

INDOSUEZ

*l'autre grande banque
d'affaires*

Hubert BONIN

8° L² 0
127

Collection
Histoire de l'Entreprise


ECONOMICA

603317

[Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://www.numilog.com)

33 e

NC

Collection Histoire de l'Entreprise 087-10

INDOSUEZ

*l'autre grande banque
d'affaires*

Hubert | **BONIN**



ECONOMICA

49, rue Héricart, 75015 Paris

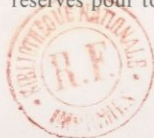
8° 20²
127



DL-13061988-15237

© Ed. ÉCONOMICA, 1987

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.



INTRODUCTION

Indosuez et la notoriété

Tout le monde connaît *Rothschild*, les barons et même... la baronne (1) ! L'on se souvient des fastes d'antan des frères Pereire (2). L'on chuchote la puissance discrète de *Lazard*. Les soubresauts de la nationalisation, puis la privatisation ont permis au public de partager l'intimité de la *Banque de Paris et des Pays-Bas*, désormais *Pari-bas* (3). Mais peu de Français ont entendu parler d'*Indosuez*. Au mieux, l'on évoque le nom de *Suez*, parce que l'on garde en mémoire un vague souvenir du canal de Suez, du choc de 1956, ou, peut-être, de quelques grands moments des années 1960-1970 où la *Compagnie Financière de Suez* a franchi le seuil de la notoriété sur la Place de Paris.

Voici l'heure de découvrir « l'autre grande banque d'affaires », *Indosuez* ! Les clients des « banques de dépôts » ne la fréquentent pas puisqu'elle n'entretient pas de « guichets » ou d' « agences ». Elle n'est pas encore entrée dans la « légende » de la Banque française (4), parce qu'elle est toute jeune – elle est née en 1975 – et parce que ses « métiers » sont parfois si compliqués qu'il faut s'aider d'un spécialiste pour en comprendre la nature !

Ce livre est donc une « visite » d'*Indosuez*, de son histoire, de son évolution. Si jeune, elle a en effet une histoire ! Il faut avouer qu'*Indosuez* est l'héritière d' « ancêtres » dont cet ouvrage retrace les aventures en quatre chapitres. La « généalogie » d'*Indosuez* peut être suivie jusqu'en 1875, voire même 1858 ! Cette banque « pointue », aux « métiers » sophistiqués est la petite-fille d'entreprises exotiques, qui œuvraient en Egypte, dans l'Isthme de Suez, et en Extrême-Orient, en Indochine et en Chine. Mais nous n'avons pas voulu inaugurer ici un « Musée Guimet » de la banque ! Aussi notre parcours dans l'Histoire atteint-il vite les années 1950-1960.

Alors surgissent des « entrepreneurs » dynamiques, des « chevaliers de la Finance » remarquables : Jacques Georges-Picot, Jack Francès, Jean Laurent, François de Flers, Michel Caplain, qui métamorphosent le paysage bancaire. Ce sont leurs aventures qui sont

évoquées ici ! L'histoire d'*Indosuez* est riche, elle aussi, de « grandes figures », moins illustres que Rothschild, Siegmund Warburg (5) ou André Meyer (6), mais passionnantes ! L'on voit se constituer *Indosuez*, qui s'enracine donc dans un passé glorieux.

La « culture » d'*Indosuez*

Cependant, depuis une douzaine d'années, *Indosuez* affirme son « identité », sa vigueur. Ce livre est l'occasion de suivre une grande banque française dans son affrontement avec une concurrence de plus en plus aiguë (7). Quels « métiers » a-t-elle dû assimiler, voire inventer ? Comment est-elle devenue une « puissance » – « l'autre grande banque d'affaires » – avec laquelle il faut désormais compter ?

Peut-on apprécier les raisons de sa « force », de sa capacité à s'adapter, à rester « mobile », souple, face aux bouleversements des marchés de l'argent français et internationaux ? Comment parvient-elle à nourrir les « golden boys » qui esquissent aujourd'hui la banque de demain ? Entretient-elle une « culture d'entreprise » suffisamment vivace pour préserver la cohésion de ses équipes, pour éviter de dissiper son « mordant » ?

