



GREThA

Groupe de Recherche en
Économie Théorique et Appliquée

**Les banques savoyardes enracinées dans l'économie régionale
(1860-1980s)**

Hubert BONIN

*GREThA, UMR CNRS 5113,
Institut d'études politiques de Bordeaux*

Cahiers du GREThA

n° 2010-20

GREThA UMR CNRS 5113

Université Montesquieu Bordeaux IV
Avenue Léon Duguit - 33608 PESSAC - FRANCE
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75 - Fax : +33 (0)5.56.84.86.47 - www.gretha.fr

Les banques savoyardes enracinées dans l'économie régionale (1860-1980s)

Résumé

Le rattachement de la Savoie à la France pose d'abord la question du destin de la Banque de Savoie, dès lors que la Banque de France rechigne de partager son monopole d'émission monétaire, d'où son absorption de cette rivale dès 1865. Un second enjeu est la création d'outils bancaires locaux, enracinés dans des communautés d'intérêts régionales et destinés à animer des districts industriels en émergence au cœur du système productif alpin. Deux grosses banques familiales et quatre banques coopératives reflètent cette volonté savoyarde de résister à l'emprise des établissements parisiens, lyonnais et genevois. Un troisième enjeu est de déterminer un « modèle » de banque savoyarde, entre la banque d'escompte classique, la banque d'entreprise engagée dans un soutien actif des firmes clientes, et la « banque régionale », en quasi-banque mixte. Chaque époque du mouvement économique savoyard privilégie ces divers modèles, avant une convergence vers un type de banque commerciale équilibré.

Mots-clés : Banque ; économie régionale ; districts ; communauté d'intérêts ; financement des pme ; banque locale ; régionalisme bancaire ; esprit d'entreprise régional ; places bancaires

Banking in Savoy and embeddedness within local business communities (1860-1980s)

Abstract

The annexation of Savoy by France fuels the issue of the fate of Banque de Savoie, because Banque de France was reluctant to share its monopoly as bank of issue, which explains the absorption of its rival in 1865. A second issue was the creation of local banking tools, embedded in regional business communities, as leverage to industrial clusters at the heart of the alpine productive system. Two big family banks and four mutual institutions reflected this Savoyard will to resist the grip of banks from Paris, Lyon, and Geneva. A third issue became the “type” of business model of Savoy banks, between a classical discount model, a type of enterprise banking committed to industrial finance in favour of customer companies, and, last, “regional banking”, quite mixed banking. Each period of the Savoy economic growth privileged this variety of models, before a convergence towards a more balance model of commercial banking took shape after WWII.

Keywords: Banking ; regional economy ; clusters ; business communities ; financing small and medium enterprises; local banking; banking regionalism; local spirit of enterprise; banking places

JEL : G22; N23; N24; N83; N84

Reference to this paper: BONIN Hubert, 2010, “Les banques savoyardes enracinées dans l'économie régionale (1860-1980s)”, *Cahiers du GREThA*, n°2010-20, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2010-20.html>.

Introduction

Sans l'ambition de reconstituer une histoire totale de l'économie bancaire savoyarde sur deux siècles, notre projet vise à insérer son évolution dans le mouvement économique national tout en insistant sur la spécificité des places bancaires des deux départements. Il entend déterminer comment les banquiers ont facilité (ou non) l'adaptation de ces territoires à l'émergence et à la maturation d'un système de production et d'échanges « moderne », puis ses mutations. Il faudra préciser si leur « boîte à outils » a été suffisamment riche et renouvelée pour leur permettre d'accompagner les initiatives des entrepreneurs et des sociétés et de mobiliser l'épargne des populations locales. Il faudra notamment s'interroger sur le rôle des banques dans l'émergence d'une agriculture commerciale et d'un secteur agroalimentaire à plus forte valeur ajoutée dès lors que le monde rural a apporté une contribution déterminante à la prospérité savoyarde. Il faudra aussi débattre de l'engagement des banquiers dans la construction et la diffusion des ressources hydroélectriques (à partir des années 1890) qui ont conduit à l'édification d'une métallurgie de transformation de grande volée.

Dès lors, il s'agira de discuter de la conformité de l'économie bancaire savoyarde à des « modèles » de développement désormais classiques, ceux des « vallées industrielles », des « districts » industriels, de « l'économie alpine », en mobilisant les « modèles bancaires » eux aussi classiques que sont la « banque locale »¹, la « banque régionale »² ou la banque commerciale nationale et européenne, avec, pour chaque niveau, le profil de banque familiale, mutualiste ou capitaliste. Les réflexions sur l'articulation entre chacun de ces types et de ces niveaux débouchera inmanquablement sur des réflexions autour de la « différenciation » entre la banque savoyarde et les autres économies bancaires régionales, et cela par grande période chronologique.

Au sein même de ces logiques d'analyse, il faudra identifier des « places bancaires », préciser les contours de mini-« systèmes bancaires », en insistant sur les fonctions des succursales de la Banque de France, successeur de la Banque de Savoie en tant que « banque des banques ». Cela permettra d'évaluer les différences éventuelles entre chaque place, entre Haute-Savoie et Savoie, entre ces deux départements et l'Isère voisine. La capacité d'autonomie des ces places par rapport à celles de Genève, de Grenoble et de Lyon devra être jaugée. Et la capacité de différenciation et de résistance des places savoyardes devra être appréciée face aux secousses conjoncturelles et surtout face à la concurrence des « grands établissements de crédit » parisiens. Et, pour ce faire, nous nous appuyons sur des ouvrages de banquiers ou d'universitaires, sur des archives de banques³ et sur les archives de la Banque de France⁴.

¹ Alain Plessis, « Les banques locales, de l'essor du Second Empire à la 'crise' de la Belle Époque », dans Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1999.

² Hubert Bonin, « The demand for banking deconcentration in France, 1900-1997: A recurrent endeavour to alleviate big banks' hegemony », in Manfred Pohl, Teresa Tortella & Herman Van der Wee, *A Century of Banking Consolidation in Europe. The History and Archives of Mergers & Acquisitions*, Ashgate, Aldershot UK, 2001, pp. 213-235.

³ Nous remercions les services des archives historiques du Crédit agricole et du Crédit lyonnais (notamment Roger Nougaret et Anne Brunterch et Pascal Penot) et des archives historiques de la Société générale et de la Banque de l'union parisienne.

1. Le legs d'une histoire bancaire non française

Quand la Savoie rejoint la France, elle ne se trouve absolument pas dans la situation de l'Alsace-Lorraine en 1918 ; en effet, celle-ci avait connu au XIX^e siècle un puissant mouvement d'équipement industriel et bancaire, et ses banques se posent alors en fortes banques régionales. Au contraire, en 1860, le degré d'industrialisation savoyard reste modeste, et l'économie bancaire doit se conformer à la prédominance des échanges commerciaux et des formes variées de l'agriculture de vallée ou d'alpage. Sa capacité d'autonomie est par conséquent contestable ; les « capitales » marchandes ne constituent guère des places trapues, d'autant plus qu'elles doivent rebâtir rapidement des réseaux d'affaires pour substituer au pôle de Turin de nouveaux leviers de refinancement ou de change.

Par ailleurs, le processus de centralisation des marchés de l'argent autour d'une institution centrale, la Banque de France, dont le privilège a été récemment consolidé en 1852, empêche toute velléité d'autonomie ou même de spécificité. Or la royaume sarde disposait jusqu'alors de deux banques d'émission (et de réescompte), la Banque nationale, à Turin, et la Banque de Savoie⁵, à Chambéry et Annecy, qui avait succédé le 26 avril 1851 à la Banque d'Annecy, elle-même fondée en mai 1840. Les grands banquiers saint-simoniens, les Pereire, qui envisagent d'utiliser la Banque de Savoie comme levier d'une compétition avec cette Banque de France ou le monde de leurs rivaux parisiens, doivent vite déchanter⁶ : la Banque de France, forte du monopole de la banque d'émission qu'elle a obtenu sur l'ensemble du territoire national par la convention de 1848, récupère la Banque de Savoie, dont le nom disparaît (pour un temps) et dont les outils deviennent des succursales de la Banque de France – tout comme cela avait été le cas en 1848 pour d'autres banques régionales d'émission, comme la Banque de Bordeaux. Ce rattachement de la Savoie à la France relance les joutes théoriques entre experts à propos de la liberté d'émission de la monnaie (comme aux États-Unis et en Écosse) ; en effet, la Société d'économie politique, qui regroupe les économistes français (à peu près deux cent membres, dont Michel Chevalier) argue que la « banque libre » serait plus efficace que l'unicité d'émission – dont Louis Wolowski semble être le seul économiste à défendre le principe en France⁷. Bref, l'affaire de la Banque de Savoie aurait pu ouvrir la boîte de Pandore d'une remise en cause du monopole monétaire de la Banque de France (émission de billets et réescompte des banques) ; mais les partisans théoriciens et affairistes (les Pereire) de « la banque libre » subisse une défaite de Solferino sans appel...

Un second débat de l'époque est toujours ardent, celui qui touche aux fondements mêmes des accords liés au rattachement de la Savoie. En effet, la convention du 24 août 1860 avait garanti la pérennité du privilège royal attribué par Charles-Albert à la Banque de Savoie pour l'émission de la monnaie fiduciaire officielle du duché de Savoie et son respect par les autorités françaises. Aussi la décision du gouverneur et des régents de la Banque de France de

⁴ Nous remercions notamment les Archives historiques de la Banque de France, qui nous avaient largement ouvert leurs dossiers pour l'entre-deux-guerres, et François Grélard, qui nous a procuré l'ensemble des rapports numérisés de l'Inspection générale de la Banque de France dans les succursales des deux départements.

⁵ Paul Guichonnet, « La Banque de Savoie sous le régime sarde, 1851-1860 », in *Mélanges d'histoire économique et sociale en hommage au professeur Antony Babel*, Genève, Université de Genève, 1963, pp. 211-230.

⁶ Jean Bouvier, « Les Pereire et l'affaire de la Banque de Savoie », *Cahiers d'histoire* (Université de Lyon), 1960, n°6, pp. 383-xxx.

⁷ Cf. les travaux de l'économiste G. Jacoud (nous remercions Marc-Alexandre Sénégas d'avoir attiré notre attention sur ses travaux) : Gilles Jacoud, *La monnaie fiduciaire : d'une émission libérée au privilège de la Banque de France (1796-1803)*, Paris, L'Harmattan, 1996. G. Jacoud, *Le billet de banque en France (1796-1803)*, Paris, L'Harmattan, 1996. G. Jacoud, « Unicité ou pluralité des banques d'émission ? Les débats en France (1846-1848) », *Études et Documents*, n°9, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1997, pp. 391-413.

revendiquer le monopole de l'émission peut-elle sembler aller en contradiction avec la convention de 1860 cosignée par les autorités françaises et violer le droit de la Savoie à émettre sa propre monnaie. Or le décret impérial du 8 avril 1865 autorise « la cession du privilège d'émission de la Banque de Savoie » à la Banque de France. Celle-ci en profite d'ailleurs pour intégrer dans ses propres coffres le stock d'or qui servait à la Banque de Savoie pour garantir ses opérations monétaires.

Suite à un rapport circonstancié remis au ministre des Finances sur le destin de la Banque de Savoie⁸ et à une lettre de cadrage du ministre à la Banque de France⁹, un traité signé entre la Banque de Savoie et la Banque de France le 19 novembre 1864 prévoit l'ouverture de deux succursales ; le Conseil général de la Banque de France la demande le 9 mars 1865 et la décide le 8 avril. Celles-ci ouvrent leurs portes en 1865, le 20 avril à Annecy et le 22 avril à Chambéry. Des « bureaux rattachés » viennent renforcer cette architecture du crédit, à Aix-les-Bains (1887), Albertville (1899) et Thonon (1898-1899) – bureau érigé en succursale en 1990.

Un second héritage est transmis par le royaume sarde, celui des Caisses d'épargne. En effet, le mouvement de promotion de l'épargne, de la prévoyance et de la morale populaire¹⁰ avait essaimé dans toute l'Europe, et le Piémont-Sardaigne s'était équipé lui aussi des premières institutions philanthropiques patronnées par la bonne bourgeoisie. Chambéry avait ainsi abrité sa Caisse d'épargne¹¹ dès le 5 juillet 1835 – longtemps après celle de Lyon dès 1822, mais seulement un an après celle de Grenoble, par exemple – avant Annecy en 1841, Rumilly en 1852, Thonon en 1855 et Aix-les-Bains en 1857. Comme ces caisses sont indépendantes les unes des autres, proches de la municipalité, elles n'ont aucun mal à s'adapter à leur nouvel environnement français en 1860, sauf qu'elles doivent dorénavant faire remonter presque toute leur collecte à la Caisse des dépôts, à Paris (depuis une loi de 1852, en échange de la garantie des dépôts par l'État, et que, comme les 440 autres Caisses françaises, elles perdent leur droit de pratiquer des crédits, contrairement aux Caisses restées italiennes ou aux *Sparkassen* germaniques à partir des années 1890 : c'est « le choc de l'annexion » et un « séisme juridique »¹². Après quelques remous, chaque Caisse vote des statuts conformes à ces exigences (Thonon dès 1862, Chambéry en 1867) sauf celle d'Aix-les-Bains, qui préfère disparaître en 1865 et celle d'Annecy qui pratique une résistance passive jusqu'à sa capitulation de facto en 1887. De nouvelles Caisses sont même lancées à Albertville (1861), Saint-Jean-de-Maurienne (1861) et Moûtiers (1864), et de Bonneville (1875)¹³. Et leur histoire se déroule sans aspérités¹⁴ jusqu'aux années 1950 ; leur dimension reste modeste, mais plusieurs d'entre elles se sentent suffisamment solides pour se doter d'un Siège cossu, qui symbolise leur réussite sur chaque place où elles participent à la collecte de l'épargne face aux tendances à la thésaurisation.

⁸ Rapport de l'inspecteur De Lisa au ministre des Finances Forcade, 4 janvier 1861, archives historique de la Banque de France.

⁹ Lettre du ministre des Finances Forcade au Conseil de la Banque de France, 12 janvier 1861, archives historique de la Banque de France.

¹⁰ Bernard Vogler (dir.), *L'histoire des Caisses d'épargnes européennes*. Tome 1 : *Les origines des Caisses d'épargne, 1815-1848*, Paris, 1991. André Gueslin, « Aux origines de l'État-providence : la mise en place du modèle français des Caisses d'épargne », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 1991, pp. 231-250. André Gueslin, « L'invention des Caisses d'épargne en France : une grande utopie libérale », *Revue historique*, 1989, pp. 391-409.

¹¹ Daniel Duet (dir.), *Caisse d'épargne des Alpes. De l'abeille à l'écureuil*, Grenoble, 2007.

¹² *Ibidem*, p. 28.

¹³ *Ibidem*, p. 33.

¹⁴ Hubert Bonin, « Les Caisses d'épargne françaises (1914-1945) : une croissance mouvementée sans évolution stratégique », in *L'histoire des Caisses d'épargne européennes*. Tome 4. *Conjoncture & crises, 1914-1945*, Les Éditions de l'épargne, 1999, pp. 105-175.

2. Les banquiers et l'émergence d'une économie savoyarde moderne (1860-1900)

La « pré-histoire » de la « banque moderne » accompagne naturellement la diversification de l'économie savoyarde, au fur et à mesure que du « grain à moudre » alimente la machine du crédit. « La Savoie a longtemps vécu repliée sur elle-même et sa prospérité ne remonte qu'à une vingtaine d'années »¹⁵, grâce à l'aménagement des chutes d'eau et au tourisme, déclare même un directeur de la Banque de France, qui néglige la micro-économie du siècle précédent. Mais l'un de ses prédécesseurs avait décrit en 1865 « l'état arriéré de l'agriculture dans les campagnes et le défaut presque absolu d'industries dans les villes. Tant que les Savoisiens ne feront aucune tentative sérieuse pour étendre le cercle de leurs relations commerciales et se créer des débouchés, tant que l'esprit d'initiative et d'organisation ne viendra pas communiquer la vie et le mouvement à l'exploitation de ces ressources naturelles, elles seront condamnées à demeurer stériles. »

C'était une sorte d'appel à l'esprit d'entreprise et à une stratégie de valorisation par filières des ressources disponibles. La région aurait pu se satisfaire d'être « colonisée » par le capitalisme national ; et il est vrai que la Savoie a bénéficié d'un milliard de francs d'investissements dans la filière électrique (34 usines hydroélectriques, 6 000 ouvriers, etc.)¹⁶ et de centaines de millions dans l'électrometallurgie et l'électrochimie, tandis que le tourisme (Aix-les-Bains, Brides, Challes, Salins)¹⁷ se renforce pour accompagner la demande sociale des bourgeoisies en essor, stimulée par l'insertion des deux départements dans le réseau ferroviaire de la Compagnie du PLM.

Cependant, les initiatives entrepreneuriales de tout niveau prennent corps. L'agriculture « commerciale » se déploie au fur et à mesure de son désenclavement routier ou ferroviaire : des vallées d'agriculture intensive et des montagnes d'élevage et de transformation laitière, l'économie de la forêt et de l'ameublement, s'insèrent, comme ailleurs en France, dans les circuits des « crédits de campagne » saisonniers – tandis que la révolution des fruitières coopératives élargit la mise en valeur de la filière laitière (200 en Savoie en 1931 ; 430 fromageries de tout statut en Haute-Savoie en 1933). Les vallées et bourgades qui bénéficient d'un premier élan d'industrialisation et de la floraison de l'artisanat et des PME deviennent comme partout des foyers de pratique bancaire, de diffusion de l'escompte, des crédits saisonniers, des découverts même.

¹⁵ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 18 juillet 1932.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Cf. Jean Miège, « La vie touristique en Savoie », *Revue de géographie alpine*, XXI, 1933, pp. 749-817 ; XXII, 1934, pp. 5-213. Armand Perrin, « Aix-les-Bains, caractères géographiques de sa vie thermale », *Études rhodaniennes*, X, 1934, pp. 163-214.

Total du papier commercial	17 006
Effets de campagne	4 472
Bâtiment-travaux publics	3 388
Métallurgie	2 887
Activité fromagère	2 674
Hôtellerie	1 406
Bois	1 181
Décolletage et horlogerie	1 123
Textile	1 079
Ameublement	348

En complément de ces mini-systèmes productifs tissés dans chaque bassin économique, il fallait bâtir un « système bancaire », substituer aux seuls encaisseurs d'effets, petits banquiers ou, le plus souvent, modestes intermédiaires du monde du commerce (petits marchands, cabaretiers, etc.), une véritable armature de banques, des simples escompteurs locaux aux véritables banques de place dans chaque bourgade importante, tout en bâtissant de grandes places départementales sur Annecy et Chambéry.

A. L'offensive des « horsains » : les visées de Paris, Lyon et Genève

C'est pourquoi la Savoie devient attractive pour les « grands établissements de crédit » parisiens. Le Crédit lyonnais, présent à Genève dès 1876, s'installe en haut de cycle conjoncturel en 1882, à Chambéry (ou 76 ?), Aix-les-Bains et Annecy, après Grenoble en 1873 et Valence en 1881, et avant Romans en 1886 (suivi par Thonon en 1927 et Albertville en 1937). La Société générale ne lui laisse pas le champ libre et déploie elle aussi quelques agences, à Chambéry en 1899 puis à Annecy (avec bureaux périodiques à Thonon et Douvaine) en 1905 et Moûtiers en 1908. Le Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP – l'un des ancêtres de BNP Paribas) n'intervient qu'en haut du cycle de la Belle Époque, en ouvrant une agence à Annecy en 1914, qui supervise des sous-agences à Aix-les-Bains (1909) et Chambéry (1912). Ces trois leaders insèrent les deux départements dans leur logique de maillage de banque à guichets et de complémentarité dans la gestion des moyens de paiement et dans la circulation des traites commerciales. De toute façon, l'exigence de division des risques et la nécessité de disposer de relais sur Paris (pour les flux d'effets ou de titres) expliquent un relatif partage de pans de clientèle entre les établissements parisiens et savoyards ; le Lyonnais et la Banque de Savoie, par exemple, sont tous deux les banquiers de L'Allobroge, la grande chaîne de distribution succursaliste de Chambéry¹⁸. De leur côté, les sept Caisses d'épargne savoyardes voient surgir dans le réseau postal les livrets de la Caisse nationale d'épargne à partir de 1881.

Un point crucial est que les deux Caisses de Crédit agricole mutuel purement savoyardes (étudiées plus bas) sont confrontées ici ou là à une concurrence originale, celle d'un Crédit

¹⁸ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 18 juillet 1932.

agricole mutuel pluridépartementale¹⁹. En effet, au tournant du siècle, le Crédit agricole « républicain » (celui de Jules Méline, puis d'Henri Queuille) est soumis à la compétition d'un Crédit agricole « libre », c'est-à-dire, comme pour « l'école libre », plutôt proche des milieux catholiques et conservateurs. Dans le sillage du modèle allemand et autrichien (caisses *Raiffeisen*), les caisses mutuelles polyvalentes, ouvertes à toutes les professions rurales et citadines, tentent de s'implanter en France, notamment à partir de Lyon, où se trouve l'un des pôles les plus puissants de ces socio-chrétiens (« Caisse Durand », animée par Louis Durand) – et ce sont les lointains prédécesseurs pour l'essentiel de l'actuel Crédit mutuel²⁰. Or le Crédit agricole mutuel du Sud-Est, qui se monte à Lyon en juin 1899 – donc peu après la loi sur le Crédit agricole mutuel, choisit de ne pas cantonner son rayon d'action au seul Rhône, à une époque où la dénomination de « caisse régionale » reste floue. Il se dit prêt à accueillir toute caisse locale du Sud-Est qui souhaiterait s'arrimer à un point d'ancrage solide car parrainé par des dirigeants solidement implantés dans le monde de la propriété et de l'agriculture, notamment des patrons du monde des affaires (Étienne Burelle, Léon Riboud, etc.), et par l'Union du Sud-Est des syndicats agricoles, créée en 1888. Ce programme obtient d'autant plus d'écho que le Crédit agricole « républicain » tarde à s'implanter dans de nombreux départements, faute de militants motivés ou parce que les « gros » paysans sont moins à gauche que « modérés ». Ainsi, aucune caisse régionale n'est-elle créée dans le Sud-Est avant 1904.

Cette offensive régionale n'est pas sans effets sur une Savoie où le christianisme social est vigoureux et où la droite sociale-chrétienne est comme partout bien enracinée. Aussi les deux départements accueillent-ils des caisses locales de ce Crédit agricole « Durand ». Des crédits sont ainsi octroyés à des caisses locales savoyardes pour qu'elles puissent à leur tour effectuer leurs prêts à leurs sociétaires : la caisse de Fessy et Lully (Haute-Savoie) est la toute première en 1899, suivie par Saint-Jean-d'Arves (Savoie) en 1900 et Lanslebourg. Finalement, malgré la création de caisses régionales « départementales », la Caisse du Sud-Est obtient le droit de poursuivre ses activités pluridépartementales et devient adhérente du grand mouvement du Crédit agricole républicain (Caisse nationale en 1920-1926), ce que confirme le Conseil d'État en 1933.

