sociétés cotées, la mise en œuvre de la notion d'investissement responsable dans la gestion, la privatisation de

Renault, l'introduction dans le groupe d'un concept anglo-saxon, le « client-servicing »...) et de la représenter dans des instances publiques (le bureau de la SFAF-Société Française des Analystes Financiers, le Comité des Indices de la Bourse de Paris...), mais mon cœur d'activité restait la relation avec les banques privées du groupe et, in fine, la fonction de responsable commercial d'Amundi avec ces entités. Quand j'ai pris ma retraite (fin 2012), les banques privées traversaient une période plus difficile.

La découverte d'une vraie activité internationale et de la multiplicité des fonctions que l'on peut exercer dans un grand groupe ont été mes bonnes surprises et mes sources d'épanouissement au Crédit Agricole.

## Conclusion

En parcourant cette histoire familiale de la banque, nous avons assisté à la disparition des banquiers du XVIII et XIXème siècles qui travaillaient sur leur fortune personnelle, à celle des banquiers locaux de province, à celle des merchant banks londoniennes, tandis que les banques à réseau, nées dans la seconde moitié du XIXème siècle, ont diversifié leur offre, s'ouvrant sur des activités complémentaires (crédit à la consommation, gestion de portefeuilles, métiers de l'assurance, ou même les transactions immobilières). Cette extension dans des métiers bancaires ou financiers s'est couplée avec des implantations hors frontière dans le but de diversifier les risques et d'augmenter leur poids sur les marchés financiers internationaux. C'est cela la plasticité de la fonction bancaire qui permet à cette profession d'absorber les crises pour rebondir ultérieurement sous une nouvelle enseigne et une organisation remaniée. La profession bancaire est une activité pérenne qui a pris tant d'importance dans l'économie que sa disparition est improbable ; en fait chaque Etat a ses banques nationales, complémentaires dans la gestion du pays et des crises financières, les « bulles ».

Le développement de cette profession s'est construit à partir d'une classe moyenne qui fournissait des agents éduqués mais ignorants de ce métier que l'on apprenait sur le tas. Dans l'ordre chronologique, Louis était le fils d'un inspecteur principal d'une société de chemins de fer, Octave était le fils d'un notaire de province, Henri et Robert étaient fils d'un courtier en vins bordelais et Jean celui d'un banquier local. Passées les années de formation interne, ils sont devenus directeurs de sous-agences dans des centres industriels ou agricoles du Sud-Ouest. Certains n'ont jamais dépassé ce stade à l'image d'Octave qui a fini sa carrière à Salies de Béarn pour la Société Générale ou Robert à la BNCI à Saint-Gaudens. Les meilleurs ont pu quitter leur province natale pour accéder à des positions plus reluisantes dans des centres financiers plus actifs : Louis à Lyon, Henri au Maroc et Jean à Tours puis Neuilly. Pour ceux-là il y a eu une ascension sociale, un élargissement de leur vision du monde et de la variété de leurs expériences.

Ma génération a connu une autre initiation à la profession car les écoles de commerce et les cycles universitaires ont aujourd'hui des formations financières qui ciblent les diverses fonctions bancaires, si bien que ces candidats entrent directement dans les postes correspondants à leur formation, quitte à évoluer ultérieurement vers des fonctions plus traditionnelles. Le tour de banque et le réseau ne sont plus le passage obligé et l'appellation de banquier les définit mal. Aujourd'hui le développement du numérique après l'informatique, suscite des vocations au détriment des effectifs, particulièrement du personnel d'agence. Outre les réductions de postes, s'est ajoutée une avalanche de régulations suite à la crise bancaire qui pèse sur la rentabilité déjà faible à cause d'un bas niveau de taux d'intérêt.

Les banquiers privés ont disparu et le système traditionnel de succession agnatique a contribué à fragiliser la pérennité de ces maisons : Alexandre n'a pas eu le temps de former son fils unique (16 ans à sa mort) qui a opté pour une carrière militaire, notre cousin de Barcelone n'avait qu'un fils de 5 ans lors de son décès (mais deux filles) et Pierre Dastre, le seul garçon qui aurait pu reprendre la banque, n'avait que 24 ans à la mort d'Auguste (et celui-ci avait déjà installé un gendre à sa succession). Ce risque aurait pu être limité si les filles avaient été éduquées et préparées à prendre les rênes de ces entreprises. Plus généralement, il y a eu depuis longtemps des femmes dans les banques, beaucoup dans des postes subalternes mais très peu dans les niveaux supérieurs. Avec le XXIème siècle les choses changent et Chantal, vice-présidente du conseil d'administration et présidente du comité d'audit des comptes de la Banque Populaire Rives de Paris, est l'une à occuper un poste de responsabilité. La banque sauvée par la femme ?

Patrice de Larrard, 2017