C'est là que l'Histoire se mêle à l'économie, quand une entreprise apparaît comme un « être », non seulement une « entité » juridique ou statistique, mais surtout une « personnalité », avec une « âme », ce que l'on appelle depuis peu la « culture d'entreprise » – ce qui était jadis « l'esprit Maison » – que la percée des Japonais, des Coréens ou autres pionniers de la croissance (8) a consacrée comme un ferment de succès.

« Je suis profondément convaincu que le succès des grands groupes, à la différence des petites maisons brillantes et souvent éphémères, tient à leur enracinement dans l'histoire, générant ces traditions de la culture interne, ces images puissantes qui s'impriment dans l'esprit des clients et des pouvoirs publics, ces forces du passé et de la mémoire qui conditionnent le présent et l'avenir.

Du côté des cadres et employés que nous sommes, la fierté de continuer un passé prestigieux nous impose un mimétisme de la pensée et de la culture dont nous sentons bien, finalement, qu'il contribue à nos succès. Et si nous voulons changer, donner cinq degrés à la barre de notre paquebot, nous savons bien qu'il importe avant tout de bien connaître notre Maison, car on n'impose rien à un grand corps qui ne soit conforme à sa logique, à sa culture et donc à son histoire », me confiait récemment un haut dirigeant d'*Indosuez*.

Vive la « business history » !

Ce livre est donc à la fois l'histoire d'une banque et un reportage sur la vie actuelle d'une banque d'affaires. Nous avons eu la chance d'avoir rencontré des patrons « éclairés » qui ont compris l'intérêt de

reconstituer l'histoire de leur groupe. Jean Peyrelevade, président de la *Compagnie Financière de Suez* et de la *Banque Indosuez* en 1983-1986 m'avait confié le soin de rédiger l'histoire du Suez, parue en juin 1987 (9). Antoine Jeancourt-Galignani, directeur général de la *Banque Indosuez*, a recruté en 1985 l'historien Marc Meuleau pour qu'il bâtisse une histoire ample de la *Banque de l'Indochine* pour les années 1875-1975 (10).

Le lecteur comprendra qu'il ne s'agit donc pas là d'un livre « orienté », ni d'une « hagiographie » édifiant une statue à un homme ou à une banque, ni d'un pamphlet ou d'un réquisitoire qui chercherait à révéler des secrets sulfureux. L'historien agit ici en toute indépendance, à mi-chemin entre le roman à la Sulitzer (11) ou le journalisme (12) et l'œuvre de science (13). Il souhaite apporter un savoir et aider à la réflexion ; il tente de réduire la marge d'incertitude qui empêche d'accéder au Vrai total, puisque la vérité reste souvent la mise en contradiction honnête et nuancée d'hypothèses. Ainsi la « business history » prouve-t-elle son savoir-faire et sa contribution à la vie économique. Ne détecte-t-elle pas des « Mémoires d'avenir » (14) ?

Notes

1. Sur les Rothschild, lire : Jean Bouvier, *Les Rothschild*, Club Français du Livre, 1960, puis Bruxelles, Complexe, 1983.

- Bertrand Gille, *Histoire de la Maison Rothschild*, Genève, Droz, 1965-1967.

- Guy de Rothschild, *Contre bonne fortune...*, Paris, Belfond, 1983, et Poche-J'ai lu, 1985.

- Nadine de Rothschild, *La baronne rentre à cinq heures*, Paris, Jean-Claude Lattès, 1984, et Livre de Poche, 1985.

2. Sur les Pereire, lire : Jean Autin, *Les frères Pereire, Le bonheur d'entreprendre*, Paris, Perrin, 1984.

3. Sur *Paribas*, lire : M'hamed Sagou, *Paribas. Anatomie d'une puissance*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1981.

- Henri Claude, *Histoire, réalité et destin d'un monopole. La Banque de Paris et des Pays-Bas et son groupe, 1872-1968*, Paris, Editions sociales, 1969.

4. Pour reconstituer l'histoire des banques, lire : Jean Bouvier, *Un siècle de banque française*, Paris, Hachette, 1973.

- Et : Hubert Bonin, « Banques », dans : *Dictionnaire d'histoire économique de 1800 à nos jours*, Paris, Hatier, 1987.

5. Jacques Attali, *Sir Siegmund Warburg. 1902-1982. Un homme d'influence*, Paris, Fayard, 1985.

6. Cary Reich, *Un financier de génie, André Meyer*, Paris, Belfond, 1986. André Meyer a été l'un des patrons de *Lazard* dans les années 1940-1970.