C'est donc depuis Lyon qu'est activé et animé une fédération de caisses locales, dont plusieurs dans les deux Savoie. Le couple caisse locale-fruitière sert souvent de levier à un tel rattachement car les coopérateurs, liés à l'Union des coopératives, préfèrent rejoindre la Caisse de Lyon par facilité de gestion. C'est le cas des sociétaires de la fruitière de Charly-Andilly (entre Cruseilles et Saint-Julien-en-Genevois)²¹. Cette nébuleuse mutualiste, épaulée souvent par les Assurances mutuelles agricoles, s'articule dans l'entre-deux-guerres autour d'un réseau d'agences qui assurent la gestion des comptes, comme à Annecy, au sein de la Maison paysanne, car une Caisse agricole de dépôts et e crédit d'Annecy a été fondée dès 1904 – deux avant la Caisse de Haute-Savoie des « républicains ».

Enfin, une partie des prestations bancaires a pu être fournie par Genève elle-même, dans le cadre de la « grande zone » franche établie entre 1860 et 1923 entre le canton, le Faucigny et le Chablais : « Financièrement, les banques suisses régnèrent en maîtresses sur la région, recouvrant le papier émis ou tiré sur Genève, drainant les épargnes de la vallée de l'Arve. Genève, au surplus, était à la source de tous les investissements, de toute l'activité industrielle. »²²

¹⁹ André Charles, *La banque des quatre saisons. Histoire du Crédit agricole du Sud-Est*, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1992. Jean-Michel Brenier, *Les quatre racines du Crédit agricole Centre-Est*, Lyon, 1999.

²⁰ Bernard Sadoun, *Les origines du Crédit mutuel*. Strasbourg, Éditions COPRUR, 2005.

²¹ André Charles, *op.cit.*, p. 148.

²² Jean Labasse, *Les capitaux et la région. Étude géographique. Essai sur le commerce et la circulation des capitaux dans la*

B. La Savoie terre d'accueil des banquiers d'entreprise

Face à l'émergence d'îlots d'industrie lourde, la Savoie, comme toutes les régions de montagne riches en hydro-énergie, devient une terre d'accueil de capitaux extérieurs : sa capacité d'autofinancement et d'épargne n'est pas suffisante ; et sa bourgeoisie entrepreneuriale ne peut pas maîtriser l'ensemble du processus de croissance. Une importation de capital classique prend corps, en provenance de Paris, de Lyon ou de Suisse, voire d'Allemagne²³. Sans originalité, l'insertion de la Savoie dans la révolution électrotechnique l'engage dans cette « ouverture » qui accélère la mobilisation de l'avantage compétitif clé (électricité) et du portefeuille de compétences techniques, gestionnaires et entrepreneuriales.

Sur ce registre, le cas de l'usine d'Ugine²⁴ (dans le Val d'Arly, à 10 km d'Albertville ; sur la ligne PLM Albertville-Annecy, depuis 1901) est emblématique de ce cycle d'investissement. Sous ses statuts et appellations successifs (SA électrométallurgique procédés Paul Girod, 1903 ; Compagnie des forges et aciéries électriques Paul Girod, 1909 ; Société d'électrochimie et d'électrometallurgie et des aciéries électriques, 1922), la société de droit suisse bénéficie d'abord d'un apport de capitaux suisses (1,8 million de francs suisses) : la Banque cantonale neuchâteloise apporte 16,6 % du capital (450 000 francs) ; quatre banques privées suisses et allemande apportent chacune 150 000 francs pour trois d'entre elles, et un montant inconnu pour la quatrième, accompagnées de diverses petites banques et de compagnies ferroviaires suisses – avant que les rejoignent des banques parisiennes (Courvoisier-Berthoud en 1908). La SA initiale reste une holding quand naît la Compagnie des forges et aciéries électriques Paul Girod au 1^{er} janvier 1909 (avec 4 millions de francs français de capital, un siège social à Ugine mais un siège administratif à Paris) pour étendre et moderniser l'aciérie (pour 1,7 million). La dérive financière (dette de 50 millions) explique la fusion avec la Société d'électrochimie et d'électrometallurgie en 1921 (affaire du Giffre, etc.) et donc la naissance en 1922 de la Société d'électrochimie, d'électrometallurgie et des aciéries électriques d'Ugine (SECMAEU) ou « Ugine ».

La Savoie n'échappe pas au processus national de concentration capitaliste²⁵ dès lors que la taille des investissements nécessaires dépasse les disponibilités interrégionales de proximité (Savoie/Suisse) et que des « groupes » succèdent aux sociétés isolées et aux entrepreneurs pionniers (ici : Girod, qui quitte Ugine en 1922). Le résultat est l'orientation vers Paris de nombreux flux d'affaires générés par Ugine, Pechiney ou Bozel-Maletra : « Il est dommage que leur financement échappe aux banques locales. »²⁶

région lyonnaise, Paris, Armand Colin, 1955, p. 282.

²³ Hervé Joly, « Les origines des entreprises électrometallurgiques et électrochimiques dans les Alpes du Nord (fin XIX^e-début XX^e siècles) : l'exception au modèle dominant », in *Des barrages, des usines et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble. Henri Morsel, « Le rôle des banques dans le financement de l'hydroélectricité en France jusqu'à la nationalisation en 1946 », in Philippe Marguerat, Laurent Tissot et Yves Froidevaux (dir.), *Banques et entreprises industrielles en Europe de l'Ouest (XIX^e-XX^e siècles) : aspects nationaux et régionaux*, Genève, Droz, 2000, pp. 137-152.

²⁴ Jean Miège, « Le développement d'Ugine, 1901-1933 », *Revue de géographie alpine*, 1934. Marie-Françoise Bal, *Ugine au XX^e siècle : Itinéraire d'une vile industrielle*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1993. Franck Gavard-Perret, *Paul Girod, d'Ugine*, mémoire de master I, Université de Chambéry, 2008.

²⁵ Henri Morsel, « Le début de la concentration des sociétés de production et de distribution ; Le poids des financiers ; La pénétration du modèle suisse en France », in IV. 1. « Les producteurs d'électricité, leur organisation et leurs politiques », in François Caron et Fabienne Cardot (dir.), *Histoire de l'électricité en France*, tome I, 1881-1918, Paris, Fayard, 1991, pp. 747-773. Henri Morsel, « La concentration de la gestion du capital », in I. 2, « Le patronat de l'industrie électrique », in pp. 253-254 ; Luciano Segreto, « Le rôle du capital étranger dans l'industrie électrique », pp. 982-1014 ; André Straus, « Le financement de l'industrie électrique par le marché financier », pp. 904-947 », in Maurice Lévy-Leboyer et Henri Morsel (dir.), *Histoire de l'électricité en France*, tome II, 1919-1946, Paris, Fayard, 1994.

²⁶ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 27 juillet 1935.

C. La variété des communautés d'affaires

L'originalité de la Savoie est son relatif éclatement des nœuds d'échanges marchands et donc bancaires ; aucune place n'impose sa domination de façon décisive, comme Lyon dans sa vaste région lyonnaise ou certaines régions où l'étagement des places est clairement hiérarchisé à cause des différences dans l'envergure des affaires sur chacune. La Savoie rejoint la catégorie de provinces où est « la variété » des communautés d'affaires permet d'entretenir une certaine « horizontalité » relationnelle entre des places de taille moyenne-grande mais suffisamment dynamiques pour entretenir de façon autonome une liquidité du marché, une disponibilité de capitaux courts, une capacité d'épargne qui caractérisent un « circuit court » de l'argent.

La Roche-sur-Foron, Annecy et Chambéry parviennent ainsi à préserver leurs avantages comparatifs ; ni Annemasse (peu industrialisée à l'époque), ni Cluses ou Sallanches (dépendant des deux premières), ni Albertville ou Thônes n'ont émergé en tant que réelle place, même si, ici et là, des banques locales familiales ont pu se tailler quelques bribes de part de marché pour gérer un portefeuille de traites escomptées pour se faire des marges ou à encaisser pour le compte d'autres banques, en « correspondants ».

Tableau 2. Esquisse de recension des banques locales familiales ou individuelles		
<i>Haute-Savoie</i>		
Thônes	Périllat	(1906). Clientèle d'agriculteurs (découverts, crédits de campagne) (1919)
Thonon	Berthet Fornier	(1907)
	Pinget	(1907)
	Marin & Gianola	Créée en 1906
	Baud	Créée en 1927
Évian	Jacquier	(1907)
Douvaine	Nyault	(1906)
	Rossiaud	(1907)
Champanges	Mussat	(1907)
Sallanches	Gros	Créée en 1905. Surtout un assureur, mais fait des « prêts sur billets à long terme à 12 % » (1919)
Chamonix	Payot	(1907)
Bonneville	Briffod	(1941). « Ne travaille qu'avec ses propres capitaux. »
La Roche-sur-Foron	Laillard	Créée en 1894.
	Bovagne	Bovagne, gendre et successeur à partir de 1923
Saint-Julien	Roch	(1906)
	Vaudey	(1906)
<i>Savoie</i>		
Albertville	Mathias	Créée en 1908. « Prudent et connaissant les affaires de sa région » (1931) ; 2,7 millions de francs de bilan en 1934
	Fontanet	Louis Fontanet, ancien agent d'assurances, devient banquier en 1909
	Banque de Tarentaise	(1934)
Rumilly	Beaud-Tanneur	(1919). Dépose son bilan en 1932.
Aix-les-Bains	Comptoir d'escompte d'Aix-les-Bains	(1931)
Modane	Panel-Jorio	Banquier transitaire au poste frontière ; banque créée en 1887
Source : rapports de l'Inspection générale de la Banque de France dans les succursales d'Annecy et Chambéry. Sauf précision, la date est celle de la première évocation dans les rapports.		

D. La maturation de la place de Chambéry : la Banque de Savoie

L'essor de la Banque de Savoie²⁷ incarne à lui seul l'aptitude de Chambéry à fédérer les communautés d'affaires des vallées qui convergent vers son nœud ferroviaire, ses marchés et foires, ses entrepôts et ses activités juridiques (notaires, justice civile) ou représentatives (Chambre de commerce, etc.).

La Banque de Savoie naît dès 1912 d'une idée d'un groupe de patrons savoyards, conduit par François Pavy, désireux d'imiter les initiatives qui avaient déjà permis dans d'autres régions la création d'institutions décentralisées capables de mieux défendre les besoins de crédit locaux, tout en travaillant en partenariat avec des correspondants parisiens. Il avait contacté le Crédit français, qui parrainait déjà des établissements provinciaux et avait dessiné un avant-projet qui aurait pu fédérer des intérêts hauts-savoyards (dont Laydernier) et isérois. Finalement, la dimension savoyarde l'a emporté, mais un partenariat avec la Banque du Dauphiné a été conclu pour des ententes ponctuelles, notamment à propos des territoires mitoyens (Grésivaudan) tandis que le partenariat avec le Crédit français cesse en 1917 quand cette banque disparaît. La jeune banque reprend aussi de petites maisons locales (De Fonclare à Moûtiers en 1918 ; la Banque commerciale d'Aix-les-Bains ; Roche & Carlos à Saint-Jean-de-Maurienne ; et Berchoud, à La Rochette, en 1919), en esquisse d'un réseau d'agences.

Néanmoins, l'on peut présumer que la guerre a suspendu son décollage, d'autant plus que, comme souvent, cette jeune entreprise tâtonne dans la constitution de son capital de compétences et connaît quelques tensions financières, surtout pendant la grave récession de 1920-1921. Sa fusion avec la banque Chambre (créée elle-même en 1908) au 1^{er} janvier 1923 lui procure un petit volume d'affaires²⁸ et un banquier de talent mais, surtout, constitue un tournant. Certes, la dynastie des Chambre devient la clé de voûte de l'institution revigorée, avec Charles Chambre (1880-1942) ; son grand-père et le père sont déclarés comme « confiseurs »²⁹ sur Chambéry, et il semble que ce soit avec du capital ainsi transmis qu'il se soit installé comme banquier à Chambéry en 1909. Il devient l'administrateur délégué (quasiment un directeur général) de la banque fusionnée, puis son P-DG en 1940 jusqu'à son décès en 1942 ; son fils Jean Chambre (1909-1999), cadre de la maison après des études de droit, lui succède comme P-DG en 1943 (jusqu'en 1979). Mais, loin de se cantonner dans une maigre envergure de banque locale familiale, la nouvelle Banque de Savoie, pour quelques lustres, rejoint le peloton de plusieurs dizaines de banques que l'on appelle « banques régionales ». Ce sont des établissements qui dépassent la modeste dimension des « banques locales » par l'ampleur de leurs affaires et par l'extension de leur réseau hors de leur place d'origine, à l'échelle d'un département ou de plusieurs départements, tout en nouant des relations avec des banques parisiennes pour des refinancements éventuels ou soutenir leur activité de courtage de titres financiers. Et le Sud-Est en abrite plusieurs, autour de Bourg-en-Bresse, Grenoble, Lyon ou Roanne³⁰.

²⁷ Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 45680 (Archives de CASA).

²⁸ Le bilan de Chambre en 1918 n'atteint que 815 000 francs face aux 6,844 millions de la Banque de Savoie, soit 12 %. Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 1919.

²⁹ Cf. le site [www.savoyardsdanslemonde.com/UserFiles/Image/Charles%20Chambre.pdf] que nous a indiqué le directeur de recherche Hervé Joly, de l'UMR CNRS LAHRHA. Cependant, deux Chambre ont délaissé la banque, car deux autres fils de Charles Chambre mènent une carrière hors des affaires, avec Henri Chambre (1908-1994), « fils de banquier, aîné de 5 enfants », ingénieur des mines, ordonné prêtre en 1943, professeur à la Faculté catholique de Paris, tandis que son frère Pierre (1912-1992), agrégé de lettres, devient enseignant au lycée de Chambéry et militant catholique (*Dictionnaire du monde religieux*, tome 8, consacré à la Savoie).

³⁰ Hubert Bonin, « Les mutations des banques du Sud-Est dans l'entre-deux-guerres (1919-1935) », *Cahiers d'Histoire*, Lyon, tome XLI, n°3, 1996, pp. 343-380. « Les banques rhône-alpines aux XIX^e et XX^e siècles », in Yves Lequin (dir.), *Région*

Tableau 3. Le conseil d'administration de la Banque de Savoie dans l'entre-deux-guerres

- Au milieu des années 1920 :
 - président Georges de Fonclare (administrateur en 1912-1937), Chambéry (membre de la Chambre de commerce)
 - vice-président Laurent Périnel (administrateur en 1919-1937), industriel à Chambéry (vice-président puis président de la Chambre de commerce, administrateur de la succursale de la Banque de France) (1918-1936). « Il occupait une haute situation dans les sociétés industrielles les plus importantes de la région ; avait présidé le Tribunal de commerce. »³¹
 - Hippolyte Bal (administrateur en 1918-1932), industriel à Chambéry (administrateur de la succursale de la Banque de France) (1917-1931) [tannerie à Chambéry ; chamoiserie et ganterie]
 - Charles Chambre (administrateur en 1923-1942), banquier à Chambéry, administrateur délégué
 - comte Léon Costa de Beauregard (administrateur en 1919-1944), Chambéry
 - Léon Grosse, entrepreneur de travaux publics, Aix-les-Bains (membre de la Chambre de commerce) (1918-1940 ; vice-président depuis 1937)
 - Paul Magnan (administrateur en 1912-1931), président de la Banque du Dauphiné, à Grenoble ; « industriel et banquier [qui] a pris une part active à la création de la Banque de Savoie en 1912 »³²
 - Maurice Rey (administrateur en 1920-1930), industriel à La Rochette, patron des Tanins Rey (fusion en 1922 de deux maisons Rey, créée en 1872 par Pierre-Albert Rey à La Rochette, et en 1890 par ses deux frères en Bretagne). Les tanins, issus du bois, sont utilisés en tannerie.
- Entrée au Conseil en 1931 :
 - François Lansard (administrateur en 1931-1935), président de L'Allobroge (entreprise de distribution succursaliste sous la marque *L'Étoile des Alpes*, 180 comptoirs en 1932), ancien président du Tribunal de commerce de Chambéry, membre de la Chambre de commerce, censeur de la succursale de la Banque de France (décès en 1934) ; la société possède aussi une usine de confiserie à Chambéry.
 - Joseph Sevez (administrateur en 1931-1959), administrateur délégué de Vermout Dolin, tous deux membres de la Chambre de commerce
 - octobre 30 : Louis Rey (administrateur en 1931-1951/1954-1964) remplace Maurice Rey, décédé ; il devient président en 1937.
- Entrées ultérieures
 - Maurice Servonnat (administrateur en 1936-1946), industriel, Les Avenières (Isère)
 - Joseph Périnel (administrateur en 1937-1960) remplace son père Laurent
 - Jean Chambre (à partir de 1938)
 - André Tercinet (administrateur en 1938-1967)

La composition du conseil d'administration de la Banque de Savoie permet de comprendre combien elle est « enracinée » dans sa communauté d'affaires. Chambéry, qui manque d'activités productives, n'est pas le cœur d'un « district industriel » comme a pu l'être Grenoble³³, mais elle s'affirme comme une « place carrefour », en point nodal de mobilité des capitaux à court terme, au sein des niveaux d'échanges de gros, semi-gros et détail et des fonctions d'entrepôt et de logistique. En cela, elle est riche d'une « bourgeoisie d'affaires », de ce qu'on appellerait au niveau national une « bonne bourgeoisie », mais ce qui paraît au

Rhône-Alpes, 500 années-lumière. Mémoire industrielle, Paris, Plon, 1991, pp. 332-389.

³¹ Rapport annuel de la Banque de Savoie pour l'année 1936.

³² *Ibidem*, 1931.

³³ Cf. H. Bonin, « Les banquiers grenoblois des années 1890-1940 : un modèle spécifique ? », in Hervé Joly (*et alii*, dir.), *Des barrages, des usines et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs. Études offertes au professeur Henri Morsel*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2002, pp. 185-209.

niveau savoyard comme un capitalisme robuste ; des industriels, un patron de firme de BTP, le patron du grand réseau de distribution succursaliste, un notable grand propriétaire, apportent leur crédit à une maison où la « professionnalisation » du métier de banquier s'affirme autour de l'administrateur délégué Chambre et grâce au partenariat avec la Banque du Dauphiné, l'une des trois grandes banques grenobloises (avec Charpenay et la Banque de l'Isère).

Tableau 4. Le réseau de la Banque de Savoie	
<ul style="list-style-type: none"> • Agences Chambéry Aix-les-Bains Albertville Moûtiers Saint-Jean-de-Maurienne Modane Pont-de-Beauvoisin La Rochette 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bureaux périodiques existant en 1923 Bourg-Saint-Maurice Brides-les-Bains (été) Saint-Michel-de-Maurienne La Chambre Les Échelles 	Ouverts dans la seconde moitié des années 1920 : Aiguebelle Aïme Allevard Beaufort Flumet (une fois par mois) Montmélian Saint-Genis Saint-Pierre-d'Albigny Yenne (deux fois par mois)

Pourtant, la Banque de Savoie ne se contente pas de ce patronage de la communauté des affaires, qui lui procure ses opérations de banque ; elle n'est pas seulement une banque d'entreprise, la « banque maison » des sociétés marraines – comme le pratique à l'époque la Société lyonnaise de dépôts, qui rejette encore la modernité de la banque à réseau. Elle déploie une stratégie de banque à guichets en essaimant dans les cités savoyardes qui peuvent lui procurer une clientèle de professionnels, de PME et de bons bourgeois. La carte comprend une quinzaine de guichets dans les années 1920, et se complète au fil des ans. La Banque de Savoie³⁴ devient la banque des vallées et des bourgades et peut ainsi attirer le mouvement d'affaires de chacune, tout en équilibrant son portefeuille de clients et en évitant le risque de monovalence ; elle n'est pas la banque du lait, du textile ou du bois ; elle accède à tous les segments de clientèle, en divisant ses risques, clé de la pérennité bancaire. Ces banquiers se veulent « fidèles à notre fonction de banque régionale, qui est de seconder l'industrie, le commerce et l'agriculture de la région »³⁵. « La prospérité de la bs est solidaire de la prospérité générale de la région. L'agriculture a trouvé pour tous ses produits, fromages, bétail, vins, tabacs, des prix de vente rémunérateurs. Les grosses industries qui ont leur exploitation dans nos vallées présentent à leurs actionnaires des résultats satisfaisants. La moyenne et la petite industrie, plus spécialement savoyardes, voient leurs débouchés s'accroître hors des limites de la région. L'industrie hôtelière a connu une de ses saisons les

³⁴ Ici ou là, nous nous appuyons également sur : Pascal Damien, *Des maisons de commerce ou d'escompte en Savoie (1865) à une banque privée régionale : la Banque de Savoie (1912-1989)*, mémoire de DEA, Université de Lyon 3, 1989 ; et nous remercions P. Damien de nous avoir transmis en 1989 un exemplaire de ce document.

³⁵ Rapport annuel de la Banque de Savoie pour l'année 1928.

plus brillantes en raison de l'affluence des touristes et des baigneurs. Le commerce a vu ses affaires et ses bénéfices se développer dans la même mesure. »³⁶

Tableau 5. La Banque de Savoie dans l'entre-deux-guerres (millions de francs courants)

	Bilan	Fonds propres	Ressources longues (bons et comptes à échéance fixe)	Dépôts	Portefeuille effets	Crédits durables (avances sur garanties, découverts)	Participations industrielles (« valeurs régionales » et portefeuille-titres)
1923	40	4	3	24	11	18	1,2
1924	40	4	3	25	11	16	1,8
1925	52	7	3	36	20	17	1,8
1926	58	8	4	40	21	16	2,1
1927	70	5	6	52	21	19	2,3
1928	72	5	8	49	30	22	1,9
1929	84	6	14	55	29	30	2,2
1930	88	8	18	50	33	34	2
1931	62	7	18	26	17	27	1,9
1932	66	8	16	32	20	24	1,8
1933	66	8	16	34	16	26	1,8
1934	61	8	14	33	14	24	2
1935	57	7	13	30	9	23	1,9
1936	54	7	12	27	11	20	1,7
1937	61	8	12	31	13	18	1,8
1938	72	8	13	40	24	16	1,8
1939	76	8	13	42	14	22	3,2
1940	100	8	26	64	15	13	1,9

Essentiellement en Savoie mais aussi, à la marge, en Isère, la Banque de Savoie accompagne de gros clients de son métier de banque d'entreprise, telle la Société d'électrochimie, mais surtout un éventail de PME qui reflète classiquement l'armature productive de son terroir. La filière agroalimentaire (pâtes alimentaires Bozon-Verduraz³⁷ ; fromageries), le BTP, avec Léon Grosse, « très importante affaire », la transformation du bois (scieries, exploitations forestières), la papeterie (Papeteries de France, à Lancey, en Isère), la tannerie (Chambéry, Pont-de-Beauvoisin), la confection (deux clients à Chambéry), l'imprimerie (Imprimeries réunies, à Chambéry). Elle se fait en outre banque des PME et banque des professionnels du tourisme, dans les « villes d'eaux et hôtels de montagne »³⁸. Classiquement, elle distribue un amalgame de crédits d'escompte et de découverts.

