

Un banquier sur le terrain : le voyage d'Ernest Lehideux (octobre-novembre 1852)

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. Un banquier sur le terrain : le voyage d'Ernest Lehideux (octobre-novembre 1852). Etudes et documents (CHEFF), 1997, IX, pp.529-540. hal-00649469

HAL Id: hal-00649469

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00649469>

Submitted on 8 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Un banquier sur le terrain : le voyage d'Ernest Lehideux (octobre-novembre 1852)

par Nicolas Stoskopf
CRESAT, Université de Haute-Alsace

A l'écart des grosses affaires, des allées du pouvoir et des « palais d'argent », s'est développée dans le Paris du XIX^e siècle ce que l'on est bien obligé d'appeler une « petite banque ». Issue le plus souvent du commerce, elle n'avait ni l'ancienneté, ni le réseau de relations, ni les capitaux, ni les emplois qui caractérisent la haute banque. Elle n'en est que plus obscure. C'est dire l'intérêt des six lettres écrites à l'automne 1852 par un jeune homme de vingt-et-un ans représentant une maison qui n'en avait que trois¹. Elles nous renseignent sur ce double point de départ : celui d'un jeune homme qui apprend son métier, celui d'une jeune banque qui cherche une clientèle.

Le banquier et sa maison étaient promis à un grand avenir : Ernest Lehideux finira sa carrière, au début de notre siècle, comme président de l'Union syndicale des banquiers de Paris et de province² ; quant à l'entreprise familiale, fondée par son père, Paul, elle sera gérée par quatre générations successives jusqu'à sa liquidation en 1955.

Un siècle plus tôt, en 1852, cet avenir était encore à construire : les Lehideux sont originaires de Courson (Calvados), près de Villedieu-les-Poêles, où le grand-père d'Ernest, Nicolas, exerçait le métier de chaudronnier. Peu après son mariage en 1799, il alla s'installer à Rouen et s'associa avec son beau-frère Félix Loysel dans une affaire de commerce de métaux. Puis il vint habiter Paris au 29, rue du Temple où il mourut prématurément en 1812 à trente-huit ans. Sa veuve et ses deux garçons furent probablement pris en charge par Félix Loysel. L'aîné, Paul, fit de bonnes études : élève de l'École spéciale de commerce, devenue École supérieure de commerce de Paris, il eut le mérite et l'honneur d'être le major de la première promotion réduite à quatre élus qui reçurent leur diplôme des mains de Chaptal le 15 juillet 1825 au cours d'une cérémonie solennelle dans les jardins de l'hôtel de Sully, siège de l'école³. Il débuta chez son oncle où il put acquérir une solide expérience commerciale, puis s'installa à son compte rue Charlot. En 1830, il se maria, dans son quartier et dans son milieu social, avec Clarisse Lefébure (1810-1854), fille d'un commissionnaire en marchandises de la rue du Temple⁴. Selon la tradition familiale, il aurait assez vite complété le commerce des métaux

¹ Ces lettres ont été conservées par la famille et dactylographiées par madame Alain de Champeaux, arrière petite-fille d'Ernest Lehideux. Je la remercie vivement d'avoir bien voulu me confier ces documents familiaux et de m'autoriser à publier cet article dans *Études et documents*, CHEFF, IX, 1997, p. 529-540.

² Voir le dossier personnel d'Ernest Lehideux dans les Archives de la préfecture de police, APP BA 1150. La présence de ce dossier s'explique par une escroquerie et un racket dont a été victime la maison Lehideux dans les années 1890. Ernest fut associé à la banque Lehideux en même temps que son frère Emile à partir de 1858 ; ils succédèrent à leur père en 1876. Ernest fut en outre administrateur du CIC qui le désigna pour prendre la présidence de la Banque nationale d'Haïti, chargée d'exploiter un privilège d'émission des billets et de frappe des monnaies obtenu en 1880 ; il devint également président de l'Atlas, compagnie d'assurances sur la vie créée en 1873.

