



## Bulletin de la Sabix

Société des amis de la Bibliothèque et de l'Histoire de  
l'École polytechnique

29 | 2001

Histoire et archives d'entreprises

---

# La Fusion BNP-Paribas

Félix Torres

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/323>

DOI : 10.4000/sabix.323

ISSN : 2114-2130

### Éditeur

Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique (SABIX)

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2001

Pagination : 60-67

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

### Référence électronique

Félix Torres, « La Fusion BNP-Paribas », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 23 mai 2010, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/323> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sabix.323>

---

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© SABIX

---

# La Fusion BNP-Paribas

Félix Torres

---

- 1 Je commencerai sur les traces de Maurice Hamon à partir d'une remarque qu'il m'a faite à propos de la communication de Tristan de la Broise. Le parcours de Saint-Gobain, comme ceux de Rhône Poulenc et de Schneider, est un parcours multiforme où l'on cède des activités entières, tandis que d'autres sont acquises par croissance externe. Ainsi le périmètre de l'histoire d'un groupe industriel change, et de ce périmètre qui change, et parfois même peut aller jusqu'au changement d'activité, que reste-t-il ? Où réside cette identité profonde qui fait qu'une entreprise ou un groupe se différencie de son voisin et de son concurrent ? Ce matin nous avons entendu trois exposés préalables, notamment sur Dassault et Essilor, des histoires rassurantes avec un fondateur ou une communauté ouvrière, et finalement un relais toujours soigneusement transmis. Chez Dassault par exemple, un relais du père au fils à la tête d'une société dont le noyau est resté familial. Mais, dans une histoire industrielle ou bancaire, où se cache l'identité profonde ? Où se cache la mémoire profonde ?
- 2 Nous avons beaucoup parlé ce matin d'histoire et de mémoire, mais sans hiérarchiser les termes. En m'appuyant sur la fusion Bnp-Paribas je voudrais préciser cette notion de mémoire profonde sachant que nous pouvons distinguer plusieurs mémoires, la mémoire collective, la mémoire historique, la mémoire organisée. Mais je pense que dans les entreprises qui vivent dans l'instant, et qui sont toutes uniques, car aucune entreprise ne ressemble parfaitement à une autre, il y a des traits d'identité profonde, des traits de mémoire profonde qui quelquefois ne sont pas explicites. Ils opèrent, je ne dirai pas de façon inconsciente, mais à travers les grands métiers et les structures de ces entreprises. Ces traits de mémoire, que certains théoriciens américains appellent les compétences distinctives, font la force et le ressort de ces entreprises, parfois à l'insu des acteurs eux-mêmes.
- 3 Prenons l'exemple d'une fusion en cours de réalisation, BNP-Paribas. Nous n'allons pas traiter cette opération sur le fond pour deux raisons : d'une part, je travaille avec le groupe et ce ne serait pas conforme à la déontologie de raconter ce qui s'y passe dans le détail, d'autre part on ne voit pas comment on pourrait déjà écrire l'histoire d'une fusion en train de se faire. Ceci dit cette fusion pose un problème aux médias. Elle est

née d'un événement plutôt violent, d'une OPE assez hostile de BNP sur Paribas promise à un autre mariage avec la Société Générale, qui a beaucoup secoué le monde financier français dans le milieu de l'année 1999. Et tous les commentateurs s'accordent pour dire que dans cette OPE hostile on trouve deux cultures différentes, alors même qu'on souligne l'ambiguïté du mot culture. On oppose la BNP banque de détail d'un côté, et de l'autre les grands et flamboyants banquiers d'affaires de Paribas. On déclare d'emblée que l'opération ne réussira pas, d'autant que les intéressés ont été pris au débotté. Puis le temps passe, on lit épisodiquement dans la presse des articles qui signalent des fuites de « supercerveaux Paribas », et pourtant on constate sur le terrain que cela se passe autrement. L'assemblée générale tenue récemment a donné son approbation à la fusion, et le sentiment général est que celle-ci fonctionne, notamment si l'on regarde les rubriques des bilans consolidés.