³⁶ *Ibidem*, 1923.

³⁷ Le siège social de Bozon-Verduraz a été transféré à Paris, car la firme dispose de cinq usines (dont une à Bordeaux) et est devenu un moyen-grand de la profession (marques *La Lune* et *Nouilles de Savoie*). Mais elle conserve son usine à Saint-Étienne-de-Cuines (Savoie) et « remet à la Banque de Savoie du papier sur sa clientèle », Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 1931. Emmanuel (président) et Benjamin Bozon-Verduraz (administrateur délégué) restent des figures du capitalisme alimentaire savoyard.

³⁸ Rapport annuel de la Banque de Savoie pour l'année 1924.

E. La maturation de la place de Chambéry : les banques coopératives

Comme partout, la volonté de desserrer l'emprise des grandes parisiennes et de contourner des banques locales et régionales qu'on considère toutes comme peu soucieuses de « la France des petits » explique le recours aux banques coopératives.

a. Une Caisse de Crédit agricole mutuel en Savoie

Dans le sillage des lois de 1894 et 1899, le mutualisme agricole républicain³⁹ essaime dans les Savoie, en osmose entre l'Administration et des représentants des élites agricoles et rurales. En Savoie même, l'initiative en revient, le 9 mars 1907, à Laurent, professeur départemental de l'agriculture et futur inspecteur général de l'agriculture, quand se tient l'assemblée constitutive de la Caisse régionale, à la mairie de Chambéry. Un chef de division à la préfecture en devient d'ailleurs le premier trésorier-comptable et directeur pendant 27 ans, Antoine Roux⁴⁰, et le patronage de l'institution revient à un aréopage de notabilités rurales, dont la répartition est à la fois socio-professionnelle et territoriale.

Tableau 6. Le premier conseil d'administration du Crédit agricole de Savoie

- Président : docteur Félix Émonet, conseiller général, propriétaire à Serrières-en-Chautagne
- vice-président : Geny, propriétaire au Bourget-du-Lac
- Bugnon, maire, Les Mollettes
- Delachenal, propriétaire à Saint-Pierre-d'Albigny
- Docteur Empereur, député, propriétaire à Bourg-Saint-Maurice
- Lacoste, propriétaire à Chambéry
- Docteur Lemoine, propriétaire à Gilly-sur-Isère
- Picollet, propriétaire à Saint-Jean-de-Maurienne
- Prallet, propriétaire à La Croix-de-la-Rochette
- Les deux autres présidents dans l'entre-deux-guerres :
 - Antoine Jarre, 1911-1926
 - Victor Guillermin, 1926-mars 1953 (notaire honoraire), président de la caisse locale de Saint-Genis-sur-Guiers

Cette institution modeste ne joue pas dans la cour des grands. Mais son capital progresse (grâce aux parts payées par les sociétaires qui veulent emprunter) de 12 000 francs en 1907 à 193 000 francs en 1910, puis 435 000 en 1913. « Le Crédit agricole enregistre de rapides progrès, en particulier dans les régions d'alpage où très vite les agriculteurs comprennent les services qu'il est à même de leur rendre sous forme de prêts à court terme pour achat de bétail. »⁴¹ Cette demande sociale explique « la floraison presque spontanée de nombreuses caisses locales au niveau communal »⁴²

³⁹ André Gueslin, *Les origines du Crédit agricole (1841-1914)*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1978. André Gueslin, « La construction des banques coopératives à réseaux en France », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 2^e trimestre 1988, n°26, pp. 29-37.

⁴⁰ *Caisse régionale de Crédit agricole de Savoie, livre du cinquantenaire, 1907-1957*, Archives historiques de CASA.

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² *Ibidem*. Bourg-Saint-Maurice, Longefoy, Montagny, Feissons et Saint-Pierre-d'Albigny sont les premières caisses locales, suivies quelques années plus tard par Hauteville, Bellentre, Bozel, Sainte-Foy, Villaroger et Les Chapelles.

	1910	1913
Capital social		435 000
Réserves		52 401
Encours de prêts total	718 807	
Prêts à court terme		829 432
Prêts individuels à moyen et long termes		164 320
Prêts aux coopératives		150 339

Dans les deux départements, de nombreuses fruitières se constituent, qui sollicitent l'aide financière du Crédit agricole, et c'est bien autour de la fruitière que naissent de nouvelles caisses locales⁴³ : l'élan coopérateur est dual, au niveau des structures productives et au niveau du crédit, en une complémentarité issue du modèle jurassien – même si les Bauges et le Beaufortin paraissent rétifs au mouvement, « contrées dont le relief rend les communications souvent malaisées et dans laquelle abondent de petites exploitations où l'élevage prédomine »⁴⁴ « La plupart des financements à court terme accordés par la Caisse de Savoie sont destinés aux éleveurs pour l'inalpage. »⁴⁵ En revanche, « partout dans la plaine surgissent des caisses locales, dans les cantons de Pont-de-Beauvoisin, Saint-Genix-sur-Guiers et Yenne, en particulier. Même dans ces régions considérées comme privilégiées, les agriculteurs comprennent que, s'ils veulent accroître leur production, ils ne peuvent y parvenir avec leur seule épargne et doivent avoir recours au crédit »⁴⁶. Le bond est déjà remarquable puisque, en 1913, les prêts dépassent le million de francs. Puis les prêts à moyen et long termes progressent, et les deux caisses savoyardes se situent en bon rang dans les classements nationaux pour ce type de crédits⁴⁷.

	Risques en cours	Dépôts	Capital et réserves
1907	11		14
1912	850	5	397
1913	1 144		488
1917	1 076	247	698
1922	3 745	239	1 391
1927	12 816	932	2 498
1932	24 573	2 750	4 383
1937	22 182	2 836	6 181

Le (relatif) succès de l'institution justifie qu'un Siège en propre soit acheté par la Caisse de Savoie en 1919 place du Château (pour 106 000 francs), aménagé et inauguré en 1928, en tant que « maison des agriculteurs », à l'occasion de la tenue à Chambéry du Congrès national de

⁴³ « Du le crédit et la coopération agricoles dans la Haute-Savoie », 22^e congrès du Crédit populaire, Annecy, 1928, p. 41, cité par André Gueslin, *Histoire des Crédits agricoles. L'envol des caisses mutuelles (1910-1962)*, tome I, Paris, Économica, 1984, p. 87.

⁴⁴ *Caisse régionale de Crédit agricole de Savoie, livre du cinquantenaire, op.cit.*

⁴⁵ Roux, « La Caisse régionale de Savoie », 17^e congrès de la CNMCCA, 1929, p. 244, cité par André Gueslin, *Histoire des Crédits agricoles, op.cit.*, p. 112.

⁴⁶ *Caisse régionale de Crédit agricole de Savoie, livre du cinquantenaire, op.cit.*

⁴⁷ André Gueslin, *Histoire des Crédits agricoles, op.cit.*, pp. 522-523.

la mutualité et de la coopération agricoles, qui consacre la vaillance des Savoyards dans la promotion du mutualisme bancaire et leur capacité à résister à l'emprise des excroissances savoyardes du Crédit agricole du Sud-Est.

b. La Banque populaire savoisiennne

En parallèle et orientée quant à elle vers la « France des petits » patrons, une Banque populaire se constitue, sous l'égide de Louis Chiron, un gros industriel dans les ciments et dans les pâtes alimentaires (Les Fils Chiron, avec Lucien), qui préside la Chambre de commerce au début des années 1920. Depuis son siège social de Chambéry ou son agence d'Albertville, « gérée avec assez de prudence, elle a une clientèle fidèle et dans l'ensemble, de qualité »⁴⁸. Mais sa taille reste limitée, avec 119 comptes débiteurs seulement en 1932 et 597 sociétaires en 1933, en particulier dans l'hôtellerie – É. Lebrun, président de la Chambre syndicale des hôteliers de Savoie la préside d'ailleurs au début des années 1930. L'on peut supposer que les banques locales et la Banque de Savoie ont suffi à satisfaire aux besoins de la petite bourgeoisie économique.

F. La Haute-Savoie bancaire : entre capitalisme et coopérative

Or cela n'a pas été le cas en Haute-Savoie, où la Banque populaire-Société savoisiennne devient une institution combative et robuste, apte à contenir le rayonnement pourtant puissant de la banque capitaliste et familiale Laydernier – et nous délaissions le Crédit agricole, faute de matériau d'étude.

a. Une Caisse de Crédit agricole mutuel en Haute-Savoie

La Caisse de Haute-Savoie et du pays de Gex est créée le 30 décembre 1906 à Annemasse, et parmi les fondateurs figure le banquier Laydernier, d'Annecy, car ces notables économiques parrainent ce qui est alors une institution sociale, voire philanthropique. Des maires, des élus nationaux (sénateur David), des instituteurs, le président et le directeur du Syndicat d'agriculture d'Annecy, des professions libérales (des avocats, dont Desjacques, président de 1906 à la fin des années 1920, de Saint-Julien-en-Genevois ; géomètre), et même le directeur d'une succursale de L'Allobroge viennent inciter les paysans à assimiler la fibre mutualiste et l'esprit de modernisation tout à la fois⁴⁹, dans le sillage de la Mutuelle Incendie, dont neuf sociétés locales deviennent elles aussi sociétaires de la Caisse régionale.

b. La maturation de Laydernier

Une modeste banque avait traversé quelques lustres, sous les noms de J. Bétrix & C°. Comptoir général d'escompte d'Annecy avant de souffrir de la crise générale du tournant des années 1880. Un ancien cadre de la Trésorerie publique avait alors monté un établissement prenant sa suite, Frossard & C°-Banque commerciale d'Annecy le 23 mars 1881. Cette société en nom collectif avait reçu le soutien de commanditaires issus du monde des affaires local, notamment les Aussedat (papeterie), les Fournier et d'autres. Mais sa métamorphose en grande banque locale est le fruit du talent gestionnaire et du dynamisme entrepreneurial d'un

⁴⁸ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 18 juillet 1932.

⁴⁹ Procès-verbal de l'assemblée constitutive, archives historiques du Crédit agricole, 312AH42. Mais l'histoire de cette Caisse régionale reste à retracer, car ses dirigeants n'y ont pas encore songé, contrairement à plusieurs autres Caisses régionales.

« héros » savoyard, Léon Laydernier⁵⁰, qui met fin à plusieurs années de difficultés financières d'une maison sans envergure. Celui-ci a rejoint en 1896 la Banque commerciale d'Annecy, comme gérant : « Intelligent, actif, mais vaniteux, ambitieux et très ardent »⁵¹, Laydernier court-circuite apparemment ses patrons et prend le contrôle de la banque, en y accolant son nom, tout en conservant la confiance des Aussedat, au parrainage essentiel sur la place. « Le gérant a certainement relevé cette maison, et il a reconstitué le capital en parti absorbé par son prédécesseur. »⁵² Il réussit notamment à élever substantiellement la qualité du papier de crédit qu'on présente à son escompte, que ce soit celui des PME du cru ou « beaucoup de papier des petits escompteurs de la région ».

Il en fait un grand « établissement de place », capable de résister aux agences des banques parisiennes et de capter le marché de l'escompte et des découverts du grand Annecy, mais aussi des bourgades et vallées avoisinantes, tout en contactant Annemasse par une agence., puis aussi Thônes et enfin (1932) Rumilly. La pénétration de la clientèle est accentuée par la diffusion de moyens de communication moderne, dont Laydernier lui-même est l'un des fervents co-promoteurs⁵³, autour de la Société des automobiles PLM des Alpes françaises, liée à la compagnie ferroviaire PLM qui relie les Savoie au réseau national et de la Compagnie du tramway Annecy-Thônes. Il réunit la clientèle de la bonne bourgeoisie d'Annecy et des vallées proches, celle des entreprises du cru ayant besoin de prestations en gestion de moyens de paiement et de trésorerie et en crédits courants. Ainsi, la Société électrochimique du Giffre (créée en 1897) est l'un de ses clients au début du siècle : « Il est dans toutes les affaires de la région, dans la Manufacture d'Annecy (filature et tissage de coton), dans la Société des forces du Fier, dans la Société du Giffre, dans la Société des tramways de Thônes, dans la Société des services automobiles des Alpes françaises. »⁵⁴

Tableau 9. Évaluation de la répartition des affaires de Laydernier par le biais de l'affectation de ses encours de son portefeuille effets en décembre 1929 (milliers de francs)⁵⁵	
Filière fromagère	2 431
Métallurgie	2 042
BTP	1 663
Textile	1 105
Automobile (garages)	671
Décolletage	650
Filière bois et ameublement	425

Laydernier contribue à enraciner la banque moderne sur Annecy, à y insuffler la révolution du crédit, en en faisant une bonne place d'escompte (pour 20 millions de francs en 1926) et en y animant une pompe à « crédits saisonniers, faciles à mobiliser »⁵⁶, pour 12 millions de francs

⁵⁰ Léon Laydernier, *Souvenirs d'un banquier savoyard, de 1884 à 1946*, Annecy, Gardet & Garin, 1947, reprint, 1990.

⁵¹ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 9 mai 1906.

⁵² *Ibidem*.

⁵³ Jean Labasse, *Les capitaux et la région. Étude géographique. Essai sur le commerce et la circulation des capitaux dans la région lyonnaise*, Paris, Armand Colin, 1955, p. 197.

⁵⁴ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 1910.

⁵⁵ *Ibidem*, 1^{er} juillet 1930.

⁵⁶ *Ibidem*, 1927.

en 1926. Il est vrai que l'hôtellerie et la filière fromagère vivent de tels prêts saisonniers, donc quasiment sans risques, que le BTP, la tannerie, la chocolaterie suivent eux aussi des rythmes récurrents de financement de contrats ou de stocks. Le métier de banque commerciale de crédit ne constitue donc pas une démarche difficile, mais il faut savoir résister à la concurrence des trois banques parisiennes et des quelques petites banques locales (comme à Thônes), et donc entretenir un capital relationnel et une offre de prêts séduisante, qui s'alimente aux dépôts pour lesquels l'effort de collecte est couronné de réussite : ainsi, en 1927, ils nourrissent aisément les encours de crédits.

Tableau 10. Les contours de la clientèle de la banque Laydernier dans les années 1920
Fabrique de sièges (Annemasse) ; bois (Ugine) ; galoches (Annecy) ; Balleydier, fabrique de machines à bois, Annecy (découvert de 600 000 francs en 1928) ; charpente et construction en bois
Fabrique de boutons (Annecy), Fabrique de bonneterie d'Annecy, Manufacture d'Annecy (filature et tissage de coton : 18 704 broches et 516 métiers à tisser en 1927), retordage de laine (Annecy)
Hôtelier (Annecy). « Grosse clientèle d'hôteliers » (1928), d'où des engagements saisonniers.
Entrepreneurs ; BTP ;
Fromageries, beurrerie ; Fromages en gros (Annemasse) ; fromages (Annecy) ; Compagnie générale du lait (Rumilly)
Chocolaterie d'Annecy, Chocolaterie (Sallanches)
Tannerie (Annecy)
Fonderies et forges de Crans (aluminium) ; construction mécanique (Annecy) ; ferblantier (Annecy) ; des patrons du décolletage et de l'horlogerie (autour d'Annemasse) ; un gros compte débiteur en 1945 est celui de Maître, décolleteur qui fournit les machines-outils Gendron, à Lyon, et les compteurs Jaeger, à Paris ; Staubli (métiers à tisser) ;
Des transporteurs automobiles
Papeterie Aussedat

La position de Laydernier couronne cette ascension bancaire « Intelligent, très travailleur et bien secondé par un fondé de pouvoirs qui est depuis plus de trente ans dans la maison, il inspire toute confiance et mérite un large crédit. »⁵⁷ La position sociale de Léon Laydernier couronne cette ascension bancaire ; et sa fortune personnelle⁵⁸ est estimée à 1,5 million de francs en 1927 et à 15 millions en mai 1945, auxquels s'ajoutent les fonds propres de sa banque (20 millions). Une dynastie semble prendre corps, puisque le fils René Laydernier devient co-gérant en 1932 et seul gérant en septembre 1946, à la retraite de son père.

⁵⁷ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 1927.

⁵⁸ Dont la moitié en immeubles. Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 30 septembre 1927. Il a reçu de sa femme en dot 60 000 francs, touche 20 % des bénéfices de sa banque, et des jetons de présence et dividendes de la part des sociétés dont il est administrateur et actionnaire.

Tableau 11. Évolution de la banque Laydernier

(millions de francs)	1910	1911	1918	1922	1923	1924	1926	1927	1929	1930	1934	1935	1945
Capital (1918-1924 : la moitié est versée)		0,8	0,9 versés	1,5		3			3	3			
Capital versé et réserves			1,384						4,9	5,1	8,3	8,3	
Bilan	2,760		7,956		21,4					56,7	54,8	52,7	181
Comptes courants créditeurs			5,8		17		29	40	44,5	43	35,4	34,2	154
Portefeuille -effets			4,3		11,9		20	23,5	26,3	17,2	24,6	21,6	96
Comptes courants débiteurs	1,148		2,3		7		13	10,2	16,3	17,5	17,5	18,3	28
Portefeuille -titres	0,099		0,171						3,6	5,6	1,3	1,4	

c. La percée de la place de La Roche-sur-Foron : la Société savoisienne

Il peut paraître surprenant qu'une bourgade comme La Roche-sur-Foron se risque à devenir une place bancaire... Or ce serait négliger les potentialités d'une cité située au cœur d'une économie pré-alpine dynamique, sur un versant des Bauges pouvant échapper à l'emprise d'Annecy, en carrefour ou déversoir des flux issus des vallées ou des versants proches, en direction de Reignier, Bonneville, Cluses ou la vallée du Borne vers La Clusaz. Ses marchés et foires, sa gare (plaque tournante des lignes préalpines depuis 1884), sa fonction de mini-entrepôt logisticien en font une petite communauté d'affaires et d'échanges dynamique. Quoi qu'il en soit, des notables de la cité (dont Auguste Quoëx⁵⁹, négociant en denrées et fromages) se lancent dans l'application de la loi de 1917 sur le « crédit populaire »⁶⁰, qui entend favoriser un réveil des professionnels et des PME assoiffées de crédit dans les villes où l'offre des banques parisiennes ou locales serait jugée insuffisante ou trop coûteuse. Le pôle du bas Arve s'inquiète en effet de la recomposition des flux économiques générée par la suppression de la grande zone franche franco-suisse et Quoëx, président de l'Association générale des intérêts économiques de la Haute-Savoie, voit dans la création d'une banque un levier de contre-attaque au service des PME.

⁵⁹ Paul Guichonnet, *75 ans d'économie régionale. Histoire de la Banque populaire savoisienne de crédit, 1919-1994*, La Roche-sur-Foron, 1994, pp 45-47.

⁶⁰ Élisabeth Albert, *Les Banques populaires en France (1917-1973)*, Paris, Économica, 1997. Élisabeth Albert, *Les Banques populaires en France, 1878-2009. 130 ans de coopération*, Paris, Eyrolles, 2008.

Tableau 12. Les fondateurs de la Société savoissienne de crédit : les parrains issus des notabilités des pme

Auguste Quoëx	négociant en fromages
Joseph Chevallier	Ancien industriel en bonneterie et nouveautés
Henri Rosa	Fabricant de parapluies
Léon Brand	Négociant
Jean Signoud	Pharmacien
Marius Chevallier	Négociant en quincaillerie
Jean Encrenaz	Gérant de la coopérative L'Avenir rochois
Parmi les 58 souscripteurs de parts lors de l'assemblée constitutive du 26 juin 1919, figurent : 32 négociants et commerçants (55 %), suivis par huit industriels et artisans, six membres des professions libérales (dont deux notaires) ⁶¹ .	
Rejoignent ensuite le Conseil :	
Pissard	Chocolatier à Sallanches
Jules Nicodex	Marchand de bois à Taninges
Jules Coissard	Entrepreneur de battage et de transports à Seyssel, qui fait ouvrir un bureau à Seyssel pour drainer la vallée des Ussets
Alix Rannaz	Gros industriel de Cluses
Louis Delavay	Négociant en draperie à La Roche-sur-Foron

C'est dès juillet-août 1919 qu'est montée en effet la Société savoissienne de crédit industriel et commercial qui, malgré son nom copiant l'appellation de nombre de banques provinciales partenaires du Crédit industriel et commercial (CIC), est reconnue officiellement en août 1920 comme une « Banque populaire », donc une coopérative de petits et moyens patrons citadins. Depuis son siège ou à l'aide de quelques agences (Cluses, Saint-Julien, Sallanches ; puis une quinzaine en 1927), elle est destinée elle aussi à mobiliser leur épargne (collecte de dépôts, parts de sociétaires) et à distribuer du crédit⁶², en s'appuyant sur ses ressources propres (1,5 million de francs de capital en 1927) et sur la mutualisation et la transformation des dépôts.

Cette Société savoissienne s'érige vite en seule Banque populaire de Haute-Savoie, après avoir repris en 1923 l'agence ouverte à Annecy par la Banque populaire de Paris en 1920, avec ses bureaux à Faverges, Rumilly et Frangy et, comme administrateur, la personnalité qu'est Marius Ferrero, président de la Chambre de commerce de Haute-Savoie pendant 45 ans à partir de 1927, et entrepreneur de fournitures militaires. Cette dimension départementale et cet enracinement sur plusieurs places (dont Annemasse en 1928) et dans plusieurs vallées ou bassins (avec 23 agences et bureaux en 1929) expliquent la progression des affaires de ce qui devient une véritable banque locale au service des petites et moyennes bourgeoisies indépendantes.

⁶¹ Paul Guichonnet, *op.cit.*, pp. 49 et 51.

⁶² Note du 23 juin 1936, dossier Société savoissienne de crédit industriel et commercial, Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 78240/2.

Tableau 13. La Société savoissienne dans l'entre-deux-guerres (en milliers de francs courants)						
	Portefeuille effets	Bons du Trésor en portefeuille	Crédits durables (découverts et sur garantie)	Fonds propres	Dépôts	Bilan
1930	14	12	17	7	38	70
1931	3	6	19	8	32	63
1935	4.5	16	22	9	39	74
1945	39	377	58	29	466	602

3. Bourgeoisies entrepreneuriales et banquiers savoyards : vers un circuit court de l'investissement ?

La question récurrente des années 1900-1930 tourne autour de la capacité des places provinciales à résister au rouleau compresseur de la Bourse de Paris, afin de participer à la « financiarisation » relative des économies locales, d'émettre et de placer des obligations et bons, voire des actions, des grosses PME du cru, sans passer sous les fourches Caudines des grandes banques parisiennes⁶³. Chaque banque provinciale qui réussit à se doter d'une telle aptitude à la « banque financière » revêt *ipso facto* un aspect de « banque régionale » car elle pratique ce qu'on appelle alors le « régionalisme bancaire ».