³ Cf. A. Renouard, *Histoire de l'École supérieure de commerce de Paris (1820-1898)*, 1898, p. 20.

⁴ Renseignements généalogiques aimablement communiqués par madame de Champeaux et repris dans la notice biographique de Paul Lehideux (1806-1888) in N. Stoskopf, *Les patrons du Second Empire*, t. 7, *Banquiers et financiers parisiens*, Paris, Picard, 2002, p. 232-235.

par des opérations bancaires pour le compte de ses clients. La révolution de 1848 l'obligea à liquider ses affaires et à rembourser ses dettes. Il redémarra un an plus tard en fondant le 24 mars 1849, avec un capital effectif de 625 000 francs, une société en commandite par actions sous la raison sociale Lehideux & Cie⁵. Il lui fixait comme objectifs les opérations ordinaires de banque, notamment l'escompte du papier sur Paris, province et étranger, et s'interdit toute espèce de spéculation comme les commandites ou les acquisitions d'immeubles, de valeurs ou de marchandises. Il s'agissait donc de créer une banque commerciale, et non pas une banque d'investissement.

L'entreprise rencontra à ses débuts deux types de difficultés : la première fut de rassembler le capital de deux millions de francs prévu par les statuts. A l'assemblée générale de mai 1850, le conseil de surveillance, déjà intéressé pour 240 000 francs, décida de montrer l'exemple et de souscrire 100 000 francs supplémentaires ; la barre du million ne fut franchie que l'année suivante et les deux millions en 1855, lors du sixième exercice.

La seconde fut d'élargir les relations commerciales : c'est là qu'intervint Ernest. Né le 8 septembre 1831 à Rouen, il était encore étudiant⁶ lorsque son père l'envoya faire une tournée commerciale dans l'Est de la France, qui devait tenir lieu, sinon de tour de France, du moins de premier voyage d'apprentissage. Il écrivit sa première lettre à Saint-Dizier le 22 octobre 1852 ; les suivantes furent envoyées régulièrement tous les trois jours, à l'exception d'un intervalle de sept jours entre la quatrième et la cinquième, et datées de Chaumont, Gray, Vesoul, Epinal et Bar-le-Duc d'où fut postée la dernière le 10 novembre. Ces lettres laissent peu de place à la fantaisie ou aux notations personnelles. Il s'agit bien d'une correspondance professionnelle, parfois très technique, qui se rapproche, par la forme, d'un rapport. Dactylographiée, elle couvre vingt-cinq pages d'environ 3 500 signes chacune. Ernest Lehideux y fait le compte-rendu de tous ses rendez-vous avec les industriels de la métallurgie, les marchands de bois et de métaux qu'il a été chargé de visiter. Il voit au total une cinquantaine de personnes. Malgré l'aridité du document et les difficultés qu'il y a parfois à comprendre certaines allusions⁷, quelques esquisses de portraits, des précisions sur la vie quotidienne, mais surtout un réel enthousiasme à raconter son expérience, suffisent à donner au document le souffle de vie qui manque fréquemment dans les sources de l'histoire économique...

Ces lettres sont surtout précieuses parce qu'elles nous livrent un rare témoignage sur le « commerce de banque » et son exercice pour ainsi dire à la base, sur le terrain des problèmes de paiement, des relations avec la clientèle et de l'affrontement avec la concurrence. On se trouve de ce point de vue à un moment critique : l'innovation technologique, base de l'industrialisation et de la révolution des transports, n'a pas eu d'équivalent dans la sphère financière. Alors que les marchandises circulent de plus en plus facilement grâce aux chemins de fer, les paiements restent pratiquement ce qu'ils étaient cinquante ans plus tôt et sont de plus en plus inadaptés aux conditions nouvelles. A ce décalage, se sont ajoutés les dégâts provoqués par la révolution de 1848 sur le secteur du crédit⁸. Depuis, la création des comptoirs d'escompte a permis de pallier les insuffisances les plus criantes. Mais cela reste encore peu de choses par rapport aux besoins. Tout le travail du banquier – et son fonds de

⁵ Statuts, procès-verbaux des assemblées générales, Archives nationales du monde du travail, 65AQ 642. Le fonds Lehideux des Archives nationales (71 AQ) se compose uniquement pour le XIX^e siècle des registres d'actionnaires et des grands livres.

