



GREThA

Groupe de Recherche en
Économie Théorique et Appliquée

Le quasi-kraich de la Société générale en 1913: une crise de son modèle économique ?

Hubert Bonin

Sciences Po Bordeaux
et

GREThA, CNRS, UMR 5113, Université de Bordeaux

h.bonin@sciencespobordeaux.fr

Cahiers du GREThA

n° 2017-13

juillet

GREThA UMR CNRS 5113

Université de Bordeaux

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

**Le quasi-krach de la Société générale en 1913 :
une crise de son modèle économique ?**

Résumé

Au-delà des faits eux-mêmes, qui débouchent sur une grave crise de la deuxième banque française en 1913 et qui relatent la mise en œuvre de la solidarité de place, il faut expliquer comment la conduite stratégique et managériale de ce qui était devenu une firme bancaire a pâti de prises de risques excessives, de méthodes de gestion peut-être aléatoires. En tout cas, les capacités d'anticipations paraissent ex-post déficientes. Cet essai mobilise donc des analyses nourries des réflexions des économistes de gestion et les applique à l'histoire d'entreprise et à l'histoire bancaire, afin d'essayer de déterminer si des approches théoriques actuelles pourraient, sans trop d'anachronisme, permettre une compréhension plus fine de cet événement.

Mots clés: Banque, gestion, risques, histoire d'entreprise, culture managériale

Management and business model at stake: the crisis of Société Générale bank in 1913

Abstract

Beyond the facts themselves, which resulted in a grave crisis of the second French bank in 1913 and who told the implementation of the solidarity of place, it is necessary to explain how the strategic and managerial conduct of what had become a banking firm suffered from excessive risk-takings, and from maybe random methods of management. In any case, the capacities of anticipations seem to have been deficient. Thus this essay mobilizes analyses fed with the reflections of economists of management and applies them to business history and to banking history, to try to determine if current theoretical approaches could, without too much anachronism, allow a finer understanding of this event.

Keywords: Bank; management history; risks management; business history; managerial culture

JEL: D22; D81; G 21; L 25, N 83; N 24

| |
|---|
| <p>Reference to this paper: BONIN Hubert (2017) Le quasi-krach de la Société générale en 1913 : une crise de son modèle économique ?, <i>Cahiers du GREThA</i>, n°2017-13.</p> |
|---|

| |
|---|
| <p>http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2017-13.html.</p> |
|---|

La Société générale endure une crise sévère en 1913-1914, qui la conduit au bord du gouffre ; elle doit être épaulée par un syndicat de banques à l'initiative de la Banque de France, qui la refinance, le temps que la crise de confiance soit effacée¹. La solidarité de place aura joué comme lors du krach du Comptoir d'escompte de Paris en 1889, le principe du prêteur en dernier ressort aussi, bien que la crise de la Générale n'ait pas été causée par des spéculations comme cela avait le cas pour le CEP. Aussi ce texte doit-il engager un débat sur sa ligne stratégique et sur les risques qu'elle a pu susciter, ainsi que sur les processus de décision au sommet de la maison en fonction des asymétries d'information qui ont pu surgir et rendre moins intelligibles les déséquilibres bilanciaux éventuels.

On doit relever les liens étroits entre l'évolution à long terme du bilan et du portefeuille d'affaires d'une part, et la perception à court terme par la Place en cas de circonstances nouvelles provoquées par des tensions européennes ou même transatlantiques (Brésil, Argentine, etc.). On découvre tout de go, à la Banque de France, alors dénuée de centrale des risques, qui est créée seulement au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, au ministère des Finances et chez des confrères, que le bilan de la Générale est alourdi par des comptes débiteurs abondants, des lignes de titres trop épaisses et immobilisées, donc des comptes relativement délicats à mobiliser rapidement pour en tirer de l'argent liquide. Or, en face, des dépôts en compte courant seraient plus fragiles, tandis que les dépôts des particuliers ou de PME deviendraient trop fluides.

Sans atteindre l'acuité de la crise subie en 1885-1886, bien entendu, la crise de 1914 paraît grave, d'autant plus qu'elle s'insère dans une situation de crise bancaire enclenchée dès 1913 et dans une situation géopolitique puis même militaire évidemment dramatique. Heureusement, la Générale ne subit pas le sort du Comptoir d'escompte en 1889 ni de la Société de dépôts & comptes courants en 1891, ni enfin de Samazeuilh, à Bordeaux, en 1913. Grâce à un bilan tout de même résistant et élastique et grâce à la solidarité de place, elle tient bon face aux tempêtes et n'est pas entraînée par un tsunami bancaire.

Les deux crises de 1905 et de 1913, sans rapport événementiel entre elles, peuvent nourrir la même démarche analytique. La politique du directeur général Louis Dorizon depuis une vingtaine d'années semble en question : son punch a conduit la Société générale à déployer son activité de banque commerciale en Russie, à renforcer son implication en « banque industrielle », en banque d'entreprise, et à déployer vigoureusement le métier de banque de marchés (banque de change, crédit interbancaire *on call*, etc.). Or cela finit par inquiéter : un déséquilibre dans le bilan à court terme entre des expositions trop fortes à l'actif (découverts à des entreprises et escomptes risqués à l'étranger) et des ressources trop limitées en contrepartie au passif (de la banque elle-même, de sa succursale de Londres, de sa filiale belge ou de sa filiale russe, mal mesurées faute d'un bilan consolidé) ou obtenues à trop court terme (refinancements interbancaires, dépôts en compte courant) débouche sur une crise de liquidité à deux reprises, sur une crise de confiance et sur un risque de crise de solvabilité. « Trop grande pour s'effondrer » (*too big to fail*), la Société générale est renflouée à deux reprises.

1. En quête d'indices de fragilité

Des frottements entre le modèle stratégique et le modèle économique (sur le registre des lacunes en ressources stables) peuvent être donc constatés. D'un côté, la banque n'a pas assez rapidement et fortement adapté ses ressources durables à sa croissance organique ; et cela débouche sur trois

¹ Hubert Bonin, « Les quatre crises de la Société générale (1886-2008). La crise d'un modèle économique au cœur des crises conjoncturelles », *Revue historique* (PUF), n°668, octobre 2013, pp. 905-933.

augmentations de capital successives. Il lui faut plus de « coussins de sécurité », comme on dirait aujourd'hui (*capital buffers*), plus de fonds propres, plus de réserves (explicites ou latentes), afin de réduire les déséquilibres excessifs et donc l'effet de levier trop tendu. Sans théorisation – car aucun article ni livre n'est encore publié sur ces crises françaises, chez les experts de l'époque ou, depuis lors, dans le monde académique –, et donc de façon empirique, puisque le conseil d'administration ne paraît pas avoir conçu un corpus de réflexions systémiques à ce propos, ces trois augmentations de capital et la constitution de relais de refinancement plus structurés semblent prouver qu'il faut rétablir un équilibre entre modèle stratégique et modèle d'organisation du financement de ce dernier.