A. La Banque de Savoie au cœur d'une communauté d'affaires

La Banque de Savoie a ainsi affûté son savoir-faire en courtage – « Gros placements de titres publics et de sociétés industrielles »⁶⁴ –, elle doit en sus le pratiquer au profit des sociétés savoyardes elles-mêmes, ce qui est délicat à mesurer ; mais elle confie participer au placement des titres des « affaires régionales, à qui notre clientèle n'a pas cessé de témoigner sa confiance »⁶⁵, en contribuant donc à l'affirmation d'un circuit financier court tel qu'on en rêve dans tous les milieux patronaux hostiles à la centralisation parisienne. Elle-même se constitue un petit portefeuille-titres de valeurs cotées ou non cotées (39 lignes de titres pour 1,9 million de francs encore en 1944). Comme ses consoeurs du Crédit agricole mutuel, elle se veut une banque à guichets, en levier elle aussi de la modernisation de l'économie bancaire régionale : en mai 1946, elle est équipée de sept agences, quatre bureaux, six bureaux auxiliaires permanents et quatorze bureaux périodiques hebdomadaires, soit 31 points de contact. Cela explique une croissance naturelle, au fur et à mesure que son « crédit », son image de marque, se renforce, même si, *in fine*, sa taille reste modeste. L'essentiel réside dans le tissage d'un capital de confiance et d'un outil bancaire qui permettent d'insérer dans l'univers du crédit une nébuleuse de PME et de professionnels, sous le patronage, là aussi, de notabilités économiques de ce milieu

⁶³ Cf. Michel Lescure, « Les banques et le financement des petites et moyennes entreprises en France pendant les années 1920 », *Entreprise et Histoire*, 1992, n°2, pp. 65-81. Michel Lescure, *PME et croissance économique. L'expérience française des années 1920*, Paris, Économica, 1996.

⁶⁴ Rapport annuel de la Banque de Savoie pour l'année 1923.

⁶⁵ *Ibidem*, 1924.

B. Laydernier au coeur d'un district industriel ?

Que ce soit par tempérament, par ardeur entrepreneuriale, ou par philosophie, au nom d'un « patriotisme de clocher » visant à faire d'Annecy une place forte de la croissance de la deuxième révolution industrielle, Laydernier développe un véritable modèle économique de « banque mixte », c'est-à-dire de banque pratiquant à la fois la banque commerciale de dépôts, fort liquide, et la banque d'entreprise engagée dans des crédits durables et dans l'accompagnement des besoins des sociétés en ressources longues. Dès les années 1890, Laydernier déploie la banque de courtage : il place les titres financiers et les bons de trésorerie (billets à ordre, bons à plusieurs semestres) émis par les entreprises clientes ; et il prend le risque de pratiquer la banque d'investissement en portant une partie de ces titres dans l'actif de sa banque : ses engagements comprennent « trop d'immobilisations, qui, une fois entrées en portefeuille, n'en sortent plus facilement »⁶⁶. Laydernier rejoint ainsi le peloton de ces banquiers des années 1900-1930 qui prônent une philosophie de la banque « à l'allemande », de la *Hausbank* telle qu'on l'imagine en France, qui fournit toute une gamme de financements, qui « s'engage » en crédits durables (découverts renouvelés de semestre en semestre, portage de valeurs financières pour compte propre), mais qui, en échange, doit accueillir les disponibilités de ses clients en comptes de dépôts privilégiés et même en comptes à terme, ceux-ci nourrissant les engagements prolongés. La validité du modèle est patente, pour peu que l'équilibre soit maintenu strate de maturité par strate de maturité, sans effet de levier téméraire. Mais la Banque de France, soucieuse partout du risque systémique de place et de liquidité, peste contre ce genre de banques : « C'est un banquier très capable, très intelligent, auquel on peut seulement reprocher de trop pousser au développement des affaires et de négliger parfois les précautions qui sont en usage dans les autres maisons. »⁶⁷ « Le désir d'arriver vite à la fortune l'amène à se montrer parfois trop téméraire »⁶⁸ : les prises de risques dégagent plus de marge bénéficiaire, et comme Laydernier, gérant de sa maison, perçoit 20 % de ses bénéfices, sa position personnelle ne peut que progresser au rythme de ses affaires.

Le seul juge de la légitimité d'un tel modèle stratégique est sa pérennité. Or Laydernier parvient, plus que la Banque de Savoie, à nourrir une pratique que l'on pourrait rapprocher des composantes du « district industriel »⁶⁹, tout comme dans plusieurs bassins d'activité alsaciens ou jurassiens⁷⁰. À l'échelle d'Annecy et de ses vallées industrielles, il fait de sa banque le coeur financier d'une communauté d'affaires industrielles et tertiaires, où se cristallise une philosophie entrepreneuriale et s'entrecroisent les intérêts communs, pour développer les équipements de transport et d'entrepôt, activer les responsabilités de la Chambre de commerce, agir auprès des pouvoirs publics pour des investissements publics, etc.

⁶⁶ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 9 mai 1906.

⁶⁷ *Ibidem*, 1909.

⁶⁸ *Ibidem*, 1910.

⁶⁹ Cf. Bjorn Asheim, Philip Cooke & Ron Martin (dir.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, Londres, Routledge, 2008. Ron Martin, Michael Kitson & Peter Tyler (dir.), *Regional Competitiveness*, Londres, Routledge, 2008. Philip Cooke & Andrea Piccaluga (dir.), *Regional Development in the Knowledge Economy*, Londres, Routledge, 2008. John Scott, *Social Network Analysis. A Handbook*, Beverly Hills ; Londres, Sage, 2000 (1^{re} édition, 1995). Jean-François Eck & Michel Lescure (dir.), *Villes et districts industriels en Europe occidentale, XVIII^e-XX^e siècles*, Tours, CHVMC, 2002.

⁷⁰ Jean-Claude Dumas (dir.), *Les systèmes productifs dans l'Arc jurassien. Acteurs, pratiques et territoires (XIX^e- XX^e siècles)*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004. Jean-Marc Olivier, *Des clous, des horloges et des lunettes. Les campagnards moréziens en industrie (1780-1914)*, Paris, Éditions du CTHS, 2004.

La Banque de Savoie à Chambéry et Laydernier à Annecy sont les points nodaux d'une communauté de réseaux⁷¹ et d'affaires qui se tisse entre les années 1900 et 1940, à l'échelle de la Savoie, sans l'intensité ni l'envergure des grandes régions industrielles européennes, mais avec densité et vivacité. À leur échelle, les deux pôles, voire, pour Annecy, un mini-district industriel, expriment les vertus de « l'enracinement » des banquiers dans leur communauté. Ils servent de levier à l'essor de celle-ci, mais, en se posant en partie prenante impliquée de cette croissance, en siégeant dans les conseils d'administration des sociétés et en fréquentant assidûment les dirigeants, ils réduisent le risque d'asymétrie d'information, captent en direct des données⁷², et sont d'autant plus incités à la lucidité que les capitaux de leur maison et même leurs propres capitaux (en tant qu'actionnaires de la banque) sont impliqués.

Cet engagement fait du banquier un « capitaliste », qui engage ses propres capitaux à travers ceux d'une banque dont il est le copropriétaire et le gérant. Mais il se place aussi au cœur d'un noyau de capitalistes savoyards qui n'ont certes pas la dimension de leurs confrères de Grenoble, Lyon, Saint-Étienne ou Romans, mais qui entrecroisent leurs intérêts en ajoutant à leurs propres affaires des co-investissements dans telle ou telle entreprise prometteuse. Jules Barut⁷³ (frère de Jacques, le patron de la manufacture de vêtements Barut, à Chambéry, cliente de Laydernier) est ainsi administrateur délégué (jusqu'à son décès en 1929) de la Société d'électrochimie et d'électrometallurgie et des aciéries électriques (Ugine) aux côtés de Gal et Georges-Jean Painvain, firme dont Laydernier est commissaire aux comptes – même si ce sont les banques parisiennes Courvoisier et CCF, présentes au Conseil, qui gèrent les finances nationales de la firme ; mais Barut et Laydernier sont tous deux administrateur délégué des Forces du Fier, dont le directeur général est Jules Aussedat. L'on retrouve ainsi la famille Aussedat, qui gère sa papeterie d'Annecy-Cran Gevrier⁷⁴, mais qui semble investir elle aussi des capitaux dans les affaires locales. Barut et Laydernier siègent au Conseil de Haase (manufacture de bonneterie à Annecy et Thônes), pour suivre le devenir des crédits bancaires. L'argent des fortunes ou des disponibilités de trésorerie circule comme sur toute place disposant d'une réelle consistance de communauté de réseaux d'affaires.

« Laydernier peut être considéré comme le principal artisan du développement économique si rapide de la région. Aussi le trouve-t-on soit comme administrateur soit comme commissaire aux comptes dans toutes les grosses affaires savoyardes, notamment dans l'électrochimie et l'électrometallurgie, dans les Forces du Fier [hydro-électricité], Manufacture d'Annecy, fabrique de bonneterie Haase, Société des hôtels et automobiles PLM des Alpes françaises, dans les Bateaux du lac, les Tramways de Thônes, dans la Compagnie générale du lait de Rumilly, dans la Manufacture annecienne de boîtes de montres, et dans la Société des usines

⁷¹ Cf. Mark Granovetter, « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, volume 91, 3, 1985, pp. 481-510. Kenneth Lipartito, « Business culture. The embeddedness of business », in Geoffrey Jones & Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York, 2007; Oxford, Oxford University Press, 2008, pp. 605-610. Brian Uzzi, « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: The network effect », *American Sociological Review*, 1996, 61, pp. 674-698. Mark Granovetter & Richard Swedberg (dir.), *The Sociology of Economic Life*, Boulder, Westview Press, 1991, réédition, 2002. Mark Casson, « Entrepreneurial network: A theoretical perspective », in Michael Moss & Tony Slaven (dir.), *Entrepreneurial Networks and Business Culture*, Proceedings, Twelfth international economic history congress, Madrid, Fundacion fomento de la historia economica, 1998, pp. 13-28.

⁷² Cf., sur ces idées concernant l'« insider lending », la pionnière Naomi Lamoureaux, *Insider Lending: Banks, Personal Connections, and Economic Development in Industrial New England*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.

⁷³ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 30 septembre 1927.

⁷⁴ La famille Aussedat parvient à renouveler ses cadres : la génération des années 1920, avec Joseph (sous-directeur) et Louis, s'élargit à Calliès, l'époux d'une Aussedat, ancien ingénieur en chef de la Marine, qui rejoint la direction, aux côtés d'Albert Crolard, lui aussi un beau-frère, directeur, puis président du conseil d'administration en 1928, et par ailleurs administrateur de la succursale de la Banque de France et député de Haute-Savoie.

de roulements à billes SFCO. »⁷⁵ Il procure des crédits durables à nombre de sociétés qui manquent de fonds propres et de fonds de roulement, telle la Chocolaterie d'Annecy (découvert de 750 000 francs en 1927), la Manufacture de bonneterie d'Annecy et Thônes (1,250 million en 1927 face à 1,5 million de capital), des firmes de BTP locales, entraînées dans la vague d'investissements en infrastructures mais assoiffées de liquidités courantes. Comme beaucoup de praticiens de la « banque régionale », Laydernier joue un rôle décisif dans le placement des titres de sociétés locales ; c'est le cas, de façon symbolique, pour ceux des petits trains savoyards, notamment de la Compagnie du tramway Annecy-Thônes créée en 1897 qui doit cimenter l'unicité de ce bassin économique⁷⁶ : 297 souscripteurs sont mobilisés, dont 130 originaires d'Annecy ou de la vallée de Thônes (44 %), en une belle expression du « patriotisme de clocher » désireux de désenclaver et développer son terroir.

En revanche, le risque banal de ce genre de banque mixte est de montrer trop de confiance dans les vertus stratégiques et managériales des sociétés clientes, de céder à quelque aveuglement sur les risques de leur évolution (surinvestissement, surendettement, dispersion du portefeuille d'activités), ou de s'appuyer excessivement sur la fidélité envers le groupe de « capitalistes » qui co-animent la communauté d'affaires. Il faut donc suivre attentivement les flux des traites, veiller à l'apparition d'impayés, multiplier et croiser les sources d'information sur la place. La croissance de Laydernier est étayée par plusieurs augmentations de capital successives, et cette consolidation des bases bilantielles du passif doit lui permettre de faire face aux engagements de l'actif.

Trois modèles s'offrent ainsi au final. « La Société savoisienne continue d'être une banque d'escompte aux moyens d'action réduits par le médiocre développement économique de la région où elle opère, et aussi une banque de placements en valeurs officielles achetées sur le marché de Paris »⁷⁷ : forte de ressources surabondantes par rapport à ses besoins et soucieuse de donner la préférence à la liquidité, elle garde un profil de banque de dépôts classique, aux prêts très divisés et à court terme – alors que sa consœur, la Banque populaire d Savoie, est plus audacieuse, avec plus de découverts (5,2 millions) que d'escomptes (3,2 millions) en 1936 (face à un bilan de 17,9 millions). À l'inverse, un modèle de maison complètement orientée vers « la banque d'entreprise et d'affaires » se cristallise à Chamonix : « Adaptée au milieu dans lequel elle opère [BTP et hôtellerie], la banque Payot a toujours largement pratiqué le découvert ou la commandite ; c'est de loin le principal de son activité »⁷⁸ : ses découverts en 1935 atteignent 10,8 millions de francs par rapport à un bilan de 17 millions et un portefeuille-effets de 2,1 millions...

Laydernier cherche à maintenir un équilibre entre ces deux voies : « La banque Laydernier reste une banque commerciale, mais aussi, comme le montre l'importance totale de ses découverts, et ce que l'on sait du montant élevé de certains d'entre eux, un établissement qui pratique assez libéralement la commandite »⁷⁹, ce qui signifie pour la Banque de France une immobilisation relative des crédits durables (découverts, avances sur garanties, « papier de crédit », etc.). En 1930, ses encours durables (17,5 millions) et liquides (17,2 millions

⁷⁵ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 30 septembre 1927. Dès avant-guerre : « Laydernier est entré soit comme administrateur soit comme commissaire aux comptes dans presque toutes les affaires de la région », *Ibidem*, 1911.

⁷⁶ « Le tramway Annecy-Thônes », *Revue annuelle des amis du Val de Thônes*, 1979, p. 9, cité par Pierre Messiez, *Petits trains de Savoie et Haute-Savoie*, Paris, La Vie du rail & Le Mans, Cénomane, 1996, p. 118.

⁷⁷ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 20 juillet 1936.

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale d'Annecy, 20 juillet 1936.

d'escompte) sont équivalents ; avec le portefeuille-titres (5,6 millions), les actifs peu ou prou « immobilisés » durablement, mais mobilisables, atteignent 23 millions, soit presque la moitié du bilan (56,7 millions), face à des ressources longues modestes (2,4 millions de fonds propres et 1,9 million de bons à terme) : « l'effet de levier » et le « risque de transformation » sont amples, ce qui justifie une forte augmentation de capital en 1935 (de six à dix millions, dont la moitié versée). La Banque de Savoie, elle aussi, s'essaye à l'équilibre subtil entre ses risques ; elle porte le poids de son profil de « banque mixte », puisque ses encours de crédits durables représentent la moitié de son bilan et donc une prise de risque indéniable.

Tableau 14. Le profil de banque semi mixte de la Banque de Savoie en 1933-1935		
(millions de francs)	Juin 1933	Juin 1935
Crédits durables (papier de crédit et comptes débiteurs)	31,115	27,238
Portefeuille d'effets bancables	10,838	9,661
Bilan	62,293	57,229
Crédits durables/bilan	50 %	48 %

C. La résistance du modèle bancaire savoyard

Cet art du banquier mixte (Laydernier) ou du banquier d'entreprise engagé (Banque de Savoie) ne peut s'évaluer qu'*a posteriori*, quand chaque place doit prouver sa capacité à résister aux crises. Comme pour nombre de places provinciales, la réussite des années 1900-1930 confirme la validité du « modèle économique » des banques pratiquant la « banque régionale ». Leur portefeuille d'activités et leur portefeuille de savoir-faire diversifiés en font des modèles réduits des grandes banques parisiennes, des « Société générale » en miniature... Néanmoins, dans la majorité des régions, ces banques tant vantées ne résistent ni à la crise de 1930-1934 ni à la langueur de la dépression qui suit et qui les empêche de « se refaire ». Un peu partout, les belles banques régionales s'effondrent, et Grenoble vit ainsi la chute de la brillante Charpenay !

Or les banques savoyardes tiennent le coup. Certes, elles traversent des années difficiles, manquent d'occasions de placement de leurs liquidités en titres et se contentent de bons du Trésor à faible marge. La jeune Banque de Savoie doit ainsi acquérir un capital de compétence pour survivre à la récession de 1920-1921 : « Fonclare (ancien contrôleur des Contributions directes) qui avait assuré personnellement au début la direction des affaires, est léger, faible, incapable et vaniteux ; il a accordé sans discernement des crédits exagérés, les frais généraux de la banque étaient excessifs [...]. La situation est délicate. Les créances douteuses représentent environ 6,175 millions de francs »⁸⁰, et l'on prévoit dix ans pour les amortir ou épurer. Heureusement, le banquier Chambre, qui a dessiné sa propre courbe d'apprentissage à la tête de sa maison de banque entre 1908 et 1923, redresse les pratiques de la Banque de Savoie, qui peut ensuite déployer ses talents de banque régionale.

Pourtant, la prudence s'impose quand éclate la grande crise : « Nous n'avons traité en 1932 que des opérations courantes de banque largement garanties et nous n'avons consenti que des crédits de courte durée », confie une Banque de Savoie qui garde de « grosses disponibilités à la Banque de France ou d'autres banques » ; les maîtres mots sont « liquidité » et « extrême prudence »⁸¹. « Notre coefficient de liquidité, toujours maintenu à un chiffre élevé, et la grande prudence apportée depuis plusieurs années dans la sélection de nos risques, nous permettent, malgré les événements, d'avoir tous apaisements sur l'avenir de notre maison. »⁸²

⁸⁰ *Ibidem*, succursale de Chambéry, 3 août 1923.

⁸¹ Rapport annuel de la Banque de Savoie pour l'année 1932.

⁸² *Ibidem*, 1939.

Cependant, le souffle de la crise se fait violent, d'où, à la Banque de Savoie, une « hausse des comptes de provisions », une moins-value sur le portefeuille-titres, et surtout des déconvenues à propos du portefeuille de débiteurs, d'où l'« amortissement d'une perte globale de 1,5 million de francs pour la crise sur les découverts en cours, devenus irrécouvrables »⁸³, qui impose de prendre « dans les provisions en réserves », car un total de 1,953 million doit être provisionné pour pertes probables. De même, le petit Crédit agricole de Chambéry pâtit de crédits immobilisés, d'où des poursuites et des provisions (200 000 francs en 1936). Laydernier vacille en 1932 sous la bourrasque générale et le risque de contagion en provenance de Grenoble ; la petite maison Beaud tombe, à Rumilly – et son guichet devient une agence de Laydernier. Heureusement, la Banque de France refinance les banques en mal de liquidités : « Les banques locales ont traversé sans difficulté la période critique de l'hiver dernier [1931], lors de la chute de la banque Charpenay [à Grenoble] et ont pu faire face aux retraits de fonds de leurs déposants sans mobiliser leurs comptes débiteurs. Elles sont actuellement pourvues de larges disponibilités. »⁸⁴ Le niveau de réescompte des deux succursales de la Banque de France augmente ainsi de 1,6 million en septembre 1930 à 10,7 millions en mars 1931 ; ils chutent à 3,4 en juillet 1932 et 0,748 million au 1^{er} décembre 1932, mais regrimpent à 12 millions au 3 janvier 1934, avant de se stabiliser à 7,8 millions en juillet 1934.

Les engagements de la seule Banque de Savoie (au coefficient de liquidité réduit à 59 % en 1932) auprès de la succursale de la banque des banques bondissent de 0,938 million à 8,652 millions⁸⁵, puis à 6 millions en juillet 1932. Mais « la situation de cette banque régionale est bonne », grâce au matelas constitué par sa collecte de bons de caisse à terme, sur quatre et cinq ans⁸⁶ (18,2 millions à la fin de 1931 ; 15,6 millions à la fin de 1933). La validité de son modèle paraît vérifiée par la Banque de France qui estime le total des bénéfices bruts rassemblés par la Banque de Savoie à 30,240 millions pour les années 1923-1933, les bénéfices nets atteignant 13,240 millions, dont 2,670 millions ont été distribués en dividendes. Les pertes sur comptes courants (3,8 millions) et l'amortissement d'immobilisations (1,070 million) ont été finalement modestes, d'où la constitution de réserves pour 5,350 millions. Le bilan est clair : c'est une « maison gérée avec prudence et fermeté par Chambre, bien au courant des besoins et des situations de la place, et loyal en affaires »⁸⁷. « La direction s'est appliquée à faire rentrer toutes les créances douteuses et la partie irrécouvrable a disparu de l'actif ; restent quelques affaires viables et bien menées, momentanément en difficulté, auxquelles la Banque de Savoie apporte une aide mesurée avec l'esprit de vigilance désirable »⁸⁸, même si un gros client et compagnon de route, le groupe Bal (filiale du cuir), s'effondre en mars 1935. Néanmoins, il faut « purger » les semestres de crise, qui ont entaillé les bilans de quelques dizaines de PME clientes. Quand leur coussin de bons de caisse s'amenuise parce leurs porteurs préfèrent souscrire à des valeurs du Trésor ou de grandes entreprises, « soucieux de ne pas affaiblir leur trésorerie, les dirigeants de la Banque de Savoie se sont attachés à compenser ces retraits par une compression des principaux découverts et ils y ont réussi. L'œuvre de compression et d'assainissement restant à réaliser dans les comptes débiteurs est d'ailleurs importante. Ce n'est pas que de très grosses pertes soient à prévoir : 3 ou 3,5 millions paraissent un maximum, et des réserves occultes permettront, le moment venu, d'en amortir la plus grosse partie sans affaiblir le bilan. Mais

⁸³ *Ibidem*, 1934.

⁸⁴ Archives historiques de la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale de la Banque de France à la succursale de Chambéry, 18 juillet 1932. Seule la petite maison Panel Jorio, de Modane, est balayée par la tourmente générale.

⁸⁵ *Ibidem*, 18 mars 1931.

⁸⁶ *Ibidem*, 13 juillet 1934.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ *Ibidem*.

une quinzaine de millions, répartis en une soixantaine de comptes, sont certainement assez fortement immobilisés, et il faudra de la patience et beaucoup de vigilance pour faire rentrer ces créances. »⁸⁹

Laydernier, de son côté, entreprend elle aussi d'assainir son bilan en quelques semestres, avec l'aide vigilante de la Banque de France. Sur les 11,5 millions de francs de comptes débiteurs supérieurs à 50 000 francs, 4 millions sont sains, 5 millions sont immobilisés pour quelque temps mais bénéficient de bonnes garanties, tandis que 2,5 millions sont gelés durablement, le temps de liquider des actifs servant de gage, et que 0,5 million sont irrécouvrables⁹⁰. Mais sa liquidité est fondamentalement rétablie, car ses 35,5 millions de dépôts ont en contrepartie 29,5 millions d'escomptes et 6,5 millions de disponibilités, sous l'effet d'une « amélioration lente mais continue ».