⁶ « J'ai un examen à préparer pour les premiers jours de janvier, écrit-il le 7 novembre, donc pas de temps à perdre. »

⁷ Ernest Lehideux déplore par exemple que la première page du tarif qu'il propose à ses clients potentiels soit barrée de noir ; il s'agit d'une condition exceptionnelle, mais le texte ne permet pas de savoir laquelle.

⁸ Voir notamment le cri d'alarme lancé par Paul Lehideux dans une brochure publiée le 16 mars 1848, *Remède à la crise financière par M. Lehideux Aîné*, 8 p.

commerce – consiste à mettre de l'huile dans les rouages, à faciliter la circulation de l'argent, à simplifier des paiements qui seraient, sans son intermédiaire, bien difficiles. Ernest Lehideux nous en fait la démonstration.

I. Les embarras de paiement

Défaveur du billet de banque, rareté des métaux précieux

On serait tenté de croire que le billet de banque a été un progrès décisif pour affranchir du paiement en métal précieux. Or l'on constate avec Ernest Lehideux que le billet « n'est pas en faveur dans ces parages ». Il ne s'en étonne pas outre mesure si ce n'est, tout de même, lorsqu'il entend dire que les percepteurs ne veulent pas en prendre ou encore que Courcelle, banquier à Vesoul, ne les accepte qu'avec un quart pour cent de perte. L'ironie de l'histoire veut que la recette générale de Vesoul soit alors tenue par Jean d'Argout, le propre fils du gouverneur de la Banque de France⁹. Pourtant le cours forcé, instauré en mars 1848, a été supprimé par la loi du 6 août 1850¹⁰ ; mais il faut croire que la convertibilité du billet en métal précieux reste théorique malgré l'existence à cette époque d'une succursale de la Banque de France à Besançon¹¹.

Elle l'est en tout cas pour ces ouvriers des forges des confins de la Haute-Marne qui doivent être payés tous les dimanches en écus d'argent de cinq francs. Or ces écus sont rares et donc chers : on les a « à un quart » ou dans le meilleur des cas « à un huitième », c'est-à-dire à un tarif variant entre 12,5 et 25 centimes pour cent francs. Ernest Lehideux fait ce calcul : le prix de revient probable du transport par chemin de fer de Paris jusqu'à Saint-Dizier ne serait que de six à sept centimes les cent francs. De là, la diligence Vitry-Langres, desservant Saint-Dizier, Vassy, Joinville et Chaumont, permettrait la livraison des écus dans des localités très rapprochées de chaque forge. « Ce serait une bonne mine à exploiter » conclut-il en jugeant la concurrence « très abordable ». Cela peut être surtout la condition de l'entrée en rapport avec quelques maisons qui seraient rebutées par la difficulté liée à l'organisation de ces arrivages et seraient contentes de s'en remettre à un banquier.

Ce qui est possible lorsque les liaisons sont relativement rapides et aisées, ne l'est plus dès que l'éloignement rend quasiment impossible ce service. Ainsi à Vesoul, il constate que « les envois de pièces de cent sous (i.e. cinq francs) seraient impraticables ou amèneraient tout au moins des embarras tels que le négociant devra toujours préférer le banquier de sa ville, qui fera couramment son service, dût-il payer un peu plus cher ». Il en est de même à Loulans (Haute-Saône) où un propriétaire de haut-fourneau paie son minerai « comptant, de la main à la main et en écus ». « Pour la provision de ces fonds, notre entremise est donc impossible... parce qu'ils ont de ces espèces un besoin constant, journalier, qui s'accommoderait mal de relations si lointaines. » En revanche, il rencontre à Langres un négociant qui ne sait que faire de pièces de cent sous qu'il a en caisse, parfois jusqu'à 50 000 francs, et estime possible de les faire passer aux maîtres de forges qui en ont besoin.