7. Sur cette concurrence bancaire, lire : Hubert Bonin, *Les banques françaises dans la Crise*, Paris, Ellipses-Marketing, 1985.

8. Sur ce thème de la mobilité innovatrice, lire : Thomas Peters, Robert Waterman, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Paris, InterEditions, 1983.

9. Hubert Bonin, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Economica, 1987.

10. Paul-Loup Sulitzer, *Money*, Paris, Denoël, 1980, Livre de Poche, 1983.

– Et : *Cash !* Paris, Denoël, 1981, Livre de Poche, 1983.

11. Je remercie d'ailleurs Marc Meuleau pour les renseignements qu'il m'a fournis sur l'histoire de la *Banque de l'Indochine*. Marc Meuleau est, lui aussi, ancien élève de l'École Normale Supérieure de Saint-Cloud et agrégé d'histoire.

12. René Tendron, *Dossier F... comme financiers. Une grande enquête sur l'Establishment financier en France*, Paris, Alain Moreau, 1981.

– Jean Baumier, *Ces banquiers qui nous gouvernent*, Paris, Plon, 1983.

13. Jean-Noël Jeanneney, *L'argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XXe siècle*, Paris, Fayard, 1981.

– Jean Bouvier, *Les deux scandales de Panama*, Paris, Julliard, 1964.

– Jean Bouvier, *Le Crédit Lyonnais de 1863 à 1882. Les années de formation d'une banque de dépôts*, Paris, SEVPEN, 1961. Ou : *Naissance d'une banque : Le Crédit Lyonnais*, Flammarion-Poche, 1968.

14. Sur le thème de la « business history », lire : Félix Torrès et Maurice Hamon (sous la direction de) : *Mémoires d'avenir*, Paris, Economica, 1987.

– Comme réalisation de « business history », lire : Hubert Bonin, *C.F.A.O. Cent ans de compétition (1887-1987)*, Paris, Economica, 1987.

CHAPITRE 1

Les ancêtres d'Indosuez

Alors même que règnent en France des banques devenues, depuis le dix-neuvième siècle, les symboles de la « banque d'affaires » – *Paribas, Rothschild, Lazard* –, des financiers inconnus, mais non dénués de compétence et de volonté, rassemblent les pierres de modestes Maisons. Peu à peu, les ancêtres d'*Indosuez* prennent forme : des concurrents naissent !

1. SUEZ : UN NOM GLORIEUX (1958-1966)

A. Suez : du canal à la finance (1956-1959)

Lorsque Nasser nationalise le canal de Suez, la *Compagnie Universelle du canal de Suez*, qui avait été fondée en 1858 par Ferdinand de Lesseps et qui l'exploitait depuis son ouverture en 1869, se retrouve sans raison d'être. Après deux ans de combat diplomatique, politique et juridique, en 1956-1958, c'est un siècle de son histoire qui est balayé ! Pourtant, elle dispose d'une « cagnotte » !

Chaque année, en effet, elle conservait par devers elle une partie des bénéfices nets, qu'elle ne distribuait pas aux actionnaires : c'était sa réserve en cas de « coup dur », qui lui avait été bien utile pendant la guerre de 1939-1945. Pendant les années 1950, cette réserve est gonflée selon deux objectifs : pouvoir éventuellement rembourser le capital aux actionnaires en 1968, date à laquelle doit s'achever la concession du canal faite à la Compagnie par l'Égypte ; pouvoir faire face à une éventuelle prise de contrôle du canal en plus au sein des dirigeants du *Suez*, qui, en particulier avec Jacques Georges-Picot, le directeur général, prennent ainsi quelques précautions.

De l'argent est donc mis de côté, sous forme de placements sur les marchés financiers français, suisses et anglo-saxons, dans les banques, et dans une filiale française créée comme société de portefeuille :

quelque quatre milliards de francs actuels sont accumulés. Puis, grâce à l'habileté de ses négociateurs comme Michel Caplain, la Compagnie obtient une indemnité de l'Égypte, versée entre 1960 et 1963, et la conservation des droits de transit qu'elle a perçus des armateurs en 1956 avant la fermeture du canal par les combats franco-anglo-égyptiens : l'on peut chiffrer cette somme à environ 2,4 milliards de francs actuels, dont elle conserve finalement les trois quarts, par elle-même ou par les actionnaires de sa filiale de portefeuille qu'elle absorbe ensuite en 1968.