D'un autre côté, la stratégie dynamique de déploiement international – différente de celle de ses confrères Crédit lyonnais² et CNEP³ – a débouché sur une crise du modèle économique, et ce, sur deux registres. Le modèle d'organisation de firme vit une « maladie infantile » de croissance hors de France ; tout comme les agences de région dans les années 1870-1880, les entités russes et (indirectement) égyptienne mènent une vie trop indépendante, avec une capacité d'analyse des risques peu affûtée. Or dupliquer un réseau de banque commerciale de détail par simple croissance spontanée constituée, on le sait désormais depuis quelques années, un défi managérial ardu pour les banquiers : les « cultures du crédit » sont différentes, les risques de connivence avec les communautés d'intérêts locales⁴ trop répandus, les pratiques dans l'estimation des valeurs servant de gage aux prêts ou de références pour leur niveau (stocks, etc.) sont trop aléatoires. Enfin, et surtout, la « courbe d'apprentissage » du personnel responsable est plus ou moins longue selon la rigueur dans la construction de la sous-organisation de firme à l'étranger.

Les solutions destinées à faciliter les ajustements entre modèle stratégique et modèle économique et mode d'organisation ont été classiques. Pour le passif, des augmentations de capital de la Société générale et la fusion entre Banque du Nord et Banque russo-chinoise ont consolidé la surface financière des deux banques française et russe. Pour une gestion active de l'actif, le portefeuille de savoir-faire français en gestion préventive des risques et en supervision de l'organisation de firme a été transféré à la filiale russe. Quant à la banque de marchés, il semble que les équipes aient été renforcées, notamment à Londres et Bruxelles, et que les circuits de refinancement interbancaires aient été ramifiés. Et, surtout, le partenariat tissé entre la Société générale et Paribas a ouvert la voie non seulement à une osmose de compétences au niveau de la banque internationale, propice à l'amélioration du portefeuille de savoir-faire de la banque commerciale d'entreprise à terme, mais aussi à une diminution relative de la prise de risques, par le biais du partage de certaines opérations entre les deux maisons, en particulier pour le risque de garantie (*underwriting*).

2. Un modèle économique trop tendu ?

Peut-être la Générale était-elle allée trop loin, par l'intermédiaire de sa succursale de Londres, dans son insertion dans la « banque financière internationale », dans des pratiques d'*investment banking*, aux dépens d'une sagesse plus conforme aux contours du modèle économique d'une banque de dépôts et plus soucieuse d'éviter les risques de marché. D'ailleurs, le repli imposé par la « grande

² Bernard Desjardins, Michel Lescure, Roger Nougaret, Alain Plessis et André Straus (dir.), *Le Crédit lyonnais, 1863-1986. Études historiques*, Genève, Droz, 2002. Roger Nougaret, *Le Crédit lyonnais en Russie, 1878-1920*, Paris, 1992. Hubert Bonin, « The international factors in the development of the French banking system », in Rondo Cameron et Valéry Bovykin (dir.), *International Banking and Industrial Finance, 1870-1914*, Oxford, Oxford University Press, 1992

³ Hubert Bonin, « Le Comptoir national d'escompte de Paris, une banque impériale (1848-1940) », *Revue française d'histoire d'outre-mer*, tome 78, n°293, 1991, pp. 477-497.

⁴ Voir : Mark Granovetter, « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3), novembre 1985, pp. 418-510. Gunnar Eliasson, « The firm as a competent team », *Journal of Economic Behavior and Organization*, volume 13, 1990, pp. 275-298.

Histoire » avec la chute du capitalisme en Russie et la perte de la Banque russo-asiatique, puis l'abandon des velléités de déploiement dans l'aire méditerranéenne (contraction des activités de la filiale orientée vers l'Espagne, Société générale de banque pour l'étranger ; revente de la Banque de Salonique en 1919 ; modération du déploiement dans les Balkans, plutôt abandonné aux deux banques d'affaires Paribas et BUP), a pu refléter *a posteriori* une prise de conscience des points faibles d'une banque de dépôts, à cette époque, à agir trop loin de ses cœurs géographiques de métiers.

L'inquiétude reste d'ailleurs vive encore à la fin de l'année 1914 – alors qu'aucune information n'est fournie par les archives de la Générale elle-même, bien que les discussions aient dû y être amples et torrides. « Le baron Édouard [de Rothschild] se préoccupe de la situation de la Société générale. M. Ribot [Alexandre, ministre des Finances] lui a demandé quels concours seraient nécessaires pour assurer le paiement de tous les dépôts. M. Ribot ne veut, à aucun prix, laisser tomber la Société générale. Le baron Édouard répondit qu'au point de vue du personnel nouveau à introduire dans cette maison, il ne paraît pas possible de demander aux établissements de crédit, déjà si diminués par la guerre, de lui en fournir. Quant au concours financier, les maisons et établissements qui ont fourni à la Société générale une avance de 50 millions en juillet dernier sont décidés à ne pas aller au-delà. Or la Générale n'a plus aucune ressource à offrir à la Banque de France, son actif à recouvrer est encore de 200 millions, correspondant à ses avances à la clientèle. Il reste, en outre, 250 millions à appeler sur le capital. Si on ne brusque rien, le baron Édouard espère qu'on pourra arriver à reconstituer ultérieurement l'affaire, mais, pour éviter une suspension de paiements, il croit que le concours direct de l'État sera indispensable. »⁵

Durablement, Rothschild continue à reprocher à la Générale sa stratégie de croissance à tout-va. Encore en janvier 1915, il médite sur ce qu'il estime une fragilité intrinsèque de cette grande banque à laquelle il voue une sympathie certaine, mais envers laquelle il exprime ses doutes personnels dans un entretien avec l'un des dirigeants du Crédit lyonnais, Émile des Marais : « Le baron Edmond de Rothschild se demande si cette modification [l'appel à Guernaut comme directeur général] sera suffisante pour assurer le relèvement de la Société. Selon lui, le fonctionnement de la Générale a été mauvais dès sa création. On n'a jamais voulu distinguer quel devait être son objet. Elle fut non un établissement de crédit, mais une banque d'affaires travaillant avec ses dépôts, ce qui est une déplorable conception. Le baron Edmond se demande comment on peut relever l'affaire. Il craint que le capital ne soit complètement mangé, et ne voit qui apportera des fonds pour rembourser éventuellement les dépôts en cas de retrait. Il insiste sur l'intérêt que nous avons tous à éviter la chute de la Générale. Je [Des Marais] réponds que nous sommes très désireux d'éviter cette chute, mais que le concours qui a déjà été apporté à deux reprises à cet établissement paraît devoir être l'effort maximum qu'on ait pu nous demander. »⁶