Quoi qu'il soit, alors que, sur Grenoble, Charpenay s'effondre et que la Banque du Dauphiné est achetée en 1937 par la Banque nationale pour le commerce et l'industrie, Laydernier et la Banque de Savoie réussissent, comme leur consœur Banque du Dauphiné, à préserver leur indépendance. Les places d'Annecy et Chambéry conservent chacune son fleuron, tandis que la grosse Banque populaire de La Roche-sur-Foron n'est pas ébranlée par la crise structurelle qui secoue le groupe des Banques populaires, où nombre d'établissements départementaux ont été mal conduits (ou gérés au profit de leurs administrateurs). Les observateurs (les dirigeants de la Banque de France) estiment que c'est dû à la fois au capital de compétences des banquiers savoyards et à la bonne santé générale de l'économie de départements entraînés par l'ampleur des blocs de l'électro-industrie, du BTP et du ciment, locomotives qui ne manquent pas d'effets induits sur l'ensemble du PIB régional, même si le tourisme ou les industries de transformation des ressources rurales (bois, cuir, lait) tangent quelque peu.

4. La bataille pour préserver une autonomie bancaire savoyarde (1940s-1960s)

Dans les années 1950-1970, l'économie savoyarde est, comme dans les autres régions, bouleversée par le mouvement de désenclavement des bassins de production, d'insertion totale dans la division nationale du travail. Nombre de branches et de PME sont ébranlées, disparaissent ou doivent réinventer leur « modèle » pour rester compétitives. Le tourisme de haut de gamme est peu à peu balayé (Aix-les-Bains, stations thermales, lac Léman) et doit se recomposer, vers le tourisme de masse ou de standing, ou vers du luxe (Megève), tandis que la révolution de la neige ouvre de nouveaux débouchés. L'industrie doit renouveler son système productif, comme pour le décolletage du Faucigny ou la filière laitière, tandis que le textile traditionnel est remplacé par les activités liées aux débouchés des loisirs de montagne. Beaucoup de grosses PME qui constituaient l'assise historique des banques peinent à s'adapter à la nouvelle configuration de la division interrégionale du travail, au désenclavement qui met fin aux chasses gardées régionales, surtout dans les biens de consommation, d'autant qu'elles manquent de fonds propres. Nombre d'entre elles sont secouées par l'intense récession de 1952-1953 : c'est le cas ainsi à la Banque de Savoie, où le client historique Barut et fils (manufacture de vêtements) est en difficulté en 1954, tandis que Fontanet (pâtes alimentaires à Albertville) est mis en liquidation ; des comptes « lourds » touchent les Mines d'anthracite de Peisey-Nancroix, une fabrique de jouets en bois, une manufacture de chapeaux, les Papeteries de Savoie⁹¹, en indices d'une obsolescence d'un certain type d'économie enclavée

⁸⁹ *Ibidem*, 27 juillet 1935.

⁹⁰ *Ibidem*, 31 janvier 1939.

⁹¹ Les Papeteries de Savoie (au Bourget-du-Lac) appartiennent au groupe de la famille Baschet, qui gérait le journal parisien

qui, soudain, est confrontée à une rude concurrence nationale et au mouvement d'élagage en profondeur qui, en un quart de siècle, conduit à une forte spécialisation interrégionale.

Les banquiers sont donc confrontés à l'érosion de leurs débouchés et clientèles historiques, à la remise en cause des communautés d'intérêts et de réseaux qui les aidaient à résister à l'emprise des établissements parisiens : le « régionalisme bancaire » est fortement secoué dans ses principes. Heureusement, un rajeunissement relatif ouvre la voie à des PME compétitives, telles Haulotte (matériel de BTP), et Bourgey-Montreuil (transports), qui percent à Chambéry à partir des années 1950. Et de gros flux de capitaux viennent de Paris pour développer le tourisme (avec Flaine comme symbole), l'hôtellerie et les activités liées (Eaux minérales d'Évian) et l'industrie⁹². Quant au crédit au BTP, il vit au rythme saisonnier des grands chantiers d'équipement, et la fragilité financière des sociétés rend délicate l'activité bancaire. Certes, plusieurs grosses opérations d'investissement industriel permettent à des firmes nationales ou multinationales de rejoindre la Haute-Savoie (SNR-Société nationale de roulements-groupe Renault, Gillette, Société industrielle de combustible nucléaire-SACM, Société industrielle des coussinets-Ugine et même Dassault en 1964) ou la Savoie (Saint-Gobain, etc.), d'où une floraison d'emplois connexes. Mais, souvent, les grosses entreprises fréquentent peu les banques savoyardes : « Les firmes importantes établies dans les vallées alpêtres de l'Arly et de l'Arc (Ugine, Pechiney, Saint-Gobain), où elles se consacrent à l'électrometallurgie et à l'élaboration de produits chimiques (carbure), traitent généralement leurs opérations de crédit à Paris. Elles n'ont recours aux banques régionales que pour leur service de Caisse (paye des ouvriers). »⁹³ Pourtant, « Ugine [...] possède un compte à la Banque de Savoie qui fournit les fonds destinés à la paye du personnel de dix usines de la région (5 000 ouvriers environ), de 1 500 à 2 000 millions par an [...], « développe de l'escompte avec Banque de Savoie sur diverses grosses sociétés »⁹⁴ clientes ; et les Hauts fourneaux et forges d'Allevard et les Fonderies et aciéries électriques d'Aix-les-Bains⁹⁵ (proches d'Ugine et avec le CCF comme principal banquier) alimentent quelques flux d'opérations d'escompte avec la Banque de Savoie dans les années 1940-1950.

Sur les deux registres de l'enracinement économique et du capital de compétences, les avantages comparatifs de maisons comme Laydernier et Banque de Savoie sont sérieusement contestés. Les banques du cru sont d'autant plus remises en question qu'elles doivent s'adapter au défi de la « banque de masse » et du « marketing bancaire » qui déferlent à partir du milieu des années 1960. Ainsi, les banques parisiennes ont fini par s'enraciner elles aussi dans les bassins d'affaires régionaux, telle la Société générale : « Son rayon d'action comprend le département de la Haute-Savoie ainsi que le canton de Bellegarde. La Société générale se place immédiatement après la banque Laydernier en nombre de clients, mais ceux-ci sont, dans l'ensemble, meilleurs. Le plus important reste la Fromagerie Picon. » Elle peut s'appuyer, par exemple, dans les années 1950, sur Perriot, « bon directeur d'agence, fin connaisseur de la région », « bien au courant des activités de la région, ayant été auparavant à Annemasse et à Chambéry »⁹⁶. Depuis son agence de Chambéry, « le rayon d'action [du

L'illustration et disposait de ses propres papeteries en amont (papiers couchés à Fures, en Isère). Mais la fermeture du journal à la Libération affaiblit la famille.

⁹² « Région surtout industrielle en expansion où les investissements nouveaux ont été nombreux ces dernières années, la Haute-Savoie est consommatrice de capitaux. Aussi le financement économique, en particulier celui des installations [équipements] ne peut-il se faire qu'avec un sérieux appoint de ressources extérieures », pour 148 millions sur un total de 355 millions déclarés, à la date de fin juillet 1962 », Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 1962.

⁹³ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, 6 juin 1944.

⁹⁴ *Ibidem*, 2 août 1949.

⁹⁵ Ferro-alliages et carbure de calcium.

⁹⁶ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 12 décembre 1956.

Crédit lyonnais] s'étend sur la Savoie et la Haute-Savoie. La clientèle est composée de commerçants et industriels de la région, et notamment les fromagers ; les comptes débiteurs, la plupart garantis, équilibrent à peu près les dépôts »⁹⁷, en particulier dans le décolletage ou le BTP.

Par chance pour les Savoie, les institutions qui s'étaient jusqu'alors cantonnées dans des créneaux fort étroits s'érigent peu à peu, comme partout, en grands établissements départementaux, surtout pour la Banque populaire et le Crédit agricole – car la révolution de la Caisse d'épargne est plus tardive de deux à trois décennies. Bref, le « paysage bancaire », comme on dit, est profondément redessiné. Le système bancaire savoyard est ainsi structuré entre plusieurs strates, selon les statuts bien différents des établissements. Mais il dépend de l'injection de capitaux ou tout au moins des possibilités de refinancement procurés par Paris, que ce soit la Caisse centrale des Banques populaires ou la Caisse nationale de Crédit agricole, ou que ce soit la Banque de France. Celle-ci atteint l'apogée de son déploiement, avec l'ouverture d'un bureau à Annemasse en avril 1952 et à Cluses en 1971, puis la transformation du bureau de Thonon en succursale en 1990 et de celui de Cluses en octobre 1990.

A. La banque stimulée par une croissance savoyarde forte

Des opportunités sont fournies à tous ces établissements, et au premier chef celle d'une croissance démographique forte (de 271 000 habitants en 1936 à 379 000 en 1968 pour la seule Haute-Savoie, avec une répartition entre plusieurs bassins urbains, ce qui évite à Annecy de dominer les autres pôles, d'où un desserrement des activités économiques et donc bancaires – tandis que la Savoie évolue de 229 000 en 1954 à 305 000 en 1968).

Par ailleurs, se déploie une mobilisation en faveur d'une identité fromagère plus affirmée (autour des futures appellations) et d'une qualité rehaussée par des méthodes de travail industrialisées et l'édification d'une chaîne du froid (orientée vers la grande distribution en essor)⁹⁸. Cela suppose des investissements et des fonds de roulement substantiels, ainsi qu'un brassage de liquidités pour régler les fromagers, au cœur des « tombées rurales », terme utilisé un temps pour caractériser le bassin de rayonnement d'une agence de vallée en moyeu des axes de circulation des employés de banque qui montent ouvrir un bureau périodique ou, plus souvent encore, tenir les comptes clients, superviser les effets de commerce et régler les chèques, dans les coopératives (pour les trois caisses de Crédit agricole) ou les entreprises (dont des représentants circulent eux-mêmes chez les paysans pour leur verser leur dû, avant la banalisation des virements bancaires)⁹⁹. Les flux de traites en remise ou à l'escompte se densifient à chaque saison entre les producteurs laitiers, les fruitières, les fromagers individuels – et ces deux catégories pratiquent aussi l'embouche de porcs (venus souvent du Bourbonnais et du Roannais) –, les affineurs, qui récupèrent la production des fruitières et gère (et donc finance) les stocks, les grossistes distributeurs ou les marchands de porcs. « Gruyères et autres produits laitiers sont stockés dans les caves et portés par les banques, avec ou sans l'aide de warrants mobilisables à la Banque de France. »¹⁰⁰

Une « chaîne du bois » se constitue en parallèle dans l'économie forestière, apte elle aussi à créer du papier commercial à escompter, entre les entrepreneurs forestiers, les scieurs, les

⁹⁷ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, 20 septembre 1947.

⁹⁸ Cf. Jean Labasse, *op.cit.*, pp. 251-256. Maurice Allefresde, « Les fabrications fromagères en Haute-Savoie », *Revue de géographie alpine*, XL, 1952, pp. 625-643.

⁹⁹ Jean Labasse, *op.cit.*, pp. 66-68.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p 412.

négociants grossistes en bois, les parqueteurs, les fabricants de meubles, les menuisiers, chacun avec ses besoins en quantité et en durée : « Vingt à vingt-quatre mois sont nécessaires à l'arbre pour dégager son produit financier définitif [...]. Pendant ce temps, seul le banquier régional épouse totalement son destin par ses interventions successives et variées. Il est donc plus qualifié qu'un autre pour renseigner qui veut s'informer. »¹⁰¹

« Percées de toutes parts, les Bauges alimentent plusieurs tombées périphériques. Mais on ne s'échappe du Beaufortin qu'au long du Doron, en passant par Beaufort, qui a pu de la sorte conserver quelques éléments d'activités qui manquent au Châtelard [...]. Nul doute que le système coopératif des fruitières communales avec collecte sur place et, à l'opposé, l'intensité de la circulation entretenue par le tourisme ait contribué à la médiocrité des tombées cantonales de la Haute-Savoie (Cruseilles, Boège, Saint-Jeoire). Sorti de son village, le Savoyard gagne directement une agglomération importante : La Roche, Thonon, Rumilly, Annecy [...]. L'influence de La Roche est sensible à Entremont et même au Grand-Bornand, où elle se heurte à celle de Thônes, position avancée d'Annecy [...]. À l'Ouest, à l'extérieur des Bauges, la dispersion de l'habitat et la confusion du relief engendrée par le raccordement du Jura aux Préalpes n'ont pas facilité la tâche de Rumilly. Hormis Vallières et Marigny, le gros de sa tombée ne lui arrive pas par cheminement direct : sur la grand'route Aix-Annecy, Saint-Félix et Alby, d'où lui viennent ses meilleurs apports, lui sont mal reliés ; au Nord, Annecy tient le Fier en amont d'Hauteville. »¹⁰² À une époque où l'équipement automobile individuel est encore limité, d'où l'importance des réseaux de cars ou de trains qui relient des haltes à la bourgade-centre, en Tarentaise, « trois tombées maîtresses s'y chevauchent, d'amont en aval, celles de Bourg-Saint-Maurice, Moûtiers et Albertville [...]. Bourg-Saint-Maurice, pour 445 clients de la ville même, il en vient 508 de l'amont (Séaz, Montvalezan, Villaroger, Sainte-Foy, Les Brévières, Le Val-d'Isère) et 97 de l'aval [...]. L'attraction de la ville ne dépasse pas Bellentre, à 8 km, car, à Macot (13 km de Bourg et 18 km de Moûtiers), l'avantage de Moûtiers est déjà écrasant [...]. Autour du noyau central procuré par els habitants de Moûtiers (730 comptes) s'agglomèrent 770 comptes venus de l'amont (vallée de l'Isère, avec Aime, et des deux Dorons de Belleville et de Bozel) et 194 seulement en provenance de l'avant, car, dès Notre-Dame-de-Briançon, Albertville a prise. »¹⁰³ On trouve constamment [...] les fromagers et fruitiers des Bauges, les "Boujus" [...], à Chambéry ou à Aix, voire Annecy pour ceux qui résident du côté de Lescheraines, où ils traitent avec les affineurs et procèdent à leurs achats. Aussi les relations avec eux sont-elles assurées directement depuis Chambéry, avec un simple relais à Saint-Pierre-d'Albigny pour les clients plus modestes de placement ou de dépôt [...]. L'équipement en moyens de transport commande fréquemment ; il y a vingt ans [dans les années 1930], le bureau périodique ouvert à Aiguebelle par la Banque de Savoie était desservi depuis La Rochette, plus proche que Chambéry pour l'agent qui devait effectuer en motocyclette une tournée pénible ; or, depuis la dernière guerre, un car commode fonctionne le jour du marché depuis Chambéry [...]. Du coup, Aiguebelle a été rattaché à Chambéry »¹⁰⁴.

Un bouquet de mini-places bancaires fleurit dans les bourgades, chacune avec son type propre : « En Faucigny, Cluses a un mouvement d'affaires plus fourni que celui de Sallanches, mais très spécialisé et sans tombée rurale. Aussi, par deux fois, des établissements de crédit lui ont préféré Sallanches, au rayonnement mieux assuré dans la région »¹⁰⁵ pour y ouvrir un guichet. Il est vrai que ce nœud de communications ouvre la voie aux pôles touristiques de Saint-Gervais et Chamonix. C'est que, dans les années 1950-1970, le tourisme diversifié et de masse dilate les opérations bancaires. Le tourisme alpin et donc l'hôtellerie de montagne et de villégiature nourrissent par exemple, sur Thonon, le fonds de commerce de la petite banque Marin-Gianola : « Les demandes d'avances paraissent en majeure partie de caractère saisonnier. Elles émanent surtout d'hôteliers et de commerces gravitant autour de l'hôtellerie »¹⁰⁶ Sans même évoquer les revenus des frontaliers dans le nord-ouest savoyard, elles concourent toutes à l'élévation du niveau de vie et donc à l'essor du BTP et du bois en

¹⁰¹ *Ibidem*, pp. 288-292 [ici, p. 291].

¹⁰² *Ibidem*, p. 115.

¹⁰³ *Ibidem*, pp. 121-122.

¹⁰⁴ *Ibidem*, p. 181.

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 103.

¹⁰⁶ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, juillet 1948.

charpente pour le logement individuel, le tourisme et l'hôtellerie, et l'équipement géré par les deux Départements ou l'État.

Au cœur des flux générés par l'industrie s'affirme la banque de la petite mécanique, de l'horlogerie et de plus en plus du décolletage en plein boum alors¹⁰⁷ dans le Faucigny et ses marges. Tout d'abord, avant (pour le réarmement) et pendant la guerre (pour des commandes insérées dans les conditions de l'indemnité d'Occupation en nature), des Jurassiens ont stimulé la production en s'installant un temps en Haute-Savoie et en y relayant les commandes de l'armement « Il faut avoir parcouru la vallée [de l'Arve] pour sentir la vie ardente qui l'anime et report d'une siècle en arrière au temps de la frénésie du capitalisme industriel. Un véritable *rush* bancaire en est la conséquence : de 1939 à 1946, lorsque partout ailleurs la vague bancaire s'est depuis longtemps [...] apaisée, on assiste dans le val d'Arve à une véritable bataille [...] : en dix-huit mois, de fin 1941 à mi-1943, douze bureaux s'installent de La Roche à Sallanches, dont trois dans cette dernière localité ». Dans le cadre de cette « lutte pour l'Arve », « les demandes d'ouverture de bureaux sont pressantes, les pouvoirs publics ont peine à les maîtriser, les guichets se montent sans attendre les autorisations. Les bureaux périodiques ne connaissent que d'apparentes fermetures la semaine : installés sur place, les agents ouvrent leur porte à toute heure et vont partout répandre leurs sollicitations. »¹⁰⁸ Heureusement, cette fièvre de la guerre est suivie par une expansion plus sereine (et moins trouble), d'autant plus que la puissance historique de l'horlogerie¹⁰⁹ cède peu à peu le pas à un boum de la petite mécanique porté par la percée de l'automobile et de l'aéronautique. Une chaîne d'escompte et de réescompte se tisse entre la Haute-Savoie¹¹⁰ (autour d'Annemasse-Gaillard ; et dans la vallée de Cluses-Magland-Scionzier) et les grosses firmes qui commandent des pièces aux PME ; celles-ci tirent alors sur elles et présentent ce papier à leur banquier ; ces firmes sont en région parisienne pour beaucoup (jusqu'aux opérations de décentralisation), telles Alsthom, Marchal (projecteurs), Jaeger, Télémécanique électrique, Tecalemit ou Claude Paz, en région lyonnaise (Gendron, Calor) et stéphanoise (Vidal).

En concurrence, Laydernier et la Société savoisienne captent ainsi des parts de ce marché de PME et toutes petites entreprises personnelles. « Les banquiers locaux ont beaucoup contribué à la formation commerciale de leurs nouveaux clients. Industriels de fraîche date, la plupart d'entre eux ignoraient tout de la pratique des affaires. Habités à confondre leur propre bourse avec la trésorerie de leur établissement, réduisant la comptabilité à la tenue du traditionnel livre de comptes familial, ils se trouvèrent assaillis par les problèmes de gestion [...]. Le banquier fut leur éducateur et leur conseiller [...]. Il apprit à nombre d'entre eux les démarches prudentes du langage commercial [...]. Cet aspect original de l'intervention bancaire fut peut-être le plus décisif pour ses bénéficiaires »¹¹¹, ce qui ouvre la voie aux opérations d'escompte et de découvert saisonnier renouvelable. Le plus gros compte débiteur de Laydernier est un temps Eugène Maître, à Annemasse (6 millions de francs en 1945, 400 salariés en 1948) ; et la maison accompagne la croissance d'un mini-groupe d'horlogerie d'Annemasse comportant plusieurs PME intégrées (Huma-Watch)¹¹². De son côté, arguant de

¹⁰⁷ Cf. Henri Béguin, « Le décolletage en Haute-Savoie », *La Haute-Savoie industrielle et commerciale*, II, n°3, 1953, pp. 3-12. Paul Guichonnet, « La poussée industrielle récente dans la cluse de l'Arve », *Revue de géographie alpine*, xxxv, 1947, pp. 341-356.

¹⁰⁸ Jean Labasse, *Les capitaux et la région. Étude géographique. Essai sur le commerce et la circulation des capitaux dans la région lyonnaise*, Paris, Armand Colin, 1955, pp. 54-55.

¹⁰⁹ Cf. Pierre Judet, *Horlogerie et horlogers en Faucigny, 1849-1934. Les métamorphoses d'une identité sociale et politique*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2004.

¹¹⁰ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 26 décembre 1945.

¹¹¹ Jean Labasse, *op.cit.*, pp. 239-240.

¹¹² Un petit groupe familial s'est constitué autour de Louis Lée et Mme Trippet née Lée : DAMA, fabrique d'ébauches pour

sa proximité territoriale et sociétale, la Société savoisienne dispose d'un gros portefeuille de clients, dont le petit Paul Bechet (40 salariés en 1945), promis à un bel avenir institutionnel : « Les engagements en cours émanent à concurrence de plus de 60 % d'entreprises de décolletage. De par sa situation géographique, en effet, la Société savoisienne est tout naturellement amenée à traiter une partie importante des opérations bancaires de cette industrie. Elle reçoit aussi du papier de maisons d'horlogerie (6 % de l'encours) »¹¹³, surtout pour des prêts saisonniers car « les maisons de décolletage ne sont pas fortement endettées »¹¹⁴. Mais les grandes banques n'ont pas manqué de venir entailler ce duopole. Ainsi, quand se constitue le groupe Carpano & Pons (à partir de Cluses) dans la seconde moitié des années 1950, par regroupement d'une dizaine d'usines autour de Léon et Paul Carpano et Charles Pons, si Laydernier est l'un des banquiers, les trois autres sont le CNEP, la BNCI et la Société générale¹¹⁵.

Enfin, les grands chantiers (électrification, routes, tunnels) alimentent une noria de PME, bénéficiaires d'avances auprès de leur banquier local, tel Marin-Gianola, qui « finance des sous-traitants de l'Entreprise industrielle, qui construit le barrage de Tignes », d'où de « gros tirages réescomptés »¹¹⁶. Ce sont autant de flux d'argent à maîtriser par l'économie bancaire départementale.

B. La fin du « modèle Laydernier » : la banalisation de la place d'Annecy

Les deux Laydernier père et fils ont réussi à faire traverser la crise des années 1930 et la guerre à leur maison. Les défis de l'après-guerre sont pressants car il faut faire face aux mutations de la clientèle historique tout en prospectant les clientèles émergentes. Laydernier conserve et développe sa clientèle classique avec beaucoup de sociétés de BTP (dont Giraudon et Boudol, d'Annecy, la plus grosse de la place, suivie par Vaglio et Bertagnolio), de charpente (telle Petit & Seguet, à Annecy, qui gère la reconstruction du pont d'Alby ; ou Jossiermoz), la Manufacture annecienne de vêtements Louis Bernard ; la Papeterie Aussedat (Annecy), de produits laitiers (Louis Bouchet, d'Annecy ; Finas, de Saint-Félix ; la société suisse-française Compagnie générale du lait¹¹⁷ à Rumilly, la plus importante affaire de lait condensé en France derrière Nestlé (avec beaucoup d'escompte de traites sur des distributeurs, en particulier dans le Midi, puis partout en France), en plein essor car elle prend le contrôle en 1946 de la firme normande Claudel. Néanmoins, Laydernier manque de plus en plus de ressources, de fonds propres, de dépôts ; et elle doit recourir à un ample réescompte auprès de la succursale de la Banque de France et après de banques parisiennes, notamment la Banque de l'union parisienne, qui est sa correspondante privilégiée et même une toute modeste actionnaire, et qui partage certains encours en compte à demi (comme celui d'Aussedat).

horlogerie à Annemasse, qui fournit un tiers des ébauches de la Société annemassienne de terminage, société sœur, qui vend des montres à la troisième affaire du groupe, Huma-Watch, organisme de vente sur Besançon.