La Compagnie du canal se transforme alors, en 1958, en *Compagnie Financière de Suez* : c'est « le Suez », donc l'actuelle Maison-mère d'*Indosuez*, celle qui la possède à 100 %. Le cœur de la future famille du « groupe Suez » bat !

B. La naissance de la Banque de Suez (1959-1966)

Certes, le *Suez* est riche d'une « fortune » abondante, avec la filiale française détentrice de valeurs mobilières – absorbée en 1968 –, mais aussi un portefeuille de valeurs mobilières directement géré par la Compagnie ou par le biais de filiales américaine – *Suez International Investment Corporation* – et anglaise – *Suez Finance Company*. Mais ses patrons – Jacques Georges-Picot, devenu son président, Michel Caplain son directeur-général – œuvrent pour que cette compagnie financière ne se consacre pas seulement à la gestion de son patrimoine, en « rentière ».

Ils la lancent dans le projet de percement du tunnel sous la Manche, dans l'édification de sociétés immobilières dynamiques, dans des prises de participations dans des sociétés moyennes, puis dans de grosses firmes, comme *Pont-à-Mousson*, la *Société Lyonnaise des Eaux*, *Béghin-Say* et, enfin, *Saint-Gobain*. Grâce à l'esprit d'entreprise de ses animateurs, la *Compagnie de Suez* devient, en une quinzaine d'années, l'âme, la « holding » d'un solide « groupe financier » : une puissance est née, qui commence à rivaliser avec le groupe financier constitué autour de *Paribas*.

Toutefois, *Paribas* est surtout connue par sa banque ! Or, le *Suez* est d'une virginité parfaite dans l'exercice du métier bancaire. Pourtant, Jacques Georges-Picot rejette la solution de créer une banque de dépôts ou une « investment bank » à l'anglo-saxonne, un peu comme *Lazard*, parce qu'il n'aime pas bien les mœurs boursières des financiers internationaux – la peur du « cosmopolitisme » semble vive – et, surtout, parce qu'il ne dispose pas des hommes, des spécialistes hors pair qui lui seraient nécessaires.

Aussi décide-t-il de se contenter de la gestion des fonds liquides de la Compagnie grâce à une modeste « banque de groupe », c'est-à-dire une banque qui travaille surtout pour la société – industrielle ou

financière – qui la possède. C'est ainsi que naît, au printemps 1959, la *Banque de la Compagnie Financière de Suez*, ou *Banque de Suez*.

En fait, c'est un simple service de sa société-mère. Elle vit dans les mêmes locaux qu'elle. Elle en accueille une vingtaine de salariés, dont beaucoup conservent une « double casquette », à la Banque et à la Compagnie, en particulier au sein de sa Direction financière. Son patron, Dominique de Grièges, est le numéro 2 du *Suez*, Michel Caplain, son directeur général, en est le numéro 3, Bernard Aubé, son directeur, et Jean-Jacques Laurent, son secrétaire général, appartiennent à cette Direction financière.

La *Banque de Suez* n'est que l'outil de la Compagnie. Elle facilite les opérations financières du Groupe ; elle en recueille l'argent liquide, elle gère les trésoreries disponibles pour les faire fructifier. Grâce à son statut bancaire, elle accède au marché monétaire et au réescompte de la *Banque de France*.

Pourtant, peu à peu, ses cadres acquièrent une certaine expertise et prospectent une clientèle non « captive », des clients extérieurs au Groupe. Cette « banque de groupe » devient une « banque commerciale », qui crée son marché, d'autant plus qu'en son sein œuvrent plusieurs anciens élèves d'H.E.C., comme Jean-Jacques Laurent, Bernard Aubé ou Bernard Egloff...

C'est sa « cagnotte » de devises qui attire souvent les clients. En effet, la Banque a hérité des devises placées par la Compagnie du canal et d'un statut de change particulier qu'avait accordé le Trésor public à celle-ci pour lui permettre de gérer avec souplesse ses avoirs anglo-saxons : c'est que l'État souhaitait que la Compagnie gardât ses devises pour renfoncer la richesse nationale ! La *Banque de Suez* propose alors ses devises, à une époque où celles-ci étaient rares – à cause du contrôle des changes. Elle accorde des crédits en devises : elle finance ainsi la première vente d'une *Caravelle* à l'étranger, en Finlande, en prêtant des dollars au *Crédit Lyonnais* !