- 4 Ma théorie est qu'il y a une mémoire BNP, la mémoire de la fusion réussie en 1966 qui agit à l'insu des acteurs, et aide à expliquer pourquoi, jusqu'à nouvel ordre, la fusion BNP-Paribas se passe bien, au contraire d'autres méga fusions comme celles qui ont eu lieu en Allemagne. Ce qui est intéressant, c'est qu'avec cette fusion le groupe BNP-Paribas est devenu le premier groupe privé bancaire français. Ce n'est pas sans intérêt, par rapport à ses grands concurrents français, le Crédit lyonnais et la Société Générale, de s'interroger sur les raisons pour lesquelles il est devenu le premier groupe privé bancaire français. Quelles sont les qualités, quels sont les hommes qui ont fait cette histoire qui paraît réussie ?
- 5 En 1966 on fusionne deux banques très différentes. Le Comptoir national d'escompte de Paris, né en 1848, et la Banque nationale pour le crédit à l'industrie, beaucoup plus récente puisqu'elle a été créée en 1932, à la suite d'une faillite. Les comptoirs d'escompte constituent la première génération de banques modernes françaises, à l'exclusion de la Banque de France. Le Comptoir national d'escompte de Paris est une banque assez classique, un peu vieillotte en 1966, qui a de très belles positions internationales. Elle a été la première banque française hors des frontières sous le Second Empire, elle conserve un très beau fonds d'entreprise mais elle a raté le virage des Trente glorieuses. Gérée depuis 1945 de façon assez malthusienne, elle a en conséquence perdu du terrain dans le peloton des quatre « vieilles », les quatre banques nationalisées en 1945, le Crédit lyonnais, la Société générale, la BNCI et le CNEP. Et c'est autour du sort du CNEP que se joue la fusion. Il apparaît un peu en perdition, à une époque où l'on parle de rassembler les champions nationaux. Que faut-il en faire ? Un carrousel s'organise au sein des cabinets ministériels, tout à fait dans la tradition Gaullo-Pompidolienne. Certains envisagent de marier le CNEP avec le Crédit lyonnais, d'autres solutions sont proposées, et finalement, notamment parce que le directeur général de la BNCI, Pierre Ledoux, gaulliste historique, a fortement poussé en coulisses, Michel Debré et Jean Yves Haberer prennent la décision surprenante de la fusion CNEP et BNCI. Et l'on voit ainsi un outsider, la BNCI, brusquement propulsé au premier rang des banques françaises. Roger Nougaret, Directeur des archives du Lyonnais, m'a dit que pour les gens de cette banque, cette décision avait été à l'époque un traumatisme. Et les échecs successifs de la banque s'expliquent en particulier par l'autre grand traumatisme subi quand cette banque, première banque française depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, se voit dépassée en 1966 par un nouveau venu fait de bric et de broc, l'ensemble BNCI et CNEP.