¹¹³ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, juillet 1948.

¹¹⁴ *Ibidem*.

¹¹⁵ Sur Cluses, Seynod ou Thonon Carpano-Pons devient une grosse PME avec plusieurs activités : mécanique de précision, Fonderies du Leman (Thonon, ex-Margaine), ressorts industriels, fraisage, moulins de pêche (Mitchell), et elle fait travailler 200 décolleteurs pour l'usinage au début des années 1960 (Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 1962).

¹¹⁶ *Ibidem*.

¹¹⁷ En 1948, Louis de Castella, président, est un sujet suisse car la société appartient au groupe Oursina-Konolfingen (*Lait Guigoz*) ; quatre Suisses et six Français siègent au Conseil, dont les deux Laydernier. Elle achète aussi en 1948 la Grande Compagnie laitière et industrielle de Normandie, filiale d'une firme anglaise. Ses marques phares sont *Tonimalt* et *Mont-Blanc*.

Laydernier	150 051
Société savoissienne	90 040
Marin-Gianola-Comptoir des Alpes	9 300
Baud	2 776
Briffod	41

Le modèle de « banque mixte » qui avait sous-tendu l'avantage comparatif se heurte dans les années 1945-1960 aux incertitudes des ressources, à cause de l'inflation, de la concurrence des grands établissements parisiens, et probablement du manque de disponibilités des PME et familles classiques. Au retrait de Léon Laydernier en septembre 1946 (après 55 ans d'activité), son fils René devient seul gérant et croit pouvoir maintenir le cap historique défini par son père.

Une double crise atteint Laydernier, bien classique dans l'histoire de la « banque régionale ». D'un côté, son modèle économique, qui privilégie la banque de découvert à la banque d'escompte, vacille devant le manque de fonds propres de garantie contre les risques et de ressources de dépôts stables pour nourrir cette transformation. Les emplois ont augmenté plus rapidement que les dépôts¹¹⁹. Certes, « la plupart de ses débiteurs, comptent parmi les principales entreprises régionales et offrent en immeuble ou en actif industriel une surface donnant des garanties sérieuses au banquier »¹²⁰. Maître, pour un bilan de 51,989 millions de francs, porte ainsi deux encours de prêt du Crédit national (10 millions), mais un gros découvert de 10,141 millions pour un bilan de 51,989 millions. Mais « certains découverts s'avèrent fortement immobilisés. Quelques-uns même doivent être qualifiés d'aventurés », telle Bois de Savoie (10 millions de francs de débit). Si la fortune personne de R. Laydernier (6 millions de francs en immeubles et titres, dont une moitié en valeurs cotées) ou celle de son père, jugée « trois fois supérieure », peut servir de couverture, ce ne serait qu'un ultime recours. Les comptes débiteurs gelés se multiplient : les PME clientes doivent s'adapter aux contraintes de l'inflation, au ralentissement des commandes de la Reconstruction, à l'intense récession de 1952-1953, et aux besoins d'une comptabilité fiscale et sociale plus stricte.

	12/1950	11/53	9/54	9/55	9/56
Portefeuille effets	939	1115	1105	1454	2421
Découverts et avances garanties	386	642	686	748	592
Bilan	1 579	2 243	2 538	2 962	3 866
Dépôts et comptes chèques et créditeurs divers	1 207	1 479	1 538	1 984	2 265
Bons de caisse	148	287	494	360	512
Provisions pour risques			39,2	47	64,5
Réserves et capital	51	170	177	177	177

Or les créances immobilisées finissent en 1951 par constituer 20 % des comptes courants, ce qui impose un montant de provisions de 16 millions face aux 93 millions des risques : « Sans tenir compte des immobilisations prochaines, la situation de la banque est déjà

¹¹⁸ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, juillet 1948.

¹¹⁹ Entre septembre 50 et septembre 1951 : de 1 234 à 1548 pour les emplois, contre 1 251 à 1505 pour les dépôts. *Ibidem*.

¹²⁰ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, juillet 1948.

préoccupante. »¹²¹ Et l'on estime finalement à 58 millions les immobilisations « à amortir », face à des fonds propres de 71 millions au 30 juin 1951, puis le chiffre de 70 millions découverts gelés apparaît, de 15 millions pour les « comptes débiteurs avec perte certaine », auquel s'ajoutent 10 millions sur la société Produits chimiques du Pont de Risse en pleine déconfiture. Tout n'est pas perdu car, « dans une position aussi vulnérable, la banque continue à jouir d'un prestige intact ; elle a une clientèle toujours fidèle »¹²², notamment des grandes firmes qui déposent chez une partie de leurs disponibilités et lui confient leurs affaires courantes régionales ; en 1956, six comptes de dépôts dépassent les 20 millions : Ugine, Aussedat, Compagnie générale du lait, L'Union alimentaire, etc., pour 11 % des 1 978 millions de dépôts apportés par 5 448 clients¹²³. Et la Banque de France s'inquiète même du fait que le coefficient de liquidité s'effrite.

Décembre 1947	73 %
Taux de la Société savoissienne en 1946	91 %
Mars 1948	65
Août 1951	71
Novembre 1953	73,3
Avril 1954	69,1
Décembre 1954	75,2
Juin 1955	64,36 (minimum)
Septembre 1956	86,5

Le second modèle en crise est le modèle relationnel de Laydernier, dès lors que privilégier l'enracinement dans sa communauté d'affaires crée une osmose classique, à la fois profitable à la maison, par ses contacts et ses occasions d'affaires, et nuisible parce qu'elle incite à trop de tolérance vis-à-vis des clients qui connaissent des difficultés. Laydernier devrait faire preuve de « plus de circonspection dans l'octroi des crédits »¹²⁴ et surtout de vigilance dans leur suivi. Certes, il montre « plus de fermeté envers la clientèle qui, aux dernières échéances, se serait vu refuser tout accroissement de découverts. Une telle politique restrictive, absolument indispensable, doit avoir pour effet de ramener les crédits dans des limites plus adaptées aux possibilités d'emplois de la banque. Elle doit porter avant tout sur la réduction des découverts immobilisés [...] Mais Laydernier pourra-t-il le faire avec la fermeté et la continuité désirables ? Les liens étroits qui l'unissent à certaines affaires, parmi les plus engagées, ne seront-ils pas un sérieux obstacle à un assainissement rapide ? Au surplus, est-il en mesure d'exercer une surveillance efficace de ses agences ? »¹²⁵ Or 21 comptes débiteurs de plus de 5 millions pèsent 50 % du total des découverts, et « certains, de médiocre qualité, sont fortement immobilisés »¹²⁶ : un projet de promotion hôtelière sur La Clusaz, Chocolaterie d'Evian, Pont de risse, Bois de Savoie, deux sociétés de BTP (dont Albert Favre à Albertville),

¹²¹ *Ibidem*, 26 octobre 1951.

¹²² *Ibidem*.

¹²³ CGL (77,3 millions), Pool financier Société Porret (45,3), Ugine (28,2), SCI de Parons (25,3), Caisse congés payés (24) et Union alimentaire (23,1) (Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 12 décembre 1956).

¹²⁴ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 26 octobre 1951.

¹²⁵ *Ibidem*. « René Laydernier ne possédait ni valeurs intellectuelles ni sûreté de jugement suffisantes. Mal secondé au surplus par des cadres peu préparés à leurs tâches et parmi les quels figuraient même quelques éléments de moralité discutable, cet homme faible et négligent a pendant ces dernières années commis de regrettables erreurs en accordant, par complaisance, des crédits inconsidérés. Les pertes inévitables que laissèrent ces opérations étaient devenues telles qu'une réorganisation complète était indispensable », *Ibidem*, 27 juillet 1954.

¹²⁶ *Ibidem*, 27 juillet 1954

et l'opération de promotion sur l'immeuble d'Annecy où devait déménager la banque – qui renonce à son projet et reste au 9^{ter} rue Royale.

Tableau 18. Répartition des risques de crédits de Laydernier en août 1956	
Travail des métaux	16,3 %
BTP	14,3
Industries agroalimentaires	13
Textiles et cuirs	5,8
Bois	8,5
Papier, carton	4,6
Distribution	23,6
Transports	2,6
Utilisations de crédits et risques de Laydernier, pour un total de 1 617 millions de francs	
Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 12 décembre 1956	

Des tensions identiques sont ressenties chez Baud à Thonon : « La région très réduite où cette banque exerce son activité ne comprend pas d'arrière-pays agricole fortuné et il lui est pratiquement impossible par conséquent de compenser les besoins de sa clientèle commerçante par un accroissement de dépôts ruraux »¹²⁷, mais cette maison minuscule parvient à travers la récession de 1951-1953 et à maintenir son activité – avant de s'écrouler dans les années 1970. Contrairement à ses consœurs Payot ou Briffod, elle a choisi l'indépendance, mais vivoter pendant quelques lustres supplémentaires ne constitue pas une vraie mise en valeur d'un « modèle savoyard » de banque. C'est ce que comprend bien d'ailleurs l'équipe de Laydernier. Certes, pendant un temps, elle croit se satisfaire du relais parisien procuré par la banque d'affaires qu'est la Banque de l'union parisienne, sa correspondante, apte à lui fournir des refinancements ponctuels. Mais c'est d'un partenaire permanent dont a besoin une banque savoyarde désireuse de poursuivre son extension et de défendre ses parts de marché. Aussi un tournant historique intervient-il en 1954 quand le Crédit lyonnais entre dans le capital de Laydernier et devient son compagnon de route pour plusieurs lustres.

Les bases familiales de la banque s'écroulent ; la famille détenait 10 des 40 000 actions, les 30 000 autres étant réparties entre mille actionnaires, dont un maximum de 500 pour le plus gros. Une première augmentation du capital de 40 à 100 millions intervient en été 1952, dont 40 en numéraire (et 20 par incorporation de réserves) ; alors, les Laydernier en détiennent encore 23 450, face à la BUP (2 000), à 64 actionnaires ayant plus de 250 titres (pour un total de 27 248) et à 946 petits actionnaires¹²⁸. Puis « l'insuffisance des ressources personnelles de la famille Laydernier rendait inévitable l'ingérence d'un groupe financier s'assurant, par une large participation, une position prédominante »¹²⁹. Tandis qu'est entérinée la transformation en société anonyme, un apport de 55 millions est effectué ; la banque d'affaires qu'est la BUP laisse le Crédit lyonnais prendre le pas, avec 31,4 % du capital, devant elle-même (7,3 % au lieu de 2 %), loin devant les 14,2 de la famille Laydernier, qui perd le pouvoir exécutif puisqu'un directeur général, Paul Lamothe, issu des cadres du Crédit lyonnais, est nommé

¹²⁷ *Ibidem*, juillet 1948.

¹²⁸ *Ibidem*, 27 juillet 1954.

¹²⁹ *Ibidem*.

pour réorganiser la gestion de la maison¹³⁰ et symboliser le passage au « capitalisme managérial ».

Laydernier a survécu à cette crise et reste l'une des 160 banques locales clientes de la Banque de France en 1955 et une forte banque de place. Mais pouvait-elle survivre seule, sans insertion dans une confédération (comme le Crédit agricole ou la Banque populaire) ou dans un groupe ? Elle paraissait bien chétive, avec ses 81 salariés (dont 56 au Siège) et ses dix agences. Devenir filiale du Lyonnais constitue un compromis sage. La grande banque (nationalisée) obtient ainsi à bon prix une consolidation de sa forte base dans le Centre-Est en s'associant au renouveau de l'économie savoyarde par le biais de sa protégée, qui, quant à elle, peut poursuivre son développement, jusqu'à compter 29 agences en Haute-Savoie au début des années 1980. Le Crédit lyonnais dispose donc discrètement d'une double marque et présence en Haute-Savoie, car il préserve l'enseigne et l'autonomie de gestion de Laydernier. C'est d'ailleurs depuis Chambéry qui restructure son réseau en 1981, quand se crée le « groupe » (d'agences) de Chambéry, qui couvre les deux départements savoyards, en sus des groupes de Grenoble et de Valence, tous trois au sein de la direction régionale des agences Dauphiné-Savoie – tandis que Laydernier conserve sa mission d'animer son propre bassin d'affaires.

C. La résistance de la Société savoisienne

Est-ce à dire que le « modèle savoyard » s'est effrité, que l'autonomie de places et banques ne dispose plus de fenêtres d'opportunité face au rouleau compresseur de la concurrence parisienne et des contraintes de la mutualisation des frais de gestion ? En fait, deux banques, sur La Roche-sur-Foron et Chambéry, parviennent à sauvegarder une forte autonomie, avec des statuts différents mais une assise similaire au cœur des communautés d'intérêts de leur bassin économique, et la Société savoisienne est le symbole de cette capacité de résistance d'un modèle qui respecte à la fois les exigences de l'enracinement local et de la rigueur bancaire.

L'une des figures emblématiques en est Louis Delavay, qui est bien représentatif de ce petit et moyen capitalisme entrepreneurial qui porte l'expansion savoyarde de ces Trente Glorieuses en parallèle aux implantations des grandes entreprises. En effet, ce boutiquier parvient à gérer deux manufactures de confection (La Roche-sur-Foron et Villefranche-sur-Saône) et leur clientèle en propre, et son réseau de boutiques sur La Roche-sur-Foron et Cluses. Acteur du renouveau et du rayonnement de la grande Foire-exposition de La Roche-sur-Foron et de la Chambre de commerce haut-savoyarde¹³¹, il parraine la stratégie de développement de la Société savoisienne (dont il est le vice-président en 1929-1951 et le président en 1951-1961), au nom des intérêts bien compris de la communauté du nord de la Haute-Savoie, face aux concurrents d'Annecy, Laydernier et le Crédit agricole. Cette vitalité de l'esprit d'entreprise de PME est caractéristique de la réactivité savoyarde à l'époque. Banque de dépôts « de proximité », la Société savoisienne garde un contact étroit avec la communauté d'intérêts dont elle est issue et dont elle est partenaire clé pour la gestion de trésorerie.

¹³⁰ Le conseil d'administration accueille un représentant de la BUP et deux du Lyonnais, dont deux inspecteurs principaux. Un comité des engagements annuel se tient avec Charles Brincard, directeur général adjoint du Lyonnais, et René Charrin, directeur de la BUP. Une comptabilité titres, la gestion des engagements de chaque client et un contrôle général sont également mis en place. Les bénéfices des années 1954-1955 sont affectés aux provisions pour débiteurs douteux, poste qui atteint en septembre 1956 un montant de 64,6 millions de francs (*Ibidem*, 12 décembre 1956).

¹³¹ Paul Guichonnet, *op.cit.*, pp.136-140.

Louis Delavay, président	Vice-président de la Chambre de commerce de la Haute-Savoie, administrateur de sociétés, La Roche-sur-Foron
Fernand Depery, vice-président	Décolletage industriel, à Scionzier
Jean Clerc, vice-président	Industriel à Annecy
Jules Coissard	Entrepreneur de battage à Seyssel
Léon Dubourgeal	Agent d'assurances à La Roche-sur-Foron
Pierre Pallion	Vice-président du Comité régional du tourisme, à Bonneville
André Girod	Fromager, à Saint-Julien-en-Genevois
Raymond Quoëx	Fromager, à la Roche-sur-Foron
François Pissard	Chocolatier, à Sallanches
Georges Cléchet	Minotier à Annecy
Raoul Roguet	Industrie mécanique, à La Roche-sur-Foron
Raymond Rosnoblet	Maître-Tanneur à La Roche-sur-Foron

Bien gérée par un directeur présent de la fondation à juillet 1962, Hippolyte Courtois – il devient alors président –, la Société savoissienne respecte avant tout un modèle de « banque d'escompte », où la pratique du découvert reste bien bordée : seuls dix-neuf clients bénéficient d'un compte débiteur de plus de 500 000 francs en 1945 ; et la division des risques correspond à la fragmentation de la clientèle (fruits et graines de semences, commerce alimentaire, décolletage, bonneterie et confection, porcheries, BTP, etc.). « Sa situation se maintient toujours extrêmement forte », grâce à une « politique prudente et ferme », à la « sélection d'une clientèle suivie de près » ; « l'élimination de quelques signatures indésirables est menée vigoureusement »¹³². Et les sept plus gros découverts (dont le client Fromageries Girod, à Saint-Julien-en-Genevois ; marque *Beaumont*), qui atteignent seulement 44 000 francs, n'empêchent pas une « extrême division des risques » puisqu'ils pèsent un dixième des 402 000 francs de l'encours en septembre 1951 ; et, en mai 1954, parmi les 1 368 comptes débiteurs, 138 supérieurs dépassent 1 millions de francs. Cette fidélité au modèle historique équilibre liquidité et engagements de crédits au service de son vivier de PME, « en développant son concours à de petites et moyennes entreprises qui effectuent à ses guichets, sinon la totalité, du moins une part prépondérante de leurs opérations. La clientèle des puissances sociétés est pratiquement inexistante : seulement deux firmes dont le chiffre d'affaires dépasse un milliard, Laminoirs du Dauphiné et Société alsacienne d'aluminium, ont confié en 1955 une faible proportion de leurs mouvements bancaires. Cinquante clients ont remis un volume d'affaires supérieur à cent millions. »¹³³

¹³² Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 26 octobre 1951.

¹³³ *Ibidem*, 12 décembre 1956.

Tableau 20. Répartition sectorielle des prêts de la Société savoissienne de crédit en 1956

Encours de découvert supérieurs à 2 millions de francs		Encours d'escompte	
Mécanique, décolletage, horlogerie	16,7 %	Décolletage	37 %
BTP et matériaux de construction	16,5 %	Mécanique de précision, horlogerie	19 %
Bois et scieries	12,5 %	Bois	9,8 %
Alimentation, fromages, viandes	12 %	Entreprises de construction	7,8 %
Divers industries et commerces	42,5 %	Divers industries et commerces	26,4 %

Source : rapport d'inspection à la succursale de la Banque de France d'Annecy, 1956.

Les engagements d'escompte sont bien divisés : 40 % d'encours seulement supérieurs à dix millions¹³⁴ ; 45 % inférieurs à cinq millions ; trois comptes débiteurs dépassent les 10 millions (Canal-Scierie électrique du Giffre, Gillard, marchand de porcs, Beytrison, négoce de grains, beurre, fromages) ; peu de gros comptes litigieux (un seul au-dessus de 2 millions : Ateliers de conditionnement des peaux) entaillent l'actif ; le bilan est marqué par une bonne liquidité et de bons ratios de couverture des engagements par ressources propres, etc., d'autant plus qu'un strict contrôle est exercé par la Chambre syndicale des Banques populaires.

Tableau 21. Évolution de la Société savoissienne dans les années 1950-1960

	(millions de francs)				(millions de nouveaux francs)		
	31/5/1954	30/9/1954	30/9/1955	30/9/1956	30/9/1960	2/10/1961	2/10/1962
Portefeuille effets	1 078	1 072	1 426	1 736	30,390	37,430	46,270
Comptes courants débiteurs	578	496	600	716	22,926	23,575	33,962
Capital et réserves	180	148,5	158,5	178,5	3,213	3,913	4,613
Dépôts	2 466	2 620	3 120	3 604	59,439	70,625	82,639
Dépôts à terme et bons	309				8,424	10,538	12,52
Bilan	4 136	4 768	5 194	5 764	90,393	105,502	124,047

Source : rapports d'inspection à la succursale d'Annecy de la Banque de France

Et la construction d'un nouveau siège social en 1955 accentue le contraste avec Laydernier : la Société savoissienne sort des années 1950 ragailardie, et peut tirer un plein parti du boum de la petite mécanique de la vallée de l'Arve ou du renouveau de l'artisanat et du petit commerce stimulés par la décollage de la consommation et du logement de masse. Bien implantée dans l'économie rurale, elle bénéficie d'une large clientèle de fromagers et d'affineurs ; de coopératives de céréales (Annemasse), de salaisons, de minoteries – tandis que s'effectue la percée de La Flèche savoyarde, transporteur en Haute-Savoie mais aussi à l'échelle de la région lyonnaise. « La forte situation financière, la solide réputation, l'attachement de la clientèle justifié par les services rendus, permettent également à la Société savoissienne de maintenir sa situation prépondérante dans le département. »¹³⁵ Au bout du compte, la Société savoissienne parvient de façon emblématique à caractériser l'esprit d'entreprise et de rigueur bancaire haut-savoyarde, avant que le Crédit agricole évolue vers un modèle de « banque universelle ».

¹³⁴ De gros clients sont alors : Aune, machines-outils à Cluses ; Bretton, décolletage à Cluses ; Canal-Scierie mécanique à Marignier ; Comptoir pharmaceutique de Savoie à Annemasse ; Roset, cartonnages à Saint-Julien.

¹³⁵ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Annecy, 12 décembre 1956.

Tableau 22. Évaluation approximative du rapport de force interbancaire en Haute-Savoie au 3 juillet 1962 (millions de nouveaux francs)

	Comptes de dépôts	Comptes débiteurs	Encours de réescompte d'effets auprès de la succursale de la banque de France à Annecy
Société savoisienne	81,9	19,3	43,2
Laydernier	66,3	16	32,9
Payot	10,4	3,1	1,1
Marin-Gianola	9,7	2,3	3,2
Baud	2,8	1,2	1,1
Briffod	1,4	0,3	
Crédit agricole de Haute-Savoie			9
Crédit lyonnais			36,3
Société générale			31,3
CNEP			20,8
BNCI			14,7

Source : Rapport d'inspection sur la succursale de la Banque de France d'Annecy, 1962

D. La croissance discrète de la Banque populaire de Savoie

Plus au sud, sa consœur, la Banque populaire de Savoie, offre un profil à coup sûr moins emblématique du « patriotisme de clocher » rochois ; mais elle réussit à générer un bilan équivalent aux quatre cinquièmes de la Haute-Savoie au milieu des années 1950, ce qui reflète une mise en œuvre insensible mais persévérante de sa mission de soutien des TPE et PME du cru. La banque d'escompte domine chez elle également, et le modèle défendu est celui d'une contribution à la liquidité du système productif et des trésoreries plus que d'une incitation à des porte-à-faux bilantiels. Il est vrai que ses fonds propres ne le lui permettraient pas, d'où seulement 264 comptes débiteurs en 1947 (contre 1 079 à la Banque de Savoie), avec quelques PME moins anonymes¹³⁶ que l'ensemble d'une clientèle somme toute banale.