Papier sur Paris et sur province

Les espèces étant rares et surtout mal réparties en permanence, le billet de banque n'étant pas encore usuel, les paiements entre professionnels se font en lettres de change. Ce terme, pas plus que celui de traite ou d'effet de commerce, n'apparaît dans la correspondance d'Ernest Lehideux où il n'est question que de papier sur province et de papier sur Paris. De façon abrégée, il évoque simplement des paiements en province ou en Paris. Dans ce dernier cas,

⁹ Cf. P.F. Pinaud, *Les receveurs généraux des Finances (1790-1865)*, 1990.

¹⁰ Cf. G. Ramon, *Histoire de la Banque de France*, 1929, p. 247.

¹¹ La succursale de Bar-le-Duc date de 1857, celle de Chaumont de 1865, d'Epinal de 1868, etc. (*ibid.*).

cela signifie qu'un acheteur tire une lettre de change au profit de son vendeur, le preneur, sur un débiteur, le tiré, installé à Paris qui devra en régler le montant à l'échéance¹². Si la somme est faible, cela devient une broche, voire une « infime brochaille ». Ernest Lehideux nous donne un exemple très concret de ce système : soudainement à court d'argent à Gray, dans l'attente de la malle postale qui doit lui apporter une lettre contenant cent francs, il obtient cette somme d'un négociant complaisant auquel il remet une traite tiré sur Lehideux & Cie à Paris. Remarquons au passage que si la technique a évolué, le principe du distributeur de monnaie est aujourd'hui le même.

Ce papier peut être gardé en portefeuille jusqu'à l'échéance : il sera alors présenté au tiré qui devra effectuer le paiement en espèces. Dans la réalité, les choses se passent très rarement de cette façon, car cela supposerait un voyage ou un transport. Il est infiniment plus avantageux de faire circuler le papier plutôt que les hommes ou les métaux précieux. Par endossement, il peut être remis en paiement d'un achat ou escompté auprès d'un banquier (ou de n'importe quel particulier qui se prête à cette opération), c'est-à-dire, payé par anticipation. Mais de même que le billet de banque subit une décote dans certaines circonstances, la valeur du papier ne dépend pas seulement de son nominal, mais de plusieurs facteurs qui feront qu'il sera recherché ou offert, valorisé ou dévalorisé. Cette différence en plus ou en moins est ce qu'on appelle le prix du change. Dans les lettres d'Ernest Lehideux, on comprend bien que ce dernier varie selon l'importance de la place où le papier est payable (« tous les banquiers du monde prennent le Paris au pair ») et de l'éloignement entre le lieu où le papier se négocie et celui où il est payable. C'est pourquoi, la circulation ne se fait pas de façon aléatoire, mais est au contraire ordonnée par l'intérêt du porteur. On paie avec le papier le plus recherché, donc le plus facilement utilisable par celui à qui on le remet : celui-ci peut avoir besoin d'un pouvoir d'achat sur la place où aura lieu le paiement ou être en mesure d'effectuer lui-même le recouvrement. Quoi qu'il en soit le papier tend à se rapprocher du lieu où il est payable : c'est l'endroit où il sera pris au pair, sans décote, à sa valeur nominale, puisqu'il y sera convertible en espèces auprès du tiré, et ceci sans frais de transport. C'est le but que poursuit par exemple Simmonot Jeune, marchand de fer à Chaumont : il donne sa province en paiement aux maîtres de forges, « à chacun suivant leurs localités respectives ». Un autre marchand de Chaumont utilise le même système, rendu plus efficace par l'intervention d'un troisième homme, le banquier : il paye ses vendeurs (ou fournisseurs) en province, mais, « pour que ce ne fût pas un embarras pour eux, il échange la province qu'il a en portefeuille contre d'autre province, que lui fournit monsieur de Boucheporn (le banquier), à la convenance de ceux qu'il a à payer ; ainsi ses paiements ne lui coûtent rien ». Cet échange est ce qu'on appelle un arbitrage : ce marchand se procure auprès de son banquier des effets recherchés par ses fournisseurs et lui remet du tout venant à charge pour lui de le valoriser.