3. Un mode d'analyse et de décision contestable ?

Bref, même des professionnels situés aux tout premiers rangs de la vie de la place émettent des critiques sur la stratégie managériale de la Société générale et donc de l'équipe de Dorizon. Cela pose, une fois de plus en histoire d'entreprise, la question de la rationalité dans le processus de décision et l'organisation du pouvoir, et donc *in fine* de la pertinence, sinon de la fiabilité, de la structure de l'organisation managériale mise en place entre les années 1890 et les années 1910 en

⁵ Entretien entre le baron Émile du Marais, directeur à la direction financière du Crédit lyonnais, et Édouard de Rothschild, 24 décembre 1914, archives historiques Crédit agricole SA, fonds Crédit lyonnais, DAF 297/1.

⁶ Du Marais, compte rendu de visites aux barons Édouard et Edmond de Rothschild, 7 janvier 1915, Crédit agricole SA, fonds Crédit lyonnais, DAF 297/1.

vue de conduire ce qui est devenu une « firme bancaire » vers une position plus éminente au sein de la compétition de place et même de la compétition intra-européenne.

Comme on ne dispose guère de comptes rendus des débats internes à l'équipe dirigeante de la Générale, sinon par le biais de la correspondance entre les deux Verstraete de Saint-Pétersbourg et de Paris, qui contient parfois des allusions à quelques tensions, dès lors que les procès-verbaux des séances hebdomadaires du conseil d'administration restent « neutres », purement factuels, on ne parvient pas à « lire la décision », pour reprendre l'expression d'Erhard Friedberg⁷. On pourrait prendre en considération des acquis de l'école comportementale (*behaviourism*⁸) et notamment appliquer à cette banque des réflexions de James March sur les processus décisionnels⁹. Les organisations sont des structures réactives : par un « apprentissage organisationnel », elles accumulent et adaptent leurs connaissances avec leur environnement en permanence, suggère J. March¹⁰.

Cet économiste de gestion a exploré les facteurs qui influencent la prise de décision, tels que l'orientation des risques, le leadership et l'ambiguïté du présent et du passé ; il a montré notamment que l'acteur économique ne fait preuve que d'une rationalité limitée, faute de temps et d'informations pour analyser tous les avantages et les inconvénients de ses choix. Selon ce modèle d'analyse, l'équipe de Dorizon n'aurait pas suffisamment mobilisé l'ensemble des pièces d'information disponibles, voire n'en aurait pas assez rassemblé (par exemple à propos des engagements en Europe centrale et russe ou en Amérique latine). Au sein de cette « coalition » de pouvoir managérial, qui regroupe des cadres issus du réseau grâce à leur dynamisme commercial, des experts en affaires financières, françaises et internationales, des hauts dirigeants des filiales belge et russe et de la succursale de Londres, et des alliés financiers (comme Spitzer ou Cassel, on l'a indiqué), peut-être qu'une certaine griserie aurait emporté l'équipe de Dorizon vers une croissance trop soutenue.

À propos de l'équipe de Dorizon, on pressent des réactions aux soubresauts, comme face à la crisette de 1905 ou aux aléas brésiliens, cubains, haïtiens, balkaniques ou autres, sans discerner les processus de discussion, de débats même, et donc sans pouvoir appréhender ce fameux « apprentissage organisationnel ». Ont-ils été « prisonniers de routines, de cadres cognitifs, de programmes et de répertoires d'action »¹¹ ? Comment se sont structurées les « préférences [de cet] ensemble d'acteurs en interaction stratégique et durable les uns avec les autres et dont les logiques d'action sont elles-mêmes le produit d'autres marchandages, d'autres interactions stratégiques » ?

⁷ Mais dans le cadre d'une étude consacrée aux tensions internationales de l'année 1962 : Erhard Friedberg, « Comment lire les décisions ? », *Cultures & conflits*, 2000, n°36, *Rationalités et relations internationales*, pp. 151-164. Cf. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993. Voir, en France : Michel Crozier & Erhard Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.

⁸ Richard Cyert & James March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englecliff NJ, Prentice Hall, 1963. L'œuvre classique dite « behaviouriste » : James March, « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, 1978, volume 9, n°2, pp. 587-608. James March & Herbert Simon, *Organizations*, Cambridge (MA), Blackwell, 1958 ; seconde édition en 1993, Oxford, Blackwell.

⁹ James March, « Decisions in organizations and theories of choice », in Andrew Van de Ven et William Joyce (dir.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, Wiley Interscience, 1981, pp. 205-244. James March & Richard Harrison, « Decision making and post-decision surprises », *Administrative Science Quarterly*, 1984, volume 29, pp. 26-42. James March (dir.), *Decisions and Organizations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.

¹⁰ James March & Barbara Levitt, « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, 1988, volume 14, pp. 319-340.

¹¹ Erhard Friedberg, « Comment lire les décisions ? », *Cultures et conflits*, 2000, 36, pp. 51-64 ; ici : p. 57.

4. Quelle marge d'autonomie dans l'initiative ?

Tandis que le Lyonnais est dirigé durablement par l'équipe cimentée autour du présent Henri Germain de 1804 à 1905, que le CNEP entremêle des banquiers issus de plusieurs communautés d'affaires (de Marseille à Paris, en particulier), que Paribas et la Banque de l'union parisienne (à partir de 1904) bénéficient d'un entrelacement entre financiers français et étrangers, banquiers démarcheurs d'affaires et hommes proches des milieux boursiers, l'équipe de Dorizon est mixte¹². Au sein de la firme Société générale, plusieurs groupes d'influence œuvrent en convergence et compléments : les cadres issus du réseau, d'excellents banquiers polyvalents, dotés d'une solide culture de banque d'entreprise de proximité ; des hauts cadres formés au Siège aux négociations d'affaires parisiennes et européennes, avec une interaction entre Bruxelles, Londres et Paris (et parfois la Suisse) ; des hommes dotés d'une excellente connaissance des marchés boursiers et d'un capital relationnel large. Dorizon et son équipe, comme dans toute société, se situent au point de convergence de ces « plaques » managériales. Comme leurs confrères des autres grandes banques, ils bénéficient en outre de partenariats avec des hommes d'affaires européenistes (ici, Cassel, Farquhar, Lombardo ou Spitzer, notamment) ; enfin, après la crise de 1905, l'équipe entretient une relation de proximité avec son homologue de Paribas (Bénard, etc.).