- 6 Il faut revenir sur cette idée de traumatisme et sur le poids des événements dans l'histoire. Cette BNCI a suivi un parcours peu ordinaire, un parcours gigogne. En 1966 elle se présente comme la troisième génération d'une généalogie de banques. La première génération est, comme le CNEP, un comptoir, le très obscur Comptoir d'escompte de Mulhouse né dans cette ville en 1848, qui ne se distingue en rien de tous les autres comptoirs d'escompte jusqu'en 1880. Mais cette année-là apparaît un mystère que j'essaie d'élucider, un homme qui s'appelle Raval. Nul ne sait bien d'où il vient. J'ai quand même découvert qu'il est un enfant naturel né dans les Vosges, donc non Alsacien. Il arrive à la tête du comptoir en 1880. L'Alsace est alors allemande et joue un rôle de pont économique et bancaire entre l'Empire allemand qui a besoin de capitaux pour développer son industrie, et les bas de laine français qui ont besoin de s'employer. Il y a une différence favorable de taux d'intérêt entre la France et l'Allemagne. Raval comprend que le comptoir pourrait rester une petite banque locale au service du secteur textile, dont le président est un membre de l'industrie textile, mais il décide de partir à la conquête de la France de l'intérieur et, en vingt ans à peine, il crée le quatrième réseau bancaire français, qui s'étend en particulier sur Paris et la région du nord, l'axe textile.
- 7 Se manifeste déjà dans le Comptoir d'escompte de Mulhouse un trait de l'identité profonde de la BNP, une agressivité commerciale très forte. Il s'agit d'une banque allemande. En France au début du siècle on ne démarchait pas. J'ai vu dans les archives du CNEP des documents qui interdisaient aux inspecteurs de démarcher les clients, leur précisant qu'il appartenait aux clients de venir les voir. Cette mentalité est à rebours des conceptions d'aujourd'hui, qui commandent d'organiser des campagnes de marketing et d'aller chercher des clients. Or dans l'Alsace occupée, l'état d'esprit commercial allemand prévaut, c'est-à-dire qu'une banque va chercher des clients et démarche les industriels en particulier. Donc un trait mulhousien allemand s'instille dans la culture de la banque, l'agressivité commerciale. En 1913 le réseau français est nationalisé, ou francisé sous le nom de Banque nationale de crédit car la guerre s'approche et il est de mauvais ton qu'une banque allemande démarche les épargnants français. La BNC créée en 1913 absorbe par la suite sa maison mère.
- 8 Elle chute en 1932 pour deux raisons principales : d'une part sa croissance a été trop rapide et elle ne s'est pas dotée des instruments de gestion nécessaires, d'autre part elle est passée sous la coupe d'un groupe d'industriels peu regardant sur les méthodes. Ce qui est frappant après cette première faillite, c'est que le Comptoir d'escompte de Mulhouse renaît sous le nom de Banque nationale pour le commerce et l'industrie, confiée à un certain Alfred Pose, un homme assez révolutionnaire en matière de méthodes bancaires. Il reprend l'essentiel du réseau en revendant ce qui n'est pas rentable, et il instille dans l'ensemble une culture bancaire très moderne fondée sur une sorte de périodisation des tâches bancaires. Il sépare ce qu'on appelle aujourd'hui le *back* et le *front office*. Ce qu'il considère comme la production, c'est l'activité des gens de guichet qui traitent, démarchent commercialement, et donnent en arrière les effets de banque à l'administration, qui les traite non pas dans l'agence même, mais dans une dizaine de centres administratifs dotés d'équipements mécanographiques performants, qui feront place aux machines IBM au début des années 60.
- 9 Voilà un deuxième trait remarquable quand on arrive à la BNP à la fin des années 80, la coupure de Pose entre *back office* et *front office* subsiste sinon dans les têtes, du moins dans l'organisation. Cette organisation traduit exactement la coupure qu'avait installée

Pose. Au cours d'un séminaire dans la banque, alors que j'exposais la généalogie d'une coupure structurelle, d'un mode d'organisation interne performant qu'il avait mis en place, un de mes interlocuteurs m'a fait observer que je leur expliquais précisément comment ils travaillaient.