Tableau 23. Évolution de la Banque populaire de Savoie dans les années 1940-1950

	1945	1946	1947	1948	1951	1952	1953	Septembre 1954
Portefeuille d'effets réescomptables et non réescomptables	16	29	49	152	1 524	1 610	1 363	1 242
Découverts et avances garanties	18	23	27	47	231	323	419	714
Titres et coupons	60	62	55	1	9	21	42	31
Bilan	115	148	158	306	2 505	2 949	3 036	3 172
Dépôts	93	110	120	240	1 832	2 194	2 079	2 111
Bons à terme	7	9	15	6	171	219	289	339
Fonds propres	4	7	8	19	60	71	208,4	228

¹³⁶ Fonderies des Alpes à Alby, Plâtrières de Savoie, etc.

E. La Banque de Savoie fidèle à la « banque régionale » ?

Après les aléas des années 1930 et les incertitudes de la guerre, la Banque de Savoie retrouve le chemin du dynamisme commercial¹³⁷, grâce à un alliage entre une assise familiale et la structuration d'une équipe managériale. Elle se targue d'être la seule véritable banque de la libre initiative parce qu'elle n'appartient pas au secteur nationalisé en 1945, et elle se met en valeur comme « un établissement bancaire du secteur libre comme le nôtre »¹³⁸

La Banque de Savoie garde son fonds de commerce classique, fruit de son enracinement dans une communauté d'affaires et relationnelle historique. Chacun de ses rapports annuels, dans les années 1950, évoque les « opérations de crédit avec les sociétés ayant des administrateurs communs avec elle ». D'ailleurs, elle est la seule à pouvoir durablement – puisque Laydernier vacille sur ses bases entre-temps – générer un mini-groupe d'affaires et porter des participations dans certains de ses clients, en partenaire financier, voire en mini-banque d'affaires ; ce portefeuille, d'une valeur nominale de 500 000 francs, aurait « une valeur réelle bien supérieure, de l'ordre d'une dizaine de millions »¹³⁹. Mais elle confie ces lignes de titres à une société financière créée en 1949 pour bien séparer la banque commerciale de la gestion d'un portefeuille-titres par la famille et des co-investisseurs. Cela dit, cette capacité d'engagement financier confirme que, par le biais de la Banque de Savoie, se maintient au-delà de la Seconde Guerre mondiale un « modèle stratégique » spécifique, celui de la « banque régionale », qu'on croyait condamné par la crise, la guerre et la spécialisation imposée par la réglementation bancaire. La Banque de Savoie privilégie en parallèle un fort encours de crédits durables (découverts et avances garanties), notamment pendant les années 1950 où les grosses PME clientes doivent restructurer leurs finances et leurs structures.

Tableau 24. Les neuf entreprises ayant des administrateurs communs avec la Banque de Savoie et faisant partie de son « groupe » informel en 1955

Société des produits tréfilés de La Bridoire
Laubin
SFAIA
Imprimeries réunies
Tanins Rey
Entreprise Léon Grosse (BTP)
L'Allobroge (réseau de distribution succursaliste)
Vermout Dolin
Manufacture des Échelles

Au-dessous de ces clients privilégiés s'étend la strate des PME et TPE banale qui animent l'agglomération chambérienne, les bourgades et les vallées, avec une prédominance du BTP dans les encours de réescompte à la Banque de France, devant la métallurgie et les constructions mécaniques, la papeterie¹⁴⁰, l'effilochage de laines¹⁴¹, le bois (scieries, négoce de bois en gros), les chaussures, le ciment, les transports, l'alimentation et la distribution

¹³⁷ *La Banque de Savoie en 1947-1955*, Archives historiques Crédit lyonnais, DEEF 58413.

¹³⁸ Rapport annuel de la Banque de Savoie, 1950.

¹³⁹ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, 20 septembre 1947.

¹⁴⁰ Papeteries de Modane, Papeteries de Savoie. La holding financière prend le nom de Société savoisienne d'études techniques, de participations et de gestion.

¹⁴¹ Cabaud, effilochage de laines à La Motte-Servonnex (pour firmes de literie).

alimentaire (L'Allobroge), le meuble-tabletterie, et le commerce des chiffons-métaux¹⁴². Ce portefeuille-clients nourrit par exemple 1 079 comptes débiteurs en 1946 (dont treize au dessus d'un million pour un total de vingt millions).

La relative densité de son réseau lui facilite cette pénétration de banque de proximité, d'autant plus qu'elle le consolide en reprenant quelques banques locales au fil des ans, avec d'abord la Banque de Tarentaise (Danis, Lachenal, Vivet) à Moûtiers au 30 avril 1947, puis Mathias en avril 1949 sur Moûtiers. Comme elle anime un gros mouvement de réescompte auprès de la succursale de la Banque de France¹⁴³, dont elle est de loin le premier client, la maison bataille pour élargir sa collecte de dépôts courants ou à terme car elle ressent son manque de ressources pour affronter une forte pression sur ses emplois et accompagner les sociétés clientes dans leur croissance et leur activité saisonnière. C'est qu'il lui faut aussi suivre l'essor des stations de montagne, en y ouvrant des guichets et en prospectant le monde des professionnels, des PME et du BTP¹⁴⁴. Elle indique aussi qu'elle est le banquier des sociétés de BTP, des sous-traitants et des industries connexes au BTP qui sont associées aux grands travaux de barrages et aux opérations de reconstruction (sur Chambéry) – dont son propre immeuble, détruit par un bombardement allié le 26 mai 1944, qu'elle peut réoccuper à partir de 1952-1955.

Tableau 25. Évolution du réseau de la Banque de Savoie

<i>Agences :</i>	<i>Bureaux périodiques :</i>
Aix	Aime
Albertville	Aiguebelle
Bourg-Saint-Maurice	Beaufort
Modane	Brides-les-Bains
Moûtiers	La Chambre
Pont-de-Beauvoisin	Les Echelles
La Rochette	Flumet
Saint-Jean-de-Maurienne	Montmélian
	Saint-Genix-sur-Guiers
	Saint-Michel-de-Maurienne
	Saint-Pierre-d'Albigny
	Yenne fermé
	Val d'Isère en 1949
	Ugine en 1952
	Bozel et Courchevel en 1953

Cette expansion tripartite (noyau d'une dizaine de partenaires intimes, fonds de commerce classique avec une ribambelle de TPE¹⁴⁵, fonds de commerce renouvelé) s'appuie sur une forte augmentation des fonds propres¹⁴⁶, qui fournit la robustesse nécessaire à l'offre de crédit et à la confiance des clients. La collecte des dépôts bénéficie de cette dernière, car les épargnants et les entreprises font le choix de ne pas se tourner en priorité vers le réseau des établissements parisiens. L'avantage comparatif de la Banque de Savoie est donc préservé et même affûté. « Le P-DG, Jean Chambre, est un homme dynamique et compétent, qui occupe

¹⁴² Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, 20 septembre 1947.

¹⁴³ Ainsi, son encours de réescompte à la Banque de France atteint 455 mm sur 500 mm autorisés au 6 décembre 1954.

¹⁴⁴ Dans les années 1940-1950 : Bernasconi, Bertoncini & Bouvier, Burdin-Perratone, etc.

¹⁴⁵ « La clientèle est, d'une manière générale, assez médiocre », estime même la Banque de France, Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, décembre 1954.

¹⁴⁶ Le capital passe de 6 à 7,5 millions de francs en 1943, à 10 millions en 1945, à 15 millions en 1946, à 24 millions en 1949, puis à 30 millions en 1952, note du Crédit lyonnais, 20 mai 1952, Archives historiques Crédit lyonnais, DEEF 78240/2.

sur la place et dans la région une situation de premier plan non seulement en qualité de banquier mais aussi comme ancien président de la Chambre de commerce »¹⁴⁷ : il appartient au dernier pré-carré des patrons de banques régionales insérées encore dans une mouvance familiale. C'est pourquoi le rayonnement et la légitimité de la Banque de Savoie, des notabilités (Louis Rey, par exemple, de La Rochette, Jean Grosse, Joseph Périnel) qui la patronnent, et de la dynastie Chambre sont-ils renforcés pendant les années 1950. Celle-ci comprend Jean Chambre, P-DG en 1943-1979, président de la Chambre de commerce de Chambéry dans l'après-guerre, et personnalité influente dans le processus de reconstruction des quartiers de Chambéry victimes d'un bombardement pendant le conflit ; puis aussi, à partir de 1951, l'administrateur Pierre Chambre, diplômé d'HEC et directeur à la banque à partir de 1964, lui aussi fort actif à la Chambre de commerce et d'industrie de la Savoie ainsi qu'à la Société d'aménagement de la Savoie.

Cela dit, tout comme les PME savoyardes (comme ailleurs) manquent de plus en plus de fonds de roulement, leur banquier est confronté au dilemme classique entre des engagements plus ou moins liquides à leur côté. Elle est ainsi confrontée à un « accroissement massif des découverts (de 404,6 millions au 30 septembre 1952 à 694,6 millions au 30 septembre 1954) », à cause d'une récession de deux ans, « dont un certain nombre, consentis d'une manière très libérale, apparaissent immobilisés. C'est ainsi que, parmi les crédits accordés, trois d'entre eux, pour un total de 242 millions, revêtaient d'avantage le caractère de commandites que celui de véritables concours saisonniers¹⁴⁸. Ce chiffre paraît élevé [...] par rapport à la fraction disponible des fonds propres (95 millions). [Mais] il ne saurait être considéré comme alarmant [car] il ne représente que 21,9 % du bilan et 28,3 % des comptes courants créditeurs et bons à échéance »¹⁴⁹, tandis que le coefficient de liquidité se maintient à 81 %. Et un montant de 168 millions de bons de caisse sert de contrepartie bilantielle aux 142 millions de comptes débiteurs immobilisés. Cela dit, malgré une augmentation du capital de 30 à 100 millions par incorporation de réserves en septembre 1953, les moyens d'actions de la Banque de Savoie s'effilochent et elle doit rapidement s'imposer un élargissement de son assise financière, ce qu'elle réussit à effectuer puisqu'elle traverse les Trente Glorieuses avec succès¹⁵⁰. En décembre 1965, ainsi, elle vient en tête des banques pour les dépôts à vue et à terme avec 28,7 % des 456 millions collectés en Savoie, devant la Caisse régionale de Crédit agricole (28 %), le Crédit lyonnais, la Société générale, le CNEP, et la Caisse d'économie et de Crédit agricole mutuel de l'Union du Sud-Est¹⁵¹. Et « les risques bancaires apparaissent dans l'ensemble bien divisés Les présentations de la Banque de Savoie sont composées d'effets généralement courts et dont la cause paraît donner tous apaisements »¹⁵².

¹⁴⁷ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, décembre 1954.

¹⁴⁸ Parmi ces gros comptes débiteurs figurent des grossistes, comme le Comptoir des produits chimiques de la Savoie et le Comptoir savoyard du fromage (Domessin), Bourgey-Montreuil et la Société fruitière de Lanslebourg (*ibidem*).

¹⁴⁹ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, décembre 1954.

¹⁵⁰ Mais nous manquons de sources d'archives pour la période postérieure aux années 1950.

¹⁵¹ Rapport de l'Inspection générale sur la succursale de la Banque de France à Chambéry, 12 mai 1966.

¹⁵² *Ibidem*.

Tableau 26. Evolution de la Banque de Savoie dans les années 1940-1950

	Bilan		Fonds propres		Ressources longues (bons et comptes à échéance fixe)		Dépôts		Portefeuille effets		Crédits durables (avances sur garanties, découverts)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1945		413		16		31		342		306		49
1946		600		21		46		491		401		83
1947	802	604	26	23	57	54	639	482	548	411	120	98
1948	1 372		30		73		1 105		1 019		121	
1949	1 888		57		100		1 380		1 298		206	
1950	1 910		62		133		1 380		1 332		268	
1951	2 504		78		171		1 832		1 887		238	
1952	2 949		88		219		2 175		2 135		329	
1953	3 035		234		289		2 079		1 953		419	
1954	3 425		247		360		2 451		2 057		446	
1955	4 085		262		501		3 263		2 160		517	

1. Données des rapports annuels de la Banque de Savoie ; 2 : données des rapports d'Inspection de la Banque de France.

F. La vaillance des diverses institutions du Crédit agricole

Quand le Crédit agricole de la Savoie fête son 150^e anniversaire, le 15 juin 1958 à Chambéry, sous l'égide d'Émile Mariet, président du conseil d'administration, il se réjouit de la validité de son modèle de développement : comme dans tout le pays, l'institution savoyarde s'est transformée insensiblement elle aussi en praticienne du régionalisme bancaire. En effet, elle tire parti de l'émission des fameux « bons à cinq ans du Crédit agricole » pour prospecter l'épargne rurale et nourrir ainsi elle aussi la « machine » du Crédit agricole national, qui, en retour, alimente des types de prêts à moyen et long termes de plus en plus diversifiés. Cela permet aux caisses locales d'accompagner la modernisation des exploitations, leur mécanisation (tracteurs, faucheuses, trayeuses), l'équipement des étables d'hivernage, tout en renforçant leur implication dans le regroupement et les investissements des coopératives laitières et fromagères. L'élan de l'après-guerre insère les Alpes laitières dans la modernisation des Trente Glorieuses : « Les fruitières savoyardes ont eu de quoi moderniser leur matériel [...] ». La création des vastes caves d'affinage de Beaufort est également due aux crédits consentis pendant huit ans, de 1942 à 1950, par la Caisse de Crédit agricole, qui a ainsi introduit, dans l'économie laitière de la région, la seule note totalement coopérative¹⁵³, certainement grâce à la création des bons à cinq ans, aptes à financer des prêts à moyen terme. Le seul Crédit agricole de Savoie s'appuie en 1956 sur 8 000 sociétaires et presque cent millions de francs de fonds propres (52,3 de capital et 45,2 de réserves et provisions) et 6 000 comptes de dépôts ; aussi peut-il porter presque 4 milliards de francs de crédits (3 899,3 millions).

¹⁵³ Jean Labasse, *op.cit.*, p. 161.

Tableau 27. Quelques postes du bilan de la Caisse régionale de Savoie (en milliers de francs courants)

	Risques en cours	Dépôts	Capital et réserves	Ressources longues (emprunts à long terme auprès CNCA/Banque de France, puis surtout bons à cinq ans et bons à intérêt progressif)
1947	114 275	60 692	10 066	
1950				16 164
1951				12 847
1952	1 196 930	183 555	22 455	3 355
1953				36 473
1954				176 272
1955				377 945
1956		1 254 200	56 300	487 155
1957	3 899 798	1 254 168	97 444	422 085

Le Crédit agricole issus des départements eux-mêmes aura réussi son enracinement savoyard, avec 137 caisses locales en Savoie et 70 en Haute-Savoie en 1948, soit plus qu'en Isère (70) ou dans l'Ain (33)¹⁵⁴, certainement grâce à la vitalité du sentiment coopérateur et mutualiste autour du monde laitier. Mais la division de leur clientèle et l'absence de « grande agriculture » expliquent peut-être les limites de leurs encours de crédit

Tableau 28. Comparaison des encours de crédit du Crédit agricole mutuel en décembre 1948

(millions de francs)	Prêts à court terme	Prêts à moyen terme	Prêts à long terme
Haute-Savoie	33,4	51	32,9
Savoie	101	55,6	17,7
Isère (deux Caisses régionales)	133,5	90,6	48,4
Ain	348,9	121	39,1

Source : Jean Labasse, *op.cit.*, p. 168.

Dans le même temps, malgré le dynamisme des deux Caisses départementales, une offensive persévérante et discrète est entamée par la Caisse pluridépartementale de Lyon, qui vient de plus en plus chasser sur le territoire de ses consœurs et néanmoins rivales. C'est ainsi que l'agence de Thonon ouvre en 1955 avec le parrainage des Assurances mutuelles du Sud-Est et des Mutuelles du Chablais, face à la « caisse d'Annemasse », dont le président habite pourtant Thonon¹⁵⁵, avant celle de Thônes. Plusieurs bureaux périodiques fonctionnent dans les locaux même des coopératives agricoles d'approvisionnement (comme à Alby-sur-Chéran), pour recueillir les liquidités des sociétaires et leur faire ouvrir des comptes chèques, ou dans les bourgades où se tiennent des marchés (Cruseilles, etc.). Mais la Caisse départementale exerce des pressions fortes sur les membres et les administrateurs des coopératives qu'elle finance et parraine pour qu'ils ne versent pas les revenus de leur lait sur le compte de la Caisse du Sud-Est¹⁵⁶, en signe de cette « guéguerre » des deux institutions. Le jour du second marché hebdomadaire d'Annecy, le vendredi, nombre de paysans descendent pour l'alimenter ou faire des courses, et, selon leur rattachement, fréquentent soit l'agence du Crédit agricole du Sud-

¹⁵⁴ Jean Labasse, *op.cit.*, p. 438.

¹⁵⁵ André Charles, *op.cit.*, 1992, pp. 152-153.

¹⁵⁶ *Ibidem*, p. 235.

Est, à la Maison paysanne, soit le bureau ouvert par la Caisse d'Annemasse¹⁵⁷ ..., et l'agence d'Annecy supervise plusieurs bureaux périodiques, puis permanents dans son aire d'intervention (Cruseilles, Faverges, Thorens, Alby-sur-Chéran) – avant l'installation sur Sallanches (1964) et Bonneville (1965), mais pas à Chamonix, laissé à la Caisse départementale¹⁵⁸. La Caisse nationale suggère en 1969 le regroupement des guichets au sein de caisses départementales, la Caisse du Sud-Est cédant les siens en Haute-Savoie et devenant la seule caisse dans le Rhône¹⁵⁹. Mais le poids de l'héritage historique est trop lourd et les divisions s'intensifient, ce qui explique le maintien durable du chevauchement entre les deux institutions, en Haute-Savoie (et en Isère) dans le massif alpin, mais pas en Savoie, restée hors du champ de la Caisse du Sud-Est. Et celle-ci accentue même, à partir de février-avril 1981, son offensive avec la création de six caisses locales supplémentaires en Haute-Savoie (Boège, Bonneville, Evian, La Roche-sur-Foron, Sallanches et Thonon-les-Bains), autour du bureau préexistant¹⁶⁰.

Malgré le mouvement de concentration du secteur bancaire et l'offensive des banques parisiennes dans la banque à guichets et de masse à partir des années 1960, le renouvellement du portefeuille de compétences, l'enracinement dans des communautés économiques, voire dans de petits districts industriels (petite mécanique, vallées laitières), et la consolidation de l'outillage des maisons régionales (réseau, outils d'analyse, réescompte de la Banque de France, diffusion des produits bancaires distribués pour le moyen terme par des institutions spécialisées) préservent la vitalité de plusieurs places savoyardes, avec une structure tripolaire, sur Annecy, Chambéry¹⁶¹ et La Roche-sur-Foron, chacune animant un maillage de mini-places relais, elles aussi parfois prospectées par des guichets des banques parisiennes. La chance de ces places est la faible population des « capitales » par rapport à Saint-Étienne, Lyon ou Grenoble, par exemple, dans leur département ; cette réalité, cumulée avec l'effet de l'enclavement relatif des vallées et versants où se déploient les mini-systèmes productifs, laisse une marge de manoeuvre appréciable aux mini-places, au point même que La Roche-sur-Foron (pour la Société savoisienne) ou Annemasse (pour une forte caisse locale de Crédit agricole) gardent un rôle fort dans leur bassin économique. Des filières intégrées articulent ces systèmes productifs, en mini-« districts industriels » peut-être : malgré la part d'autofinancement qui domine ici et là pour les équipements de base, la banque assure le fonds de roulement et les flux de trésorerie, et, surtout, brasse le papier d'escompte. Les filières du bois, du lait, de la petite mécanique, de l'hôtellerie et du tourisme, de la distribution en gros ou en détail, en particulier, sont portées par cette économie bancaire savoyarde. En retour, elles stimulent un boum bancaire bien noté par les observateurs de l'époque (Banque de France, géographes, rapports annuels des banques) : malgré les tensions vécus par Laydernier, Annecy surprend ainsi par sa « vitalité exceptionnelle »¹⁶², qui se traduit par un bond des opérations de compensation interbancaire sur place, entre banques et avec la succursale de la Banque de France.

Cette économie bancaire en est-elle originale pour autant ? Si la banalisation est évidente, des spécificités subsistent : certes, Laydernier vacille et doit abandonner son « modèle » de « banque régionale » ; mais, avec beaucoup plus de prudence et surtout de compétence, les Chambres réussissent à garantir à leur Banque de Savoie un équilibre idoine entre les pratiques de « banque régionale » et le respect des ratios essentiels. De leur côté, les deux Banques

¹⁵⁷ *Ibidem*, p. 156.

¹⁵⁸ *Ibidem*, p. 221.

¹⁵⁹ *Ibidem*, pp. 236-238.

¹⁶⁰ *Ibidem*, p. 327.

¹⁶¹ Cf. Jean Gillio, « Chambéry, capitale régionale », *Revue de géographie alpine*, XXXI, 1946, pp. 267-311.

¹⁶² Jean Labasse, *op.cit.*, p. 339.

populaires et les deux Caisses régionales de Crédit agricole avancent leurs pions discrètement au coeur des économies des PME et de la montagne du lait, du bois et du BTP, tout en accompagnant l'ultime essor des formes classiques de distribution de gros et de détail, avant la révolution qui les frappe à partir des années 1970-1980. Des « nains » subsistent même, comme le Comptoir d'escompte d'Aix-les-Bains et Marin-Gianola, bien que plusieurs banques locales aient été rachetées par des banques parisiennes ou savoyardes.

5. La Savoie bancaire de plus en plus dépendante de groupes parisiens

À partir du tournant des années 1970-1980, comme partout, la « banque de masse » se répand dans les deux Savoie, au fur et à mesure que la « bancarisation » touche les classes moyennes, la petite bourgeoisie et les classes populaires, elles aussi amenées par la loi à ouvrir un compte chèque, bancaire ou postal. L'extension progressive du Crédit agricole de ses terroirs agricoles vers le monde rural et vers le monde des professionnels dans leur ensemble, puis vers les citadins, attise la concurrence face à des établissements parisiens pénétrés d'offensive commerciale et de marketing, surtout après la fusion qui crée la BNP en 1966. La « révolution des guichets » traduit cet essaimage dans les moindres quartiers et bourgades savoyards.

Caisse fédérale du Crédit mutuel	48
Crédit agricole de la Haute-Savoie	49
Société savoisiennne	32
Laydernier	28
Crédit agricole du Sud-Est	22
Société générale	17
Crédit lyonnais	16
BNP	12
Société lyonnaise de dépôts	9
Autres établissements	22

A. Vers la banalisation de la banque savoyarde ?

Au sommet de l'édifice du crédit figurent toujours les points d'appui de la Banque de France, avec quatre succursales (Annecy, Chambéry, Thonon et Cluses, ces deux dernières depuis 1990) et des bureaux (Aix-les-Bains, Albertville ; Annemasse depuis 1952 ; Cluses entre 1971 et 1990). Mais la pénétration des banques parisiennes s'est accentuée, avec la transformation des bureaux périodiques en agences (29 agences en Haute-Savoie au début des années 1980 pour le Crédit lyonnais) et avec la modernisation du réseau, chargé de porter le fer au coeur du marché grâce à une certaine déconcentration des processus de démarchage et de proposition commerciaux. Ainsi, au Crédit lyonnais, en 1981, est créé le « groupe de Chambéry », qui couvre les deux départements savoyards, en sus des groupes de Grenoble et de Valence, tous trois au sein de la direction régionale des agences Dauphiné-Savoie.