Pourtant, le libre arbitre de la Générale est réel, comme le rappelle Georges Verstraete en 1907 : « Ne pas oublier que l'influence de Spitzer auprès du directeur est actuellement tout à fait prédominante. Le directeur trouve auprès de son patron, Sir Ernest [Cassel], l'appui dont il a besoin contre la Rue d'Antin [Paribas] [...]. Sans doute, Dorizon s'appuie sur Cassel et, par suite les avis de Spitzer ont une autorité particulière. Mais ce serait bien mal connaître Dorizon que de croire qu'il a par cela même abdiqué toute indépendance. »¹³

Toutefois, est-ce que la Générale a véritablement gommé sa (secrète) volonté de gagner des positions face à ses deux rivales, le CNEP et le Lyonnais, ou de résister à la progression de Paribas puis en sus de la Banque de l'union parisienne, sans parler de maisons comme Mirabaud ou Rothschild ? Est-ce qu'elle a pu s'extraire de ce « chemin de dépendance » (en anglais : *path dependency* ou poids de l'héritage) dans l'ornière duquel elle s'était enlisée avec l'affaire du guano au milieu des années 1880 ? Est-ce que cet homme issu du peuple comme Dorizon n'a pas désiré fusionner son ascension socioprofessionnelle et l'essor de sa banque, l'une portant l'autre ? Il est tout de même bizarre que la Générale ait autant souffert en 1905, puis encore en 1913, comme je l'ai déjà analysé plus haut : vingt ans après sa crise de 1886, elle souffre encore dix-neuf ans plus tard, puis encore huit ans après, comme si de mini-tsunamis gestionnaires venaient refléter le jeu des plaques stratégiques animé par un désir de trop forte croissance, peut-être. Ce n'est là qu'une hypothèse.

Dorizon bénéficie d'une belle concordance des astres de l'univers économique : reprise de la croissance au milieu des années 1990, européanisation des économies, première mondialisation, première étape de la deuxième révolution industrielle, percée de nouvelles technologies, émergence de nouvelles sociétés, remodelage des sociétés issues de la première révolution industrielle, élargissement de l'assise du marché financier français et renforcement du marché financier britannique, volonté des majorités dirigeant successivement la France (modérés, gauche, centre-gauche) de soutenir – dans la mesure des moyens d'un appareil économique d'État encore peu structuré – la compétitivité de l'économie française, surtout face à l'Allemagne et au Royaume-Uni. La stratégie est dès lors limpide : insérer la Générale dans ce mouvement pluriel de croissance, dans l'élan de l'investissement, et donc, *in fine*, pour une grande banque, dans le déploiement des crédits de toute sorte et des émissions de titres.

¹² Voir le tome II de l'histoire de la Société générale (chapitres 5 à 7), à paraître en 2017.

¹³ Georges Verstraete (à Paris) à Maurice Verstraete (à Saint-Petersbourg), 20 avril 1907, archives de la Banque du Nord, archives d'État de Saint-Petersbourg.

5. Débat sur la mise en pratique de la stratégie

Si la stratégie est claire, encore faut-il la mettre en œuvre avec discernement. Le volontarisme de l'équipe Dorizon est sans faille, avec une bonne cohésion entre la masse des actionnaires, les actionnaires importants, le conseil d'administration, les directions. La preuve en est donnée avec les diverses augmentations de capital effectuées au tournant du siècle. La mise en œuvre est efficace : structuration des directions opérationnelles spécialisées, gonflement de leurs effectifs – d'où l'essaimage du Siège, puis son transfert –, promotion de hauts cadres expérimentés venus du réseau ou mûris au Siège lui-même, hausse des dépenses d'exploitation afin de soutenir cette croissance des « moyens » d'action, insertion dans des communautés de relations d'affaires en France ou sur des places européennes, et même enclenchement de processus de promotion interne et de formation pour étayer l'assise d'une « classes moyenne » apte à relayer les décisions par leur concrétisation rapide et efficace.

La mise en œuvre s'avère dès lors efficace, puisque la mise en pratique de la stratégie – en anglais : *strategy as practice*¹⁴ – constitue le nœud d'une gestion performante – si l'on admet d'entrelacer ici économie gestionnaire, histoire d'entreprise et histoire bancaire. Une chose est de porter un dessein stratégique puissant, une autre en est d'en réussir la mise en pratique, comme le soupèsent tant d'économistes de la gestion outre-Atlantique, décontenancés par la discordance entre les intentions et leur concrétisation dans nombre d'entreprises qui ont fini par vaciller sur leurs erreurs¹⁵. L'une de leurs conclusions est que le remodelage et la conduite de l'organisation de firme doivent refléter ce volontarisme dans leur ampleur, leur fermeté et leur discernement. Or on vient juste d'affirmer que la firme Société générale a bel et bien réussi à se structurer afin de satisfaire aux exigences de sa stratégie et de sa croissance. Bref, les facteurs organisationnels et humains me paraissent avoir été des leviers essentiels de ce dernier, et avec un degré de réussite apparemment sans défaillance repérable.

Sans transformer ce chapitre en « étude de cas » à l'anglo-saxonne, on peut tout de même se demander si l'équipe de Dorizon a réussi pleinement à assurer une coordination pertinente entre la stratégie de développement, la stratégie organisationnelle, la tactique budgétaire, la stratégie bilancielle et ses grands équilibres, les systèmes de contrôle, la lutte contre les asymétries d'information, et, au bout du compte, les fameux « indicateurs de performance » – en sombrant dans un anachronisme provocateur, je l'admets bien volontiers, dès lors que les évaluations de la rationalité stratégique datent de la fin du xx^e siècle, selon, par exemple, les analyses de Henri Mintzberg¹⁶.

On peut penser que l'équipe Dorizon ne serait pas parvenue à assurer une coordination complète entre les divers champs de déploiement des activités, tant en France qu'à l'étranger, d'où des défaillances récurrentes, bien et vite circonscrites, ou sources de « crissettes » plus graves (1905,

¹⁴ Richard Whittington, *Strategy as Practice. Long Range Planning*, 1996, pp. 731-735. *What is Strategy – and does it matter?*, Londres, Thomson Learning, seconde édition, 2001. *Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field*, 2002. « The work of strategizing and organizing: For a practice perspective », *Strategic Organization*, 2003, 1, pp.117-125. Gerry Jonson, Ann Langley, Leif Melin & Richard Whittington, *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007. Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2015.