La *Banque de Suez* grandit donc. Son bilan quadruple de 1959 à 1964, mais il reste maigre face à celui d'*Indosuez* en 1985 : 0,0083 %... L'on ne discerne nulle volonté de puissance, nulle ardeur à créer une « grande » banque. C'est encore la « préhistoire » d'*Indosuez* !

Cependant, elle est riche déjà d'un capital immatériel irremplaçable, son « nom » même : le mot « Suez » évoque dans les mémoires l'une des plus anciennes Maisons du capitalisme français, « l'esprit saint-simonien » de Ferdinand de Lesseps, et, tout simplement, la richesse solide, malgré la perte du canal. Ce nom est une référence, qu'entretiennent les dirigeants de la Compagnie et de la Banque : ils sont soucieux de préserver de bonnes « mœurs » bancaires, bref, une « éthique », qu'ils opposent d'ailleurs aux coutumes débridées entretenues parfois alors par la banque d'affaires dominante de la

Place. Le dynamisme et l'esprit entrepreneurial s'accompagnent souvent chez celle-ci d'une réputation de dureté qui s'identifie surtout à l'image que l'on se fait de son directeur général !... Le « nom » de *Suez* lui procure un « actif » non matériel, un « crédit moral », et donc, en termes bancaires, il étaye son « Crédit », c'est-à-dire la confiance que l'on accorde à ses opérations et à ses dirigeants.

Un noyau d'hommes décidés, un « nom » et du « Crédit », une ouverture au financement des échanges internationaux, voilà des embryons de l'actuelle *Indosuez* ! Mais qui, alors, sur la Place de Paris et parmi « l'Establishment » bancaire, y discernerait la naissance d'une future « puissance » ?

2. LES BANQUES DE JACK FRANCES (1950-1965)

Si Jacques Georges-Picot crée la *Banque de Suez*, un second « Père fondateur » surgit, alors même que l'économie française s'ébroue à peine de la Crise des années 1930, de la Guerre et de la Reconstruction. En cet « âge de pierre » de la croissance, Jack Francès – c'est un Polytechnicien et, comme Jacques Georges-Picot et Michel Caplain, un Inspecteur des Finances – quitte la Fonction publique, ou, plus précisément, la direction de la Radio, pour se lancer dans les affaires.

A. La préhistoire d'une aventure financière (1950-1963)

Il lui faut d'abord trouver de l'argent et des relations. Son habileté est de détecter les « gisements » financiers tapis chez les « capitalistes » – au sens de détenteurs de capital – propriétaires des sociétés de charbonnages. Ceux-ci, lors de la nationalisation de 1946, perdent les houillères. Mais ils gardent les firmes qu'ils avaient créées dans les années 1920 pour préserver un patrimoine de l'étatisation lorsqu'ils redoutaient déjà une telle expropriation ou, tout simplement, pour mieux isoler les bénéfiques et la propriété d'affaires proches des charbonnages mais différentes d'eux.

Ces filiales détiennent des biens immobiliers, des portefeuilles de valeurs mobilières, des entreprises industrielles – par exemple dans la carbochimie. Tout ce qu'elles ne possèdent pas et que les Houillères nationalisées rétrocèdent – ce qu'on appelle les actifs privés des Houillères – est regroupé dans de nouvelles firmes établies à cette occasion. L'ensemble de ces sociétés – surnommées, parce que ce sont des résidus, les « culots des charbonnages » – se trouvent entre les mains des petits et moyens actionnaires des ex-sociétés charbonnières et de quelques grandes familles, qui, depuis le dix-neuvième siècle, animaient les carreaux de mines. Voilà des « mines » d'argent qu'il convient de mettre en valeur !

Jack Francès se lie au marquis de Solages, dont la famille avait géré les mines de Carmaux, dans le sud-ouest du Massif central. Ce dernier se retrouve, en 1946-1950, à la tête de la *Compagnie Générale Industrielle*, détentrice du « culot » non nationalisé. Or, il se révèle que cette entreprise possède aussi une banque minuscule, la *Sapéc*, qui gère les fonds des familles (Reille, de Vienne, de Solages) de cette « aristocratie » financière régionale. Le marquis de Solages souhaite faire contribuer cet argent à la Reconstruction, à l'économie nouvelle qui s'esquisse. Il lui manquait les idées, le manager : il les trouve en Jack Francès.