- 10 Le troisième trait de la culture de BNCI qui va devenir BNP concerne les méthodes. La BNCI comme la BNC grandit par croissance externe et pour unifier toutes ces banques qui sont rachetées à partir des années trente, Alfred Pose crée un corps d'inspecteurs généraux. Ceux-ci ont beaucoup écrit sur les méthodes de la banque, et le corps de l'inspection générale exerce toujours. J'ai eu l'occasion de rencontrer de jeunes inspecteurs. La façon dont ils racontent le métier, « on arrive dans une agence, on épiluche les comptes, on vérifie si les choses décrochent, s'il y a des écarts de tendance, etc. » reproduit exactement la doctrine Pose qui assignait au corps d'inspecteurs la mission de faire respecter le code des lois de la banque. Donc dans les années cinquante et soixante se constitue une culture BNCI assez agressive, qui a récupéré le fonds de dynamisme commercial du Comptoir d'escompte de Mulhouse, la culture d'une grosse machine qui dispose d'une méthode à l'épreuve des faits.
- 11 Arrive la fusion de 1966. Dans l'esprit des pouvoirs publics, on marie le CNEP avec la BNCI. Celle-ci a fait faillite en 1932, elle n'a pas un fonds de commerce important, elle est la banque des PME, celle qui démarche. On appelle ses agents les « épiciers », ou les « gougnaftiers ». Par rapport aux établissements qui tiennent le haut du pavé, la Société générale, le Crédit lyonnais et le CNEP, la BNCI n'est pas grand-chose. Donc le président de la nouvelle banque, la BNP, sera le président du CNEP, on va désigner un vice président qui vient d'ailleurs et le directeur général sera celui de la BNCI. Et l'on va faire une fusion à égalité car le CNEP pèse moins que la BNCI. Ce qui est marquant, c'est que cette fusion réussit pleinement, elle ne laisse ni vainqueur ni vaincu. Pour la BNCI, banque de second ordre, devenir la première banque française au sein du nouvel ensemble se ressent comme une consécration, quant au CNEP, il est très vite englouti par les équipes de la BNCI. Celles-ci sont des équipes « de méthodes », elles ne sont pas là pour affirmer leur appartenance à la BNCI. Ainsi la banque accepte de disparaître spontanément dans une nouvelle organisation qui est la BNP.
- 12 Cette fusion réunit deux banques qui exploitent des réseaux semblables, qui exercent le même métier, il faudra donc faire des choix, mais d'autre part les circonstances sont favorables, l'activité bancaire se développe, la profession ouvre des agences partout et les deux réseaux vont assez facilement se compléter. Dans les cas où deux filiales se trouvent en concurrence, notamment dans le réseau international, on choisit l'une ou l'autre sans que ce choix ne soulève de grandes difficultés. On ne voit pas de bataille pour les places et finalement un poste est donné à chacun.
- 13 Il est frappant de constater qu'une machinerie se met en place, et qu'il s'agit d'une machinerie de qualité, avec des méthodes de fonctionnement modernes et l'organisation d'une chasse aux clients.
- 14 La fameuse campagne « Votre argent m'intéresse » a beaucoup choqué dans le contexte de l'époque, pour la première fois un banquier disait : ce qui m'intéresse c'est votre argent, il me permet de gagner ma vie, je le fais travailler. Mais elle ne surprend pas si on y réfléchit, eu égard aux parcours que nous évoquons. A la BNCI, banque des épiciers, comme au CNEP, banque qui démarchait, « votre argent m'intéresse » exprime la culture profonde de l'établissement, inconsciente, sous-jacente, mais qui œuvre efficacement.

- 15 Dans les années 80 la BNP a rencontré un problème d'adaptation, elle a été confrontée à la déréglementation des marchés financiers, à l'explosion de l'échelle des marchés, à la désintermédiation financière, et cette grosse machine de dépôt, cette machine à placer des titres, des Sicav, a eu du mal à s'adapter. Un ancien du CNEP, René Thomas, l'a dirigée pendant douze ans. Il a mis à la retraite les anciens de la BNCI, ce qui constituait une sorte de victoire posthume du CNEP mais, par une prudence très conforme aux traditions du Comptoir, il a évité nombre des errements de ses confrères. Ainsi la banque aborde le début des années 90 avec des performances moyennes, mais elle a échappé aux catastrophes rencontrées par certains de ses concurrents.
- 16 En 1993 le gouvernement privatise la BNP. La privatisation sous la présidence de Michel Pébereau ouvre une nouvelle existence pour la banque. Il va recentrer la BNP sur ses fondamentaux. Il la considère comme une excellente organisation, particulièrement efficace pour placer des titres, mais pas très rentable. Sans doute faut-il redéployer le personnel, toutefois on peut augmenter la productivité point par point, année par année. Effectivement de 1993 à 1999 la BNP va améliorer ses coefficients d'exploitation, son taux de pénétration, sa productivité, sa rentabilité, elle rattrape et devance le modèle qu'elle s'était donné qui était la Société Générale ; ceci sans coup majeur, essentiellement en se fondant sur sa culture profonde, culture de méthode, d'organisation, une culture toujours un peu outsider. La BNP, même quand elle devient la première banque française privée, ne se présente jamais comme le leader, mais comme la banque qui « va faire », qui attaque le marché, qui développe. C'est sa nature profonde.
- 17 Arrive 1999. Il est clair que, dans le jeu Société Générale-Paribas, la BNP allait être marginalisée, notamment dans le jeu bancaire européen, si elle ne reprenait pas Paribas. Elle propose donc l'OPE sur Paribas et l'emporte. Ce qui est remarquable dans cette victoire, c'est qu'à la BNP nul n'a cherché à recommencer la fusion de 1966. Cette fusion n'est pas un événement fondateur explicite, mais chacun l'a en mémoire, comme un bon souvenir. L'opération a marché en 1966, en fait la BNP reproduit 1966. Quand on regarde les documents relatifs à la fusion, on retrouve les mêmes méthodes, le même principe de parité qui veut qu'on ne cherche pas à écraser la culture de l'autre banque qui est Paribas. On constate un même souci dans les détails des métiers qu'on va créer, des batteries d'organisation, un souci du détail de fonctionnement. Car c'est le fonctionnement qui compte, et donc celui de la nouvelle entité qu'on va construire. On ne veut pas affirmer que la BNP a gagné. On ne souhaite pas se présenter comme les premiers, ce qui voudrait dire qu'on a un référent, une valeur fondamentale qui serait d'être les premiers. Non, les valeurs profondes de la banque, c'est de se remettre à travailler pour créer une nouvelle banque, heureuse de reprendre les métiers de Paribas, notamment ceux venus de la Compagnie bancaire. La fusion se met en place, elle fonctionne et elle réussit pour deux raisons principales, à mon avis. D'une part, elle est assise sur une méthode, un fonctionnement interne qui lui, a une mémoire qui vient de loin. D'autre part elle est appuyée par des souvenirs, une mémoire implicite, inconsciente, qui est une mémoire positive.
- 18 Pour conclure que peut-on déduire de cette histoire ? Il existe des entreprises bancaires, industrielles, dont le parcours n'est pas celui d'entreprises avec des fondateurs, comme Dassault, Microsoft mais où l'on peut distinguer une personnalité phare et parler des valeurs que cet homme ou ses successeurs instillent ou font perdurer. On est clairement devant une entreprise collective. Cette entreprise