¹⁵ « Introduction. Strategy as practice: New perspective », in Paula Jarzabkowski, *Strategy as Practice: New Perspective*, Sage, 2005.

¹⁶ Henri Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Simon & Schuster, 1994 ; seconde édition : New York, Pearson Education, 2000.

1913). Des activités, des filiales, des équipes ont manqué de capacité dans la maîtrise de leurs informations, de leurs processus d'investissement, dans leurs méthodes de contrôle – dans les affaires industrielles en Russie, dans diverses affaires en Argentine et au Brésil, notamment, ou aussi à propos de gros clients en France même, comme en région lyonnaise. Est-ce que les équipes de la « banque industrielle » étaient suffisamment charpentées, expérimentées, vigilantes, au Siège ? Celui-ci ne manquait-il pas de « pointures » sorties des grandes écoles d'ingénieurs, aptes à déterminer l'ampleur et surtout la durée des programmes d'investissement des firmes épaulées en direct ou par le biais de la filiale russe ?

Certes, on voit Dorizon aller en Russie et à Londres ; des équipes de l'Inspection circuler dans les grosses agences et en Russie ; des relations directes sont entretenues avec des hommes d'affaires qui sont autant d'« yeux et oreilles » au cœur des communautés d'affaires. Mais, au bout du compte, ces acteurs de la supervision et des contrôles sont-ils assez nombreux, assez documentés face au risque d'asymétrie d'information, assez experts eux-mêmes ? Déjeuner, dîner, visiter, lire un bilan, collecter des renseignements : tout cela constitue la coutume de la banque relationnelle ; mais est-ce que la banque transactionnelle a été assez affûtée elle-même pour l'accompagner dans sa démarche de vigilance, puis de conseil. La pratique de la stratégie suppose une communauté de collaboration-coopération entre toutes les parties prenantes ; au-delà de leur bonne volonté, souvent dominante, encore faut-il qu'elles disposent de la lucidité, de la capacité d'anticipation des risques opérationnels, puis budgétaires, qui leur permettent de dominer leur sujet, de maîtriser les portefeuilles de risques. Or certaines parties prenantes et certains acteurs en interne ont manqué de ces qualités, d'où les lacunes d'une « bonne pratique » de la stratégie.

De telles remarques sont d'une plate banalité, car cette réalité a été rencontrée pendant tous les brouillonnages cycliques, avant des chutes gestionnaires (défaillances de clients, crises de trésorerie, crise de liquidité pour des banques, etc.) ou des crises conjoncturelles, qui ont révélé et accentué les lacunes du couple reliant la conduite stratégique et la conduite managériale. Dorizon et son équipe n'ont pas échappé à telle ou telle de ces lacunes, d'où les soubresauts subis de temps à autre. Le déterminisme de routines dans la gestion de stratégies, des tendances à glisser dans des trappes à compétences ou à se laisser abuser par la réussite des actions passées, même toute récentes car l'évolution des divers postes du bilan est souvent étonnante. Banalement, là encore, transformer la planification (même encore informelle, à cette époque), développement de l'action, déploiement des forces dans les branches d'activité, les régions, les pays, les filiales (en anglais : « *planning, developing, deploying* »), a dû s'accompagner d'un suivi et contrôle (*monitoring*) et d'un retour d'expérience (« *analysing* ») incessants, renouvelés et exigeants.

Ces blocages ou « frottements » gestionnaires posent la question de la capacité à collecter et brasser suffisamment d'informations au sein des directions du Siège¹⁷ : étaient-elles suffisamment étoffées et enrichies pour pouvoir jauger les données collectées dans cette vaste firme bancaire qu'est devenue la Société générale. Sans sombrer dans le culte envers Alfred Chandler¹⁸, quelque peu critiqué depuis quelques lustres dans la communauté académique, on peut s'interroger sur la pertinence du modèle organisationnel en fonction du modèle économique construit dans le cadre de la stratégie de croissance et de puissance.

Est-ce que les structures de la direction étaient suffisamment diversifiées et décentralisées pour permettre de faire face avec suffisamment de clairvoyance et de réactivité aux incertitudes de la

¹⁷ Bart Noteboom (dir.), *Knowledge and Learning in the Firm*, Abingdon, Edward Elgar, 2006.

¹⁸ Alfred Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989 (1962 pour l'édition originale américaine).

mise en œuvre de la stratégie ? Pour montrer assez de capacité d'anticipation des risques¹⁹ ? Est-ce que la boîte à outils gestionnaire n'aurait pas été victime du « prisme cognitif »²⁰ qui caractérise toute direction qui glisse insensiblement vers l'unicité de points de vue et une intégration manquant de diversité, voire de dissidences ? Il faut préciser que, avant l'entre-deux-guerres²¹, l'appel à des conseils extérieurs n'est guère pratiqué ; chaque entreprise doit compter sur elle-même, sur ses propres capacités en interne pour discerner les facteurs de perturbation de sa croissance et de son efficacité gestionnaire.

6. Culture du risque et culture d'entreprise

Quelles que soient ces méditations, un fait domine : avec « agilité » – mot gestionnaire à la mode –, réactivité, souplesse, la Société générale a répondu aux impulsions de sa direction. On avait évalué dans le tome I la sélection des directeurs d'agence, puis parfois aussi de divisions du Siège, en fonction de la richesse et de l'adaptabilité de leur portefeuille de compétences et de leur aptitude à maîtriser les risques de la banque de crédit. La firme bancaire a prouvé cette agilité en insufflant à sa banque à guichets un esprit de conquête territoriale et commerciale, en diversifiant, structurant et enrichissant ses divisions de supervision de la banque de crédit et de courtage, en dessinant une vaste machine de gestion de la banque de l'escompte. Vision, stratégie et agilité ont été activées de concert avec des résultats concrets : la Générale, elle aussi, peut incarner cette « performance » dont il faut faire preuve dans les évaluations capitalistes du XXI^e siècle. « *Driving results: Creating systems and structures by which the strategies can be implemented and goals achieved* », suggère Accenture²².

Des décisions essentielles ont été prises, des choix affirmés, des voies de déploiement suivies avec persévérance ; la Générale est tout de même la troisième puis la deuxième banque française ; elle réussit à bâtir la première banque russe ; à animer l'une des trois premières banques alsaciennes ; à faire de sa succursale de Londres une plate-forme de relations, d'affaires de courtage et de change de bonne envergure, au cœur du système des *merchant bankers* et des financiers européanisés. Ces prises de risque sont donc devenues inhérentes à la culture d'entreprise de la maison.