Sa *Compagnie Générale Industrielle* fusionne alors, en 1949, avec la *Sapéc* : la *Banque Générale Industrielle* surgit, dirigée par Jack Francès. On la surnomme la « Banque Générale Industrielle et du Jockey Club », tant les représentants de familles à particule s'y pressent, comme fournisseurs de fonds et de relations, ou comme administrateurs. En 1962, l'on rencontre ainsi en son Conseil d'administration le marquis de Solages, Paul de Thomasson, le comte Henri de Boisgelin, E. de Courseulles, René de Kainlis, Bruno de Boisgelin, Gabriel Girod de l'Ain, Jacques de Peyerimhoff, Henri de Vienne, les trois barons Reille, aux côtés de neuf « roturiers »...

Inspiré par cet exemple, le marquis de Courseulles se laisse convaincre lui aussi par Jack Francès. Il dirige les sociétés de portefeuille héritières des *Houillères de Sarre-et-Moselle* (le plus gros charbonnage lorrain de l'entre-deux-Guerres) et des *Houillères de Dourges*, à Hénin-Liétard, dans le Pas-de-Calais : la *Société Moselane industrielle et financière*, et la *Compagnie financière, industrielle et immobilière La Hénin*. Celle-ci fusionne avec la *B.G.I.* en 1952, dans la *B.G.I.-La Hénin*.

Toutes les sociétés de portefeuille, tous les « culots » récupérés peu à peu par Jack Francès deviennent alors des filiales de *B.G.I.-La Hénin*. En effet, grâce à la force de conviction de Jack Francès, une douzaine de « culots » charbonniers et quatre sociétés héritées des actifs privés de firmes d'électricité nationalisées sont finalement regroupées, dans les années 1950, en un mini-groupe financier et bancaire. Ils fournissent le « nerf de la guerre », des fonds propres et des actifs que l'on peut « mobiliser », c'est-à-dire vendre ou servir de « caution » ou de « levier » au profit de la croissance des affaires de *B.G.I.-La Hénin*.

Elle les spécialise en « sociétés d'investissements ». Celles-ci détiennent des participations dans des entreprises. Elle en transforme aussi en sociétés de crédit à la consommation, que Jack Francès développe en pionnier, parallèlement aux initiatives semblables de Jacques de Fouchier avec son *Cetelem* et sa future *Compagnie Bancaire*.

C'est au sein de son groupe que se constitue un « sous-groupe », la *Sogenin*, qui, en 1961, réunit les filiales de crédit à la consommation,

comme *Sofinco* ou *Crédico* : l'ancêtre de la *Compagnie La Hélin* est née.

Si la *B.G.I.-La Hélin* devient une planète riche en satellites et en initiatives, l'on ne peut parler de « système solaire », car son envergure financière est encore faible à la fin des années 1950, et, surtout, son renom, son « crédit » est modeste, malgré son Président, Solages, ou ses vice-présidents, Boisgelin et Courseulles.

B. Jack Francès consacré (1963)

Les Houillères avaient lancé en 1923 la *Banque de l'Union des Mines*, devenue leur outil financier en quasi-coopérative, et, surtout, un membre prestigieux et riche de l'Establishment bancaire. Après la nationalisation des charbonnages, elle conserve leur clientèle, mais elle entretient aussi des relations d'affaires avec de multiples entreprises industrielles. Pourtant, son dynamisme s'est émoussé en France, tandis qu'une équipe active, avec Robert Demenge et Gilles Doubrère, dilate ses interventions à l'étranger, en particulier aux Pays-Bas où une banque-filiale se développe, *Rembours en Industriebank* ou *Ribank*, et en Belgique où elle achète en 1962 la banque *Kreglinger*, dont le nom se transforme en 1966 en *Banque du Bénélux*. A Londres, l'*Union des Mines* avait créé en 1926 la *British and Continental Banking Company*, ou *B.C.B.C.*, en association avec la « merchant bank » *Hambros*, qui l'avait associée à ses opérations de financement international, en particulier dans le secteur maritime.