collective a quand même une longue histoire puisque les premiers linéaments de la mémoire BNP remontent au début du siècle, voire au 19<sup>ème</sup> siècle. Comment cette mémoire profonde s'organise, comment fonctionne-t-elle ? J'ai rencontré une mémoire parallèle, celle d'Alcatel-Alsthom l'ancienne Compagnie générale d'Electricité. Dans ce cas on trouve un holding créé au début du siècle, des métiers qui ont changé, puisque les métiers de la CGE au début du siècle, des usines de filaments de cuivre en particulier, ne sont plus des métiers des années 70, 80, 90, les Telecom, les TGV, les chantiers navals et pourtant on découvre le même style de culture, le même mode de fonctionnement. Si l'on cherche la mémoire profonde d'une entreprise, elle se cache en général dans ses structures, dans son mode de fonctionnement interne. On n'attache pas assez d'importance aux structures et aux modèles de gestion ; il est certain que selon qu'une société adopte une organisation centralisée, ou fondée sur un ensemble de filiales, ou bâtie sur une structure multidivisionnelle, cela engendre des modèles de gestion et des modèles de comportement différents. S'agissant de la BNP, on remarque qu'elle continue le même métier depuis le début du siècle et même au-delà. C'est toujours le même métier, toujours du réseau, des agences, du traitement de titres. D'une part il y a une récurrence du métier, d'autre part une récurrence des méthodes et donc on a la capacité de poursuivre, de répéter, d'améliorer, d'incrémenter sa méthode.

- 19 Vient alors la question du changement, comment une entreprise qui vit dans un univers relativement stable, qui peut se contenter d'évoluer par petites touches, en améliorant ses méthodes, peut-elle affronter le changement ? Elle peut l'affronter d'abord en restant fidèle à ses fondamentaux, à ses principes qui font sa force, mais quelquefois aussi elle peut réussir le changement de façon contrainte et forcée. On a vu les exemples de Pechiney-Ugine-Kuhlmann et de Saint-Gobain. Dans le cas de l'OPE entre BNP et Paribas, la BNP ne souhaitait pas cette fusion, elle a été devancée par une autre, elle a engagé l'opération contrainte et forcée, mais finalement elle a « emporté le morceau », la fiancée, pour revenir très rapidement à ce qui faisait sa force, une très solide culture d'entreprise ! Etant entendu que pour moi la culture d'entreprise est un mot peut-être abusif, qu'il faudrait plutôt parler de structure d'entreprise.
- 20 Et pour terminer par une référence à un historien qui ne sera pas Marc Bloch mais Fernand Braudel, je crois que dans l'entreprise comme ailleurs, on n'accorde jamais assez d'importance aux structures de longue durée qui font la longue durée.