Mais cette culture du risque s'est-elle révélée sans failles. « *Leaders of top-performing companies are able to take both views—steering effectively now while also keeping an eye on the road ahead* », précise Accenture²³, qui signifie par là que les dirigeants doivent anticiper les mutations financières, géoéconomiques – plus soudaines et brutales parfois qu'on ne le croirait – et garder conscience du rythme réel des mutations technologiques – plus lent et coûteux qu'on ne le supposait souvent. La Générale souffre ainsi à plusieurs reprises des aléas de l'économie russe, des surcoûts de son équipement industriel et ferroviaire, des blocages institutionnels, et la même remarque vaudrait pour l'Amérique latine.

¹⁹ Cf. Charles Baden Fuller & Henk Volberda, « Strategic renewal: How large complex organizations prepare to the future », *International Studies of Management & Organisation*, 1997, 27, n°2, pp. 95-120. Olivier Germain, « Charles Baden Fuller. À contre-courant stratégique : expérimentation, régénération, coévolution », in Thomas Loilier & Albéric Tellier (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Colombelles, EMS Management & Société, 2007, pp. 359-377.

²⁰ Cf. Michel Imbert (*et alii*, dir.), *Cognitive Science in Europe*, Berlin, Springer Verlag, 1988.

²¹ Matthias Kipping & Timothy Clark, *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford, Oxford University Press, 2012. Matthias Kipping, « American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships », *Business History Review*, 1999, volume 73, n°2, pp. 190-220. Chris McKenna, *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*, New York, Cambridge University Press, 2006.

²² David Smith, Yaarit Silverstone, Deborah Brecher & Punya Upadhyaya, *Leadership Imperatives for an Agile Business*, Accenture Strategy, 2015, p. 2.

²³ *Ibidem*, p. 4.

L'entreprise « gagnante » est celle qui réussit à structurer des procédures gestionnaires et des processus d'analyse des risques qui lui permettent de mieux anticiper les risques de dérive dans les coûts, la fiabilité des clients, la constance des partenaires. Et c'est là peut-être que surgit la faille : est-ce que l'équipe Dorizon a suffisamment bordé les risques, comme on dit ? Les affaires successives en Egypte, chez Say, chez le gros chimiste lyonnais Usines du Rhône, en Amérique latine, en Russie (à répétition) indiquent une manque de clairvoyance et peut-être une culture du risque trop tolérante vis-à-vis des éventualités de « catastrophe ». Mais l'historien et même les économistes gestionnaires ou les agences-conseils peinent à définir ce que doit être la « culture parfaite »... Ces derniers bataillent pour définir les entreprises performantes (en anglais : *top-performing companies*²⁴).

Quand la direction conduit les transitions vers un changement structurel et stratégique du portefeuille d'activités et des territoires d'action, au-delà de la définition et de l'adaptation de la stratégie et du modèle économique, de la flexibilité de l'organisation, on en revient aux fondamentaux que sont les processus de maîtrise de la gestion et des risques et la culture du risque, au sein d'une culture d'entreprise propre à entraîner les salariés et les cadres dans une adhésion aux programmes, aux valeurs et aux pratiques de la firme, ici de la firme Société générale. Le mot clé devient alors « durabilité » (en anglais : *sustainability*). Or celle-ci côtoyé à plusieurs reprises l'invisible barrière de sécurité qui préserve l'entreprise des risques de trésorerie ou liquidité, ou pire encore du risque de réputation – alors que ses deux confrères Crédit lyonnais et CNEP ne paraissent pas ébranlés autant qu'elle-même, bien qu'ils aient vécu, dans les années 1881-1889, de rudes moments.

Une culture de forte croissance n'a pas été sans une culture du risque exacerbée, pourrait-on ainsi conclure, sans aucun élément néanmoins qui permettrait de structurer une matrice synthétique et systématique de cette culture du risque, au-delà de cette trop grande confiance dans les ressources procurées par une expansion soutenue. La capacité de susciter des retours d'expérience assez complets (en anglais : *feedbacks*) et des « diagnostics » gestionnaires assez drastiques n'aurait pas été affûtée avec assez de vigueur. « *The CEO should primarily listen, encourage open and honest discussion, and make sure that all possible dynamic factors and all possible solutions are being brought to the forefront. Through this process, the CEO must start to diagnose problems and create hypotheses regarding which aspects of the company require improvement.* »²⁵

Peut-être alors l'équipe Dorizon aurait-elle manqué parfois de capacité d'anticipation et de lucidité parce qu'elle manquait d'« humilité », mot lui aussi à la mode en ce tournant de siècle²⁶, mais qui exprime le désir de reconsidérer à périodes régulières les axes qui sont suivis afin d'en apprécier les forces et les faiblesses, par un large effort de consultation et d'information. Les échecs, voire les secousses violentes, qu'une entreprise subit doivent servir de « leçon »²⁷, et peut-être que l'équipe Dorizon a tardé à plusieurs reprises à jauger avec rigueur les causes de telle ou telle « crisette ». Elle a surtout, me semble-t-il, montré une trop grande dépendance aux cycles ascendants et une certaine dose de griserie des boums, une confiance excessive²⁸, aux conseils optimiste des hommes d'affaires,

²⁴ Cf. BCG. The Boston Consulting Group, *The New CEO's Guide to Transformation. Turning Ambition into Sustainable Results*, 2015.

²⁵ *Ibidem*, p. 6.

²⁶ Cf. Bradley Owens, Michael Johnson & Terence Mitchell, « Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership », *Organization Science*, 2013, volume 24, n°5, pp. 1517-1538. Jim Collins, « Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve », *Harvard Business Review*, 2005, volume 79, n°1, pp. 66-76.

²⁷ Cf. Ronald Burke, « Why leaders fail: Exploring the darkside », *International Journal of Manpower*, 2006, volume 27, n°1, pp. 91-100. Robert Hogan & Joyce Hogan, « Assessing leadership: A view of the dark side. International », *Journal of Selection & Assessment*, 2001, 9, pp. 40-51.

²⁸ Steven Berglas, *The Success Syndrome*, New York, Plenum Press, 1986. Steven Berglas, « Victims of their own success », in Robert Kaiser (dir.), *The Perils of Accentuating the Positive*, Tulsa, OK, Hogan Press, 2009, pp. 77-96.

industriels et financiers engagés dans les processus de développement des grands équipements en France et à l'étranger ; elle a été portée par « l'émotion » de la croissance accélérée et concurrentielle, en manquant de temps à autre d'une conscience des réalités bien charpentée (défaut de « *self-awareness* », en anglais) – et les économistes gestionnaires d'aujourd'hui pensent qu'entre 40 et 50 % des dirigeants d'entreprise actuels souffrent des mêmes défauts...