Ainsi, l'*Union des Mines* était tout à la fois une banque bien assise dans l'Establishment français, mais manquant quelque peu d'inventivité, et une banque européeniste assez vivace. Riche et renommée, elle regardait avec envie la progression remuante de la *B.G.I.-La Hélin*. Par l'intermédiaire de son ami, Jean Gibert, lui aussi Inspecteur des Finances, et devenu directeur général de l'*Union des Mines*, Jack Francès convainc le patron de celle-ci, José Ariès, de l'intérêt d'une fusion avec la *B.G.I.-La Hélin*.

En 1963 naît donc la banque *Union des Mines-La Hélin* ou *U.M.L.H.* forte d'environ 1 200 salariés, venus par moitié de chaque établissement. La banque qui accueillait les fonds des charbonnages nationalisés des sociétés de charbonnages... Jack Francès en devient le président, épaulé par Jean Gibert, comme vice-président et directeur général, par Paul de Thomasson et Robert Demenge. Les hommes de la *B.G.I.-La Hélin* quittent la rue de la Ville L'Evêque, où reste la *Sogenin*, et rejoignent ceux de l'*Union des Mines* au siège de celle-ci, rue Murat et rue de Courcelles. Cet immeuble est aujourd'hui l'un des deux centres nerveux actuels d'*Indosuez* et même le lieu de travail de son directeur général : peu à peu s'esquisse le décor de la banque actuelle...

C. Un banquier entreprenant

Pourtant, Jack Francès ne se satisfait pas d'un simple « décor », ni de disposer d'un beau fronton parmi les « temples » de la Finance parisienne. Il aspire à une puissance fécondatrice : à la puissance, d'abord, parce qu'il souhaite créer une entreprise à la hauteur de ses capacités, tout comme, dans les mêmes années, Jacques de Fouchier, dans les sociétés qui se réunissent en 1959 dans la *Compagnie Bancaire*, Edouard Leclerc, avec ses supermarchés, ou Francis Bouygues, avec sa firme de Bâtiment, s'affirment comme les pionniers de la renaissance du capitalisme français.

Comme eux, cependant, il pense que la puissance seule n'est qu'un jeu gratuit et ne peut s'épanouir qu'au travers de la fécondation de la croissance, c'est-à-dire en aidant à la création de marchés neufs. Il veut doter ses sociétés de « métiers », sans se contenter de gérer de l'argent. Comme ses alter ego de l'expansion, Jack Francès saisit l'opportunité de combler les besoins des familles. Avec ses banques de crédit à l'immobilier – *Immobilia*, lancée en 1954-1957, qui devient en 1967 la *Banque de la Hénin*, et *Cogefimo*, spécialiste, à partir de 1960, du « crédit différé » qui permet aux ménages d'emprunter à long terme, au-delà des cinq ans jusqu'alors admis comme un maximum – et de crédit à la consommation – *Sofinco* –, il dessine le futur groupe de la *Compagnie La Hénin*. La *B.G.I.* et ses successeurs soutiennent de leurs fonds ces filiales qui apparaissent expertes pour ce qu'on appelle les « crédits spécialisés », affectés à l'immobilier ou aux ventes à tempérament. Il est vrai que ces opérations accaparent en 1965 un peu plus de la moitié des crédits de l'*U.M.L.H.* qui appuie de son argent ces banques-partenaires. Elle y dispose donc d'une quasi-« rente de situation » : Jack Francès a visé juste !

Face aux banques de la Place, il ne pouvait percer qu'en exploitant des gisements encore vierges et dédaignés par l'Establishment bancaire, qui les jugeait indignes et risqués. Mal accueilli parce qu'il était un peu « dérangeant » par cette sorte de « club » des grandes banques qui se répartissaient les pourcentages pour les crédits à la clientèle des entreprises, Jack Francès a trouvé la faille lui permettant de se glisser dans l'ascension financière, et d'accéder aux marchés de l'argent où il échappait à cette quasi-cartellisation : les « crédits spécialisés ».

« Jack Francès est arrivé dans la banque avec une mentalité de vendeur et non de financier. Si on s'était mis à faire le métier des autres banques, on aurait été minés, on aurait été obligés de s'aligner sur le taux les plus bas. On n'avait pas de dépôts. On est parti du principe : qui a les emplois chers a les moyens de les financer. Le fonds de commerce, ce n'étaient pas les dépôts, contrairement à ce qu'on croyait, c'étaient les débiteurs », confirme un témoin. Le groupe de la

Index	123
Index des personnalités citées	123
Index des entreprises citées	126
Table des matières	137



1911

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