## 21 Discussion

- 22 *Commentaires de Roger Nougaret, Directeur des Archives du Crédit Lyonnais :*
- 23 *Vous me permettrez de parler davantage en archiviste qu'en historien. D'abord pour rebondir immédiatement sur l'exposé de Félix Torrès, qui a souligné l'efficacité que la BNP tire de sa culture. Je crois qu'il faut aussi veiller à faire un bon usage de la mémoire dans les entreprises car, dans certains cas, une utilisation mal comprise de l'histoire peut inciter à commettre des erreurs, on le constate à propos de certaines imprudences du Crédit Lyonnais. Ensuite, je note que Félix Torrès, qui a expliqué la réussite de la fusion entre le Comptoir d'escompte et la BNCI, s'est montré optimiste pour ce qui est de BNP-Paribas. Sur ce dernier point, je nuancerais son jugement en observant que l'historien doit attendre quelque temps avant de se prononcer définitivement sur le succès de l'opération. En effet, celle-ci ne se présente pas de la même façon, dans la mesure où Paribas est un établissement plus vigoureux et donc peut-être plus résistant que ne l'était le Comptoir d'escompte en 1966.*
- 24 *Mais je voudrais aussi faire un parallèle avec le Crédit Lyonnais, où la fusion CNEP-BNCI a été vécue comme un traumatisme, venu du fait du prince. Car, par une certaine ironie de l'histoire,*

*c'est bien Jean-Yves Haberer, conseiller du ministre Michel Debré, qui a formé ce couple, lequel a dépassé le Crédit Lyonnais en taille. Cet événement fut très mal ressenti et, par la suite, le Crédit Lyonnais n'a eu de cesse de rattraper sa première place. C'est là un très mauvais usage de la mémoire d'entreprise qui a été malheureusement entretenu par certains dirigeants. Il y a un orgueil dans l'entreprise qui vient de ce qu'elle fut la première banque mondiale entre 1900 et 1914, et on peut très facilement jouer sur ce clavier là, sur ce registre. Donc il y a eu dans les années 1967-1974, sous la présidence de François Bloch-Lainé, une course aux guichets qui a abouti à la crise du Crédit Lyonnais en 1974, à une grève plus longue que chez ses confrères. Ensuite, s'est produit le phénomène amplifié de course à la taille de la période Jean-Yves Haberer, on a même parlé à ce sujet de mégalomanie ! Mais le président n'est pas le seul responsable. Jean Peyrelevade, son successeur, a lui-même déclaré dans une réunion de cadres restée célèbre, que cette stratégie aventureuse relevait d'une responsabilité collective. Effectivement, il y avait suffisamment de cadres de la maison qui, par nostalgie de sa grandeur passée, ont accepté de suivre cette politique de croissance risquée.*