Cette équipe aurait, de ci de là, disposé que d'une rationalité limitée, faute d'informations, du temps suffisant pour plonger dans des dossiers de gros clients, régionaux, nationaux ou étrangers et donc soupeser tous les avantages et inconvénients de ses choix. Elle aurait été victime elle aussi d'un manque d'optimalité dans ses décisions et des données trop incertaines – si l'on suit les préceptes de la sociologie des organisations... –, d'où trop de myopie dans l'apprentissage de la conduite de stratégies trop diversifiées²⁹ et aussi trop d'incertitudes et d'ambiguïté³⁰ face à la volatilité et à la complexité des événements économiques et financiers – d'autant plus qu'elle ne pouvait disposer de la récente matrice à la mode *VUCA* (*volatility, uncertainties, complexity, ambiguity*) ! Cela aurait pu la conduire, comme tant d'équipes managériales, à rejeter les données trop inquiétantes ou négatives, pour ne retenir que celles allant dans le sens de ses choix stratégiques et de sa vision des risques en cours, et à céder au « syndrome de la mise à la poubelle » des éléments troublants³¹ dans le cadre de ce qu'on a caractérisé d' « anarchie organisée »³² ; d'aucuns ont en sus affirmé que ces managers défaillants auraient été éblouis par la brillance du boum et de leurs propres succès³³ et quelque peu soumis à un « effet de halo »³⁴. Vivre une croissance aussi dynamique et dépasser le CNEP pour devenir la deuxième banque du pays tout en contrôlant la première banque russe a peut-être en effet contribué à émousser la capacité de discernement de l'équipe de Dorizon.

7. Dorizon entre réussites durables et échec final

Cependant, l'historien, lui-même empreint d'humilité, ne peut se risquer à aller plus avant dans cette histoire, quasiment nourrie d'« institutionnalisme historique » à la Douglass North³⁵ et des acquis de l'école de la prise de décision, voire de l'école behavioriste, sans parler de toutes les méditations anglo-saxonnes sur le leadership³⁶... On pourrait reprocher à l'équipe Dorizon d'avoir manqué d'une structure de gestion et de contrôle plus large, d'avoir insuffisamment équilibré une culture du risque dynamique par une culture de la maîtrise des risques rigoureuse, malgré tous les efforts effectués dans ce sens (Inspection générale, instructions aux directeurs d'agence, tournées des dirigeants dans les filiales, promotion des cadres qui avaient fait leurs preuves dans le cadre d'une culture maison, etc.).

²⁹ James March & Daniel Levinthal, « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, 1993, volume 14, n°2, pp. 95-112.

³⁰ James March & Johan Olsen, « The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity », *European Journal of Political Research*, 1975, volume 3, pp. 147-171. James March, « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, 1978, volume 9, pp. 587-608.

³¹ James March, Michael Cohen & Johan Olsen, « The garbage can model », *International Encyclopedia of Organization Studies*, 2008, New York, Sage.

³² Marc Mousli, « James March et la gestion des anarchies organisées », *Alternatives économiques*, décembre 2007, n°264. Erhard Friedberg, *La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée*, Paris, PUF, 1997.

³³ Robert Kaiser (dir.), *The Perils of Accentuating the Positive*, Tulsa, OK, Hogan Press, 2009.

³⁴ Phil Rosenzweig, *The Halo effect and Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, première édition, New York, Free Press, 2007.

³⁵ Douglass North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

³⁶ Jon Bentz, « Contextual issues in predicting high-level leadership performance », in Kenneth Clark & Miriam Clark, *Measures of Leadership*, West Orange, NJ, Leadership Library of America, 1990, pp. 131-144.

Malgré ces réserves ou ces questionnements, la Générale aura tenu³⁷, résisté à ses « crissettes », tenu bon face aux secousses conjoncturelles, aux crises vécues par tel ou tel pays. Elle disposait de suffisamment de réserves financières, tout d'abord, même si elle a dû être épaulée par Paribas, garante du succès de son augmentation de capital en 1905-1906, puis par l'ensemble de la place parisienne en 1913-1914. L'essentiel n'est-il pas que la Société générale ait pu tenir durablement, malgré ses aléas et ses « crissettes » ? Résister à sa crise de liquidité et de confiance finale ? Conduire sa stratégie plurielle d'expansion commerciale, financière et territoriale ? Et accéder au rang de deuxième banque française et, indirectement, de première banque russe ?

Tout finit par tourner autour de la personnalité de Dorizon. On sait qu'il a dû céder sa fonction de directeur général dès février 1913 ; puis il doit abandonner la présidence que le Conseil lui avait accordée en compensation, entre mars 1914 et janvier 1915. La section « 4. Dorizon, un grand patron ? » du tome II de cette histoire a déjà creusé le débat. Mais, sur le registre du management tel qu'on le scrute aujourd'hui, est-ce que lui-même et son équipe auront montré suffisamment d'« intelligence adaptative »³⁸ ou de « leadership transformationnel » pour faire face à la dérive de certains risques³⁹ ? Et, au bout du compte, n'auraient-ils pas été victimes du syndrome de la chute dans les pièges de gestion⁴⁰ ou du « déraillement »⁴¹ vers le « côté obscur »⁴² de la force dirigeante ? On peut croire en tout cas que, à un moment donné, quand les tensions intra-européennes s'exacerbent en 1911-1913, sa culture européaniste se serait avérée en contradiction avec la tendance du moment et sa culture expansionniste aurait fini par accumuler trop de risques. Certes, Tom Peters et Robert Waterman ont bien montré⁴³ que les patrons des firmes devenues leaders d'excellence reposaient sur un capital d'expérience hors-pair ; mais, *ex-post*, il s'est avéré que, quand ils traversent des chocs graves et atteignent un « point de bascule », leur leadership peut s'avérer tout à coup inadapté aux nouvelles circonstances de leur action, et ces firmes dites d'excellence sont entraînées elles aussi dans les engrenages des crises⁴⁴ et même devenir victimes du désormais fameux « saut de la falaise ».

Néanmoins, l'historien doit avouer qu'il ne dispose d'aucune pièce d'archives qui lui permettrait de reconstituer la réalité des débats internes au sein du conseil d'administration et de la direction en 1912-1913. Comment chacun a-t-il perçu les risques en cours d'éclosion ? les menaces et signaux d'alerte ? les points faibles des gros dossiers de crédits ou de portage de titres ? N'a-t-elle pas été victime du « syndrome de la distraction » qui empêche de se concentrer sur les enjeux devenus

³⁷ Cf. Jim Collins, *How the Mighty Fall, and why Some Companies Never Gave In*, Londres, Random House, 2009. Arie De Geus, *The Living Company: Growth, Learning, and Longevity in Business*, Londres, Nicholas Brealey, 1999.