Dans le même temps, Laydernier n'est plus qu'une « façade » commerciale de ce même grand groupe. Le Crédit lyonnais en a fait son levier de pénétration dans le monde des PME et des professionnels haut-savoyards. Il soutient sa reprise de la petite banque Payot à Chamonix en 1971. Mais Laydernier dépend fortement du refinancement, des contrôles, des cadres de sa

maison mère. Cette situation ne change guère quand la crise de cette dernière la contraint à se défaire de certains actifs : c'est le groupe Société générale qui récupère alors Laydernier et l'insère dans son sous-groupe de banques régionales dont elle a pris le contrôle en 1997, le Crédit du Nord¹⁶³. Laydernier (avec 34 agences) devient ainsi la « franchise » du Crédit du Nord dans les deux Savoie et leurs confins dans le pays de Gex et la haute-Isère, sans s'intégrer dans la Banque Rhône-Alpes que le groupe a monté en 1988 en fusionnant beaucoup de ses guichets et de ses filiales alpines – Banque Nicolet-Lafanechère-de l'Isère) dans le Centre-Est.

Est-ce à dire que la place d'Annecy n'aurait plus d'avenir ? Tout le débat tourne dorénavant autour de la marge d'autonomie des groupes d'agences, des plates-formes de banque commerciale ou de banque d'entreprise, qui ont été montés dans les deux Savoie comme ailleurs par les grandes firmes bancaires, et autour de la vocation des entités de « banque universelle » nées après la banalisation des Caisses d'épargne et des banques coopératives dans les années 1980s-1990s et après les fusions que leur direction parisienne a imposées au nom de la mutualisation des moyens et de la rationalisation des structures.

B. Le triomphe de la Société savoisienne

Face à ce déferlement concurrentiel, la modeste place de La Roche-sur-Foron devient un haut lieu de l'histoire bancaire savoyarde puisque c'est sa Société savoisienne qui devient le levier du groupe des Banques populaires en Savoie. En effet, sa consœur de Chambéry peine à autofinancer son développement et sa diversification commerciale ; la concurrence des autres banques de Chambéry et Grenoble est trop vive ; l'arrière-pays montagnard offre moins d'occasions de débouchés en raison de du poids des massifs et de l'isolement relatif des vallées, par rapport aux multiples bassins d'activité (vallées, grands avant-pays) qui prospèrent en Haute-Savoie ; la réserve démographique savoyarde est inférieure (327 000 habitants en 1972 face à 499 000). Quoi qu'il en soit, en 1970, une fusion-absorption est négociée dans la sérénité, de façon pionnière car le grand mouvement de concentration des caisses de Banques populaires n'intervient ailleurs que dans les années 1980-1990.

	Société savoisienne	Banque populaire de Savoie
Capital social	5,7	1,5
Bilan	437,2	63,2
Crédit artisanal	12	1
Effets commerciaux réescomptés circulant sous endos	17,1	1,4
	(milliards de francs)	

Sous la présidence d'un patron du décolletage de Cluses, Paul Béchet (1971-19xx), qui avait créé sa société en 1935 avant de devenir maire de Cluses (1945-1977), s'exprime la volonté de maintenir un pôle de décision bancaire en Savoie, au profit notamment des professionnels et des PME. Mais il va sans dire que cette banque bi-départementale s'insère dorénavant dans le groupe des Banques populaires, notamment pour la distribution des crédits spécialisés, des crédits aux particuliers, et la gestion de trésorerie. L'essentiel est pourtant d'avoir échappé à l'emprise lyonnaise et au risque d'une concentration à l'échelle rhône-alpine et de pouvoir s'affirmer comme l'une des trente Banques populaires actives à la fin des années 1980 et comme le leader des banques alpines, par l'envergure de l'actif et des fonds propres.

¹⁶³ Hubert Bonin, *Histoire de banques. Crédit du Nord (1848-2003)*, Paris, Hervas, 1998 et 2004, p. 204.

¹⁶⁴ Paul Guichonnet, *op.cit.*, pp. 156-157.

**Tableau 31. Classement des banques alpines en 1972
(hors Crédit agricole et Crédit mutuel)**

	Fonds propres	Bilan
Banque populaire savoissienne de crédit ly	20,7	604,7
Banque de Savoie	13,9	374
Banque Nicolet-Lafanechère (Grenoble)	12,8	371,9
Banque d'escompte et de crédit de la région dauphinoise (Banque populaire)	17,7	343
Banque de l'Isère	11,5	342
La Prudence (Grenoble)	3,3	155,8
Marin-Gianola (Thonon)	2,8	85,5
	3	56,4

Source : *L'Expansion*, n°926, 1973.

C. La réactivité de la Banque de Savoie

Cependant, la place de Chambéry garde un noyau d'activité bancaire solide, grâce à la Banque de Savoie. Si la Société savoissienne « descend » d'Annecy à Chambéry, celle-là « monte » en Haute-Savoie puisqu'elle y acquiert Briffod à Bonneville (1983, avant qu'elle l'absorbe en 1987) et y dispose de neuf agences¹⁶⁵ à la fin des années 1980, loin toutefois de ses 34 agences et bureaux savoyards – tandis qu'elle s'étend aussi dans le Rhône, la Loire et l'Ain (Derobert, à Bellegarde) par croissance externe – jusqu'à animer un réseau de 58 agences sur quatre départements à la fin des années 1990.

Pourtant, malgré l'arrivée de Jean-Charles Chambre (né en 1939) à la présidence en 1979, au nom de la troisième génération de la dynastie bancaire, les circonstances de gestion et de l'environnement concurrentiel poussent la Banque de Savoie dans les bras du Crédit commercial de France en 1993. Tout comme Laydernier vis-à-vis du Crédit lyonnais puis du Crédit du Nord, elle devient une filiale d'un groupe parisien, lui-même acheté par HSBC-France, après qu'HSBC a pris le contrôle du CCF, avant que la banque anglaise revende ses filiales de banque régionale : la banque de Savoie rejoint paradoxalement un groupe de banques coopératives en 2008, en tant que filiale de la Banque populaire des Alpes.

D. L'émergence de Caisses d'épargne transformées en banques

Au fur et à mesure que les Caisses d'épargne et de prévoyance acquièrent des activités bancaires diversifiées dans les années 1970-1980, leurs bases savoyardes se consolident, et un long combat s'enclenche pour changer l'image de marque et insuffler de la compétitivité à l'institution de prévoyance historique.

**Tableau 32. Classement des Caisses d'épargne
par le nombre de leurs comptes en décembre 1982**

	Comptes et livrets	Comptes chèques
Chambéry	125 591	6 292
Annecy	106 078	9 237
Bonneville	64 255	9 262
Annemasse	62 528	11 469
Thonon-les-Bains	56 649	4 490
Albertville	46 818	5 687
Saint-Jean-de-Maurienne	25 562	1 677
Moûtiers	?	?
Total dans les deux Savoie et en Isère	1 044 458	119 871

Source : Daniel Duet (dir.), *Caisse d'épargne des Alpes. De l'abeille à l'écureuil*, Grenoble, 2007, p. 93.

¹⁶⁵ Ay, Annemasse, Bonneville, Cluses, Sallanches, Chamonix, Megève, Faverges, Rumilly.

Une sorte de fierté d'entreprise incite les directeurs des trois Caisses d'Annemasse, Annecy et Chambéry à accepter en 1988 l'offre de discussion avec leur homologue de Voiron en vue d'un regroupement : chacun ressent bien la faiblesse concurrentielle d'entités aussi petites. Mais cette fusion transdépartementale se heurte à des pesanteurs, qui expliquent le cheminement préalable vers des Caisses départementales : la Caisse d'épargne de Savoie regroupe ainsi quatre Caisses en 1989 ; et la Caisse d'épargne du Mont-Blanc surgit peu après en Haute-Savoie, sans grand enthousiasme, car le « patriotisme de clocher » des quatre Caisses est meurtri par ce mouvement de concentration¹⁶⁶. Finalement, les trois Caisses savoyardes et iséroises se regroupent en 1991 dans la Caisse d'épargne des Alpes, selon les vœux de la direction nationale, qui pousse à la rationalisation autour de la capitale alpine Grenoble.

E. De l'autonomie à la différenciation par le portefeuille de compétences

Faut-il alors désespérer du régionalisme bancaire ? considérer que toutes les forces entrepreneuriales orientées vers la banque sont condamnées à se dissoudre dans une uniformisation et une centralisation arides ? Ce serait oublier que plusieurs pôles de décision, de « tertiaire supérieur » sont maintenues en Savoie, autour de la Banque populaire, du Crédit agricole, de la Banque de Savoie. Et ce serait négliger le fait que la promotion interne de cadres issus des filières de formation rhône-alpines peut alimenter des processus d'ascension managériales au sein de ces groupes coopérateurs, même si, in fine, l'accès à des fonctions directoriales suppose de « s'exiler » ailleurs en France. Par ailleurs, la vie associative des ensembles mutualistes offre l'occasion à l'esprit d'entreprise et d'engagement de se révéler hors du métier bancaire lui-même mais au cœur de la vie de ces institutions bancaires : tout comme dans les assurances, agricoles ou laïques (MGEN, MAIF, etc.) les administrateurs des structures locales constituent un vivier d'où peuvent émerger des « élites », engagées, motivées, compétentes, voire ambitieuses et habiles à s'insérer dans les réseaux d'influence idoines.

Le Crédit agricole en fournit un cas révélateur par le biais de René Carron : ce modeste agriculteur de douze hectares en GAEC et président de la Caisse d'Yenne a accédé à la présidence de la Chambre d'agriculture à Annecy en 1981, puis à la présidence du Crédit agricole de Savoie en 1992, fonction qu'il a conservée après la fusion des deux Caisses savoyardes, jusqu'en 2010 ; et, entre-temps, il est monté sur Paris en 1998 au Bureau de la Fédération nationale du Crédit agricole, l'instance qui joue le rôle de « Parlement » au sein du groupe car elle représente les élus et sociétaires pour superviser les managers de la Caisse nationale (puis de Crédit agricole SA), dont il devient président en 2000-2003 – avant de sauter de la pas et de présider CASA elle-même en 2002-2010, en un bel exemple de vitalité du monde coopérateur et mutualiste savoyard.

¹⁶⁶ Daniel Duet (dir.), *Caisse d'épargne des Alpes. De l'abeille à l'écureuil*, Grenoble, 2007, pp. 109-110. Lydie Mourier, *Les Caisses d'épargne en Savoie et en Haute-Savoie, de 1835 à 1950*, mémoire de master, Université de Grenoble, 2005.

Conclusion : Plusieurs modèles de banques savoyardes

Les deux départements savoyards ne sont pas originaux ; mais des spécificités les caractérisent tout de même, qui autorisent une certaine « différenciation » par rapport à d'autres contrées françaises ou montagnardes. Le géographe Labasse a bien reconstitué les nœuds autour desquels s'articulent les flux d'argent (collecte de dépôts, circulation des démarcheurs bancaires, diffusion des crédits), le long des « tombées » et des vallées, au cœur des bassins économiques. En dehors de toute logique rationnelle, des mini-places bancaires s'affirment, comme La Roche-sur-Foron (Société savoisiennne), Annemasse (une grosse caisse locale de Crédit agricole), Sallanches (plate forme de la banque dans ce secteur de la vallée de l'Arve industrielle) ou Moûtiers (une banque locale, des agences), tandis que la vigueur des places d'Annecy et de Chambéry (chacune avec une banque locale et un Crédit agricole) s'affirme avec plus de conformité aux logiques habituelles. Quelle que soit son envergure, chaque place dispose de son bassin d'activités, de sa communauté d'intérêts dans le monde des PME et des TPE, de ses réseaux relationnels, voire de sa Chambre de commerce : le degré d'enracinement, la « surface » des PME et des branches industrielles, commerciales (dont le commerce de gros et la distribution succursaliste, puissants jusqu'aux années 1970) et logisticiennes, l'intensité voire l'intimité des relations entre les élites économiques (comme pour les Chambre, autour de la Banque de Savoie, ou les Laydernier à Annecy), sont autant de leviers de la construction puis de la pérennité de ces mini-places et places bancaires. C'est ce qui explique le premier élément original de la banque savoyarde, la durée du « modèle » de banque locale familiale, alors que tant de places avaient été balayées dans les années 1910-1940 (comme à Grenoble ou Bourg-en-Bresse).

Un second point différent réside dans les contours étonnants de la Banque populaire de La Roche-sur-Foron. Contrairement à beaucoup de ses consœurs, qui consomment leurs fonds propres dans les années 1920-1930 à cause d'énormes erreurs de gestion (trop de bienveillance envers leurs sociétaires emprunteurs), elle est bien gérée et peut ainsi répondre durablement aux besoins du monde des PME et TPE des divers bassins de production et d'échange qui constituent sa base économique.

L'originalité savoyarde réside aussi peut-être dans la transcription insensible en deçà des Alpes d'un modèle économique bancaire propre aux régions italiennes¹⁶⁷, celui du « district industriel », qui aurait été mis en œuvre aussi dans quelques régions françaises¹⁶⁸ ou en Catalogne¹⁶⁹. Sans entrer dans le débat sur la nature de tels districts dans les divers bassins et vallées savoyards, l'action des banquiers contribue à nourrir cette hypothèse. En assurant un robuste marché de l'argent court grâce à leur collecte de dépôts et, souvent, au réescompte de la Banque de France, ils nourrissent les trésoreries des PME, des TPE et des professionnels (patrons du petit commerce et de l'artisanat) et assurent la liquidité de place. En mobilisant des ressources à terme (bons, réserves accumulées et sous-estimées au bilan), voire en privilégiant parfois un porte-à-faux délicat par rapport aux sains ratios de liquidité, ils alimentent les fonds de roulement de sociétés en mal de capitaux à moyen terme (quelques

¹⁶⁷ Giuseppe Conti et G. Ferri, « Banques locales et soutien au développement décentralisé de PME en Italie », in Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Banques locales et Banques régionales en Europe au XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 2004.

¹⁶⁸ Michel Lescure, « Entre ville et campagne : l'organisation bancaire des districts industriels. L'exemple du Choletais (1900-1950) », in Jean-François Eck & Michel Lescure (dir.), *Villes et districts industriels en Europe occidentale, XVII^e-XX^e siècles*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 2002, pp. 81-104. Michel Lescure, « La politique de crédit et le financement des districts industriels en France. L'exemple de l'industrie de la chaussure (1945-début des années 1960) », in Laurent Tissot, Francesco Garufo, Jean-Claude Daumas & Pierre Lamard (dir.), *Histoires de territoires. Les territoires industriels en question, XVIII^e-XX^e siècles*, Neuchâtel, Alphil, 2010, pp. 193-224.

¹⁶⁹ Carlos Sudria, « Le modèle catalan de banque de proximité », in Hubert Bonin et Christophe Lastécouères (dir.), *Les banques du grand Sud-Ouest*, Paris, PLAGÉ, 2006, pp. 195-214.

semestres) grâce à une large politique de découverts. La Banque de France s'inquiète souvent de cette prise de risque, du risque de « commandite », d'une « transformation » excessive de capitaux courts en emplois durables ; et, à plusieurs reprises, elle doit jouer aux pompiers volants et aider certaines maisons à traverser des caps difficiles, comme au début des années 1930 ou pendant la récession de 1952-1953, en bonne expression d'une solidarité de place – car la banque des banques a intérêt à préserver de telles places ou mini-places pour la bonne santé des PME et ses propres affaires (réescompte, crédit direct).

Un « modèle savoyard » de banque pourrait donc être précisé : essaimage tentaculaire dans les vallées et sur les versants industriels ; proximité au cœur des communautés d'affaires des mini-places et places ; intimité avec quelques dizaines de patrons de grosses PME, eux-mêmes des notables (Chambre de commerce, etc.) ; aptitude à animer un fort marché de l'escompte qui permet d'insuffler de la liquidité sur ces petits marchés monétaires, car ce modèle savoyard comporte plusieurs profils privilégiant la banque d'escompte (Société savoisienne, Caisses de Crédit agricole, Banque de Savoie pour une majorité de son histoire, quelques banques locales vigoureuses, comme à Chamonix ou Aix-les-Bains) ; enfin, une tendance récurrente à pratiquer « la banque régionale », c'est-à-dire une conception de banque locale fortement engagée dans les crédits durables (découverts renouvelés, crédits saisonniers amples, avances sur garanties de biens fonciers ou de titres) et la consolidation des fonds de roulement des clients. Christophe Lastécouères a parlé de l'essaimage de la « banque à l'allemande » dans le sud-Sud-Ouest¹⁷⁰ ; les historiens et les économistes sont en quête des forces de levier qui ont permis à des bassins économiques en Alsace, en Franche-Comté et dans le seuil d'Alsace (Mulhouse-Montbéliard) de renouveler leur système productif, en particulier autour de la transformation métallurgique et de la mécanique ; or tant Laydernier que la Société savoisienne ont tiré parti du boum de la petite mécanique dans la vallée de l'Arve ; et, dans tous ces cas, le rôle d'accélérateur joué par les maisons de banque de proximité (en « *Haus-Banken* » à l'allemande ?) est indéniable.

Il ne faut pas forcer le trait, et la quête d'une différenciation savoyarde n'entraîne pas l'adhésion à un seul « modèle économique » bancaire. Certaines banques collent à celui de la banque d'escompte (spécialisée, comme les Caisses de Crédit agricole ; ou généraliste, comme la Société savoisienne et la Banque populaire de Savoie), à celui de « banque régionale » engagée avec ardeur dans les crédits durables, voire dans la « banque mixte » (avec un profil de banque d'affaires : placement et portage de titres de sociétés locales, prises de participation plus ou moins durables dans certaines d'entre elles, présence au conseil d'administration de plusieurs d'entre elles), comme c'est le cas, à des degrés divers selon les périodes, pour Laydernier et la Banque de Savoie.

Quoi qu'il en soit, une remarque domine puisque tous les observateurs ont noté, à chaque époque, l'intensité de la présence bancaire sur les places et dans les vallées savoyardes, qu'il s'agisse des banques parisiennes ou des banques locales (voire Barclays, à Aix-les-Bains), et bien entendu de la Banque de France. C'est que les débouchés n'ont cessé de croître pour ces

¹⁷⁰ Christophe Lastécouères, « L'émergence des banques à l'allemande en Aquitaine dans les années 1930 : un anachronisme ? », in Michel Lescure & Alain Plessis (dir.), *Les banques locales et régionales en Europe au XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 2004, p. 333-366. Christophe Lastécouères, « Le banquier Armand Gommès : de la « myopie au désastre » à l'aveuglement intellectuel », *Réalités industrielles. Annales des Mines*, n°spécial, *L'outillage mental des acteurs de l'économie*, Paris, Eska, février 2009, pp. 81-91. Christophe Lastécouères, « Le financement bancaire d'une économie régionale : le cas du Sud-Ouest (1880-1914) », in Olivier Feiertag & Michel Margairaz (dir.), *Politiques et pratiques des banques d'émission en Europe (XVII^e - XX^e siècles). Le bicentenaire de la Banque de France dans la perspective de l'identité monétaire européenne*, Paris, Albin Michel, 2003, pp. 223-245. Christophe Lastécouères, *Les feux de la banque : oligarchie et pouvoir financier dans le Sud-Ouest, 1848-1941*, Paris, CTHS, 2006.

maisons, avec les pulsations successives des boums de l'industrie, du BTP, du négoce et du commerce, du tourisme, grâce à la réactivité d'une économie savoyarde qui aura réussi à participer au décollage et à la prospérité des branches actives au cœur de la deuxième révolution industrielle, à multiplier les bassins économiques riches en PME : l'interaction entre croissance des entreprises et réponses des banques à leurs demandes aura permis d'établir un système bancaire et économique relativement stable et souple – jusqu'à ce que l'uniformisation récente vienne imposer des fusions, des franchises, des mutualisations de moyens, qui peuvent porter atteinte à l'autonomie de décision des banquiers locaux, simples agents d'entités parisiennes. Mais l'on pourrait suggérer que l'esprit d'entreprise qui a permis à plusieurs patrons ou présidents de banque savoyarde d'être des forces de progrès économique et bancaire (les Laydernier, les Chambre, Paul Béchet, etc.) doit pouvoir aussi animer les institutions savoyardes des groupes nationaux, comme cela a été le cas pour René Carron pour le Crédit agricole.

Cahiers du GREThA Working papers of GREThA

GREThA UMR CNRS 5113

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

www.gretha.fr

Cahiers du GREThA (derniers numéros)

- 2010-06 : FERRARI Sylvie, MEHDI MEKNI Mohammed, PETIT Emmanuel, ROUILLON Sébastien, *Du bien-fondé de la participation des citoyens aux marchés de permis d'émissions : Efficacité économique et questionnements éthiques*
- 2010-07 : PETIT Emmanuel, *Le rôle du regret dans la permanence des anomalies sur les marchés financiers*
- 2010-08 : LEVY Rachel, TALBOT Damien, *Le contrôle par la proximité : l'analyse du réseau du pôle de compétitivité Aerospace Valley*
- 2010-09 : BERROU Jean-Philippe, GONDARD-DELCROIX Claire, *Réseau social et accès aux ressources dans la trajectoire d'entreprises informelles : récits de vie d'entrepreneurs à Bobo-Dioulasso (Burkina Faso)*
- 2010-10 : BECUWE Stéphane, HASNI Radhouane, *Le protectionnisme vert : Le cas du secteur Textile-Habillement*
- 2010-11 : BROUILLAT Eric, LUNG Yannick, *Spatial distribution of innovative activities and economic performances: A geographical-friendly model*
- 2010-12 : DANTAS Monique, GASCHET Frédéric, POUYANNE Guillaume, *Effets spatiaux du zonage sur les prix des logements sur le littoral : une approche hédoniste bayésienne*
- 2010-13 : BLANCHETON Bertrand, SCARABELLO Jérôme, *L'immigration italienne en France entre 1870 et 1914*
- 2010-14 : BLANCHETON Bertrand, OPARA-OPIMBA Lambert, *Foreign Direct Investment in Africa: What are the Key Factors of Attraction aside from Natural Resources?*
- 2010-15 : ROUILLON Sébastien, *Optimal decentralized management of a natural resource*
- 2010-16 : CHANTELOT Sébastien, PERES Stéphanie, VIROL Stéphane, *The geography of French creative class: An exploratory spatial data analysis*
- 2010-17 : FRIGANT Vincent, LAYAN Jean-Bernard, *Une analyse comparée du commerce international de composants automobiles entre la France et l'Allemagne : croiser un point de vue d'économie internationale et d'économie industrielle*
- 2010-18 : BECUWE Stéphane, MABROUK Fatma, *Migration internationale et commerce extérieur : quelles correspondances ?*
- 2010-19 : BONIN Hubert, *French investment banks and the earthquake of post-war shocks (1944-1946)*
- 2010-20 : BONIN Hubert, *Les banques savoyardes enracinées dans l'économie régionale (1860-1980s)*

La coordination scientifique des Cahiers du GREThA est assurée par Sylvie FERRARI et Vincent FRIGANT. La mise en page est assurée par Dominique REBOLLO.