- 25 *Je dois aussi aborder le rôle de l'historien, et celui tout aussi fondamental du donneur d'ordre qui est en général le président. Le rôle d'un président est, entre autres, de soumettre à critique les mythes plus ou moins fondateurs et les traditions de la société. A cet égard, Monsieur Schweitzer a signalé ce matin qu'une des grandes difficultés est finalement d'aller contre le corps social pour imposer une lecture différente de la sienne. Au Crédit Lyonnais subsiste toujours, comme une valeur forte de l'entreprise, cette idée de la formation maison et de la réussite qui fait qu'on peut rentrer sans diplôme, et finir au plus haut niveau comme l'avait fait Maurice Schlogel, embauché à quatorze ans comme « petit garçon » (dans les années 20 on appelait les coursiers « petits garçons »), et qui a fini Vice-Président en 1970. Malheureusement ce n'est plus vrai, mais il est encore très difficile de le faire admettre par toute une partie du corps social de l'entreprise. Ceci peut expliquer aussi certains désavantages concurrentiels du Crédit Lyonnais dont les organisations syndicales se sont très longtemps opposées aux recrutements extérieurs, à la différence, par exemple, d'un établissement comme la Société générale.*
- 26 *J'aimerais souligner un troisième point, à partir de l'intervention de Maurice Hamon : l'évolution des structures et de leur gouvernement impose désormais que l'histoire de l'entreprise soit un laboratoire permanent. Comme lui, je n'adhère pas du tout à l'idée de faire un ouvrage du centenaire ou du cinquantenaire pour solde de tout compte, car je pense qu'on n'est pas quitte envers l'Histoire en produisant un tel ouvrage. Il faut une ouverture permanente des archives aux historiens, pas de chasse gardée, pas d'histoire cadencée par l'entreprise. A ce sujet, le mot de censure prononcé ce matin par Louis Schweitzer nous a fait sursauter, mais il faut préciser que, dans la pratique, certains historiens de l'automobile qui ont profité d'une ouverture très libérale des archives de Renault pourraient nous rassurer sur ce point. Donc faire appel à des professionnels, ouvrir largement les archives.*
- 27 *Alain Beltran disait qu'il fallait faire appel à des professionnels de l'histoire, je voudrais aussi faire un plaidoyer pour les professionnels des archives. Le traitement des archives est un vrai métier, qui demande à être organisé, on ne peut dissocier le présent du passé, et les archives historiques des archives en train de se faire. Il faut mettre en jeu de nombreux processus pour que tout s'organise de manière harmonieuse. Philippe Belaval parlait du problème du retour de l'histoire avec la question des avoirs juifs et la mission Mattéoli. Il est vrai que nous avons eu à affronter ce problème de face pendant plusieurs années. En complément de son exposé, je voudrais préciser que les banques qui ont bien traité cette affaire, d'un point de vue technique, quelle que soit leur histoire, sont celles qui avaient des archivistes. Non pas parce qu'elles avaient des archives bien conservées, puisque malheureusement les archives la plupart du temps étaient*

détruites, et de toute façon les documents sur lesquels nous avons travaillé étaient dans les archives publiques. Si elles s'en sont bien sorties, c'est parce qu'elle avaient des professionnels qui savaient chercher dans les archives. Ceci pour appuyer mon plaidoyer sur les archivistes.

- 28 Pour terminer j'aimerais poser une question sur les fusions qui s'adresse aux derniers intervenants, Félix Torrès, Maurice Hamon, et à ma collègue Anne-Thérèse Nguyen qui s'occupe des archives de BNP-Paribas. Nous venons de commenter deux exemples de fusions : l'une, Saint-Gobain Pont-à-Mousson, qui sert de catalyseur au développement d'une réflexion sur l'histoire et à une conservation des archives en bon ordre, l'autre en revanche, la fusion CNEP-BNCI, s'est au contraire à ma connaissance traduite par une destruction massive d'archives, on n'a pas gardé beaucoup de choses. N'est-ce pas un paradoxe ?
- 29 Felix Torrès observe que la fusion CNEP-BNCI advient en 66-67, à une époque où la France regarde peu en arrière. L'ancien siège du CNEP rue Bergère incarne parfaitement le XIX<sup>ème</sup> siècle, il abrite un majestueux escalier. Mais quand les « gens de la BNCI » sont arrivés dans cet édifice comme les barbares pénétrant dans Rome, ils ont rencontré au dernier étage un agent dont la tâche était encore de trier des bulletins rose et bleu, en posant les uns à gauche, les autres à droite. Ils ont fait une table rase terrifiante. Espérons que l'on retrouvera un jour les archives du CNEP ! Mais il ne faut pas oublier qu'en 1960 la France en général avait tendance à rejeter le passé de la troisième république et la BNP s'est construite sur le rejet de restes dont l'origine remontait au XIX<sup>ème</sup> siècle. J'ai insisté dans mon exposé sur la mémoire profonde qui a survécu quand même, mais de façon implicite et ceci ne s'est pas traduit de manière historique. La banque a hésité à écrire son histoire à l'occasion de ses 25 ans, et au fil des ans c'est la date de 1848 qui est devenue la date fondatrice. Et la fusion avec Paribas a encore enrichi cette vision car Paribas étant née en 1872, il fallait bien avoir une histoire encore plus ancienne. L'histoire revient peu à peu à la BNP mais la banque reste une entreprise à la culture très peu « historique » !

---

AUTEUR

FÉLIX TORRES

Directeur de Public Histoire