³⁸ James March, « Rationality, foolishness, and adaptative intelligence », *Strategic Management Journal*, mars 2006, volume 27, n°3, pp. 201-214.

³⁹ Bernard Bass, Bruce Avolio, Michael Bebb & David Waldman, « Transformational leadership and the falling dominoes effect », *Group & Organization Studies*, 1987, volume 12, n°1, pp. 73-87.

⁴⁰ Weiping Liu, « Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap », *Knowledge & Process Management*, septembre 2006, volume 13, n°3, pp. 144-161.

⁴¹ Joyce Hogan, Robert Hogan & Robert Kaiser, « Management derailment. Personality assessment and mitigation », in Sheldon Zedeck (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association, 2011. William Gentry & Craig Chappelow, « Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed », in Robert Kaiser (dir.), *The Perils of Accentuating the Positive*, Tulsa, OK, Hogan Press, 2009, pp. 97-114. Robert Kaiser & Bob Kaplan, « When strengths run amok », *ibidem*, pp. 57-67.

⁴² Robert Hogan, « Personality and the dark side », in Stuart Allen (dir.), *The Cale Leadership Handbook*, Pinegowrie, South Africa, Centre for Applied Leadership Excellence, 2009, pp. 50-60.

⁴³ Tom Peters & Robert Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper Business, 1982 ; *Le prix de l'excellence*, Paris, Dunod, 1998 & 2012.

⁴⁴ Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail. And What You Can Learn from their Mistakes*, New York, Portfolio, 2003.

soudain cruciaux ? Des discussions torrides et approfondies ont-elles été conduites afin de faire le point sur chacun des dossiers lourds ? On peut le supposer, mais l'historien souffre du manque de sources à ce sujet.

8. Les enjeux de l'information et de la réputation

En bout de chaîne, le risque d'asymétrie d'information a été beaucoup trop exacerbé ; l'organisation des circuits d'information a manqué de densité⁴⁵, d'où le danger de crise de réputation et de crise de confiance⁴⁶. Si l'on ose se glisser sur ce terrain du capital immatériel de l'entreprise et de l'économie des représentations, le risque de réputation s'était bien trop dilaté avec cette extension européenne, puisque le Conseil et la présidence devaient dorénavant gérer les risques de perception extrêmement larges, dépassant le simple cercle des places régionales et parisiennes ou londoniennes, puisqu'il leur fallait tenir compte des aléas géopolitiques à l'échelle européenne (Allemagne, Autriche-Hongrie, Russie, Balkans). Mais est-ce que ces administrateurs, même s'ils passaient chacun quelques heures chaque semaine à la banque, disposaient des informations nécessaires quant aux grands crédits et aux affaires internationales ?

Sur un autre registre, peut-être la Société générale était-elle sous-équipée en art de manœuvrer la prescription d'informations, de mobiliser des « plumes d'affaires », des journalistes et journaux patronnés par des subventions discrètes, comme l'ont appris à le pratiquer si bien les banques d'affaires au fil des décennies. La bataille de l'information devient déterminante pour affronter la manipulation de l'opinion, celle des investisseurs individuels et institutionnels, celle des déposants, celle des gestionnaires de trésorerie qui nourrissent les comptes courants des entreprises dans les banques, etc. Face à ses « crissettes » successives, on ne sait pas vraiment si la banque était équipée pour anticiper sur les rumeurs, la circulation des informations, et pour contre-attaquer en douceur pour déjouer les chausse-trappes et allumer des contre-feux.

Hubert Bonin

⁴⁵ Voir : Mark Casson, *Information and Organization: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon Press, 1997.

⁴⁶ Voir : Mark Casson, *Studies in the Economic of Trust*, Cheltenham, Edward Elgar, 1995.

Cahiers du GREThA

Working papers of GREThA

GREThA UMR CNRS 5113

Université de Bordeaux

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

<http://gretha.u-bordeaux.fr/>

Cahiers du GREThA (derniers numéros – last issues)

- 2016-25 : RAMESHKOUMAR Jean-Paul, VAN DER POL Johannes : *The co-evolution of knowledge and collaboration networks: The role of technology life-cycle in Structural Composite Materials*
- 2016-26 : CHIBA Fadoua : *Optimal taxation with intermittent generation*
- 2017-01 : DELFAUD Pierre : *Naissance d'une (très) grande région : La Nouvelle – Aquitaine, an 1*
- 2017-02 : BONIN Pierre : *Schneider grand acteur de la guerre industrielle en 1914-1918*
- 2017-03 : GRAVEL Nicolas, MAGDALOU Brice, MOYES Patrick : *Principe d'Équité de Hammond et Mesure des Inégalités Ordinales*
- 2017-04 : CARAYOL Nicolas, LANOE Marianne : *The Impact of Project-Based Funding in Science: Lessons from the ANR Experience*
- 2017-05 : RAIS ASSA Claire, MOUYSSSET Lauriane, AY Jean-Sauveur, JIGUET Frédéric, LORRILIERE Romain, DOYEN Luc : *A bio-economic analysis for land-uses and biodiversity in metropolitan France*
- 2017-06 : BERGE Laurent, CARAYOL Nicolas, ROUX Pascale: *How do inventor networks affect urban invention?*
- 2017-07 : MIGUELEZ Ernest, NOUMEDEM TEMGOUA Claudia: *Immigration externalities, knowledge flows and brain gain*
- 2017-08 : MALHERBE Léo, Monnaie endogène : *une synthèse hétérodoxe*
- 2017-09 : ROUGIER Eric, COMBARNOUS, François, FAURE Yves-André: *The 'local economy' effect of social transfers: A municipality-level analysis of the local growth impact of the Bolsa Familia Programme in the Brazilian Nordeste*
- 2017-10: Olivier JOALLAND, Tina RAMBONILAZA: *L'impact du déploiement des énergies renouvelables sur la valeur touristique des paysages ruraux : les enseignements d'une approche hédonique spatiale*
- 2017-11: Léo CHARLES: *A new empirical test of the infant-industry argument: the case of Switzerland protectionism during the 19th century*
- 2017-12: Doyen, Armstrong, Baumgärtner, Béné, Blanchard, Cissé, Cooper, Duta, Freitas, Gourguet, Gusmao, Jarre, Lorne Little, Macher, Mouysset, Quaas, Regnier, Sanz, Thébaud: *De politiques consensuelles aux arbres de viabilité*