Il arrive cependant que les relations commerciales, établies par l'usage, ne soient pas aussi équitables et accommodantes entre les parties et que les vendeurs soient obligés de passer par les conditions de leurs clients : ainsi les fabricants de fonte de Haute-Saône¹³ vendent aux forgerons du Doubs, de la Moselle et des Vosges et sont payés par ces derniers en broches de province, « sans déduction de change, sans augmentation (du prix) de la marchandise ». Ernest Lehideux ajoute : « Ils s'en plaignent, mais n'y peuvent rien. Cette obligation où ils se trouvent de recevoir ce papier les a naturellement amenés à s'en défaire au meilleur marché possible », c'est à dire au plus haut prix. Pour ce faire, ils sont en relation étroite avec un

¹² Sur les mécanismes de paiement par lettre de change et le vocabulaire, voir pour le milieu du XIX^e siècle : J. G. Courcelle-Seneuil, *Traité théorique et pratique des opérations de banque*, 3^e édition, Paris, 1857, 593 p. On peut consulter également Durand de Nancy, *Nouveau guide en affaires*, Paris, 1960, 484 p.

¹³ Sur cette activité, voir A. Lemerrier, « L'industrie sidérurgique en Haute-Saône aux XVIII^e et XIX^e siècles », *Bulletin de la SALSAS de la Haute-Saône*, 1983, notamment la carte des établissements en 1842, p. 129.

grand nombre de banquiers situés chacun dans une localité où il y a des recouvrements à faire, « à Gray, à Vesoul, à Lure, à Besançon, à Dijon, à Mirecourt, à Epinal, à Saint-Dié, etc. ». Quant au papier payable plus loin, dans le Nord ou dans l'Ouest, « on le remet à celui qui fait le moins cher », c'est-à-dire à celui qui prélève le change le plus faible de telle sorte que la négociation se fasse au plus près du pair.

Remises et tirages

Ces quelques exemples montrent qu'il est très difficile dans le commerce de pouvoir se passer, à un moment ou à un autre, de l'intermédiaire du banquier, chez lequel on est amené à ouvrir un compte. Les dépôts se font sous la forme d'une remise de papier endossé qui sert de couverture aux tirages faits sur ce compte. Le banquier perçoit une rémunération aux entrées et aux sorties, à la remise et au tirage.

Les remises sont soumises à un tarif comprenant une commission minimum et le prix du change variable selon chaque place où il y aura à faire des recouvrements. Pour lutter efficacement contre la concurrence, chaque banquier doit comprimer ses coûts afin d'offrir les meilleures conditions à ses clients. Il peut le faire d'autant mieux qu'il aura des relations commerciales étendues et tiendra les comptes d'une clientèle nombreuse. D'où des négociations serrées avec les clients sur la base du donnant-donnant : ainsi Adam, Huin, Drouot & Cie, maîtres de forges à la Forge-Neuve, près de Saint-Dizier, ont des prix très avantageux chez Varin-Bernier, banquier à Bar-le-Duc, à condition de lui remettre toute leur province. L'objectif de ce dernier est évidemment d'accaparer la clientèle des hommes d'affaires de la région afin de pouvoir solder leurs créances et leurs dettes mutuelles par un simple jeu d'écriture. La faiblesse du tarif sera compensée (et justifiée) par la facilité des opérations et leur multiplication. Les banquiers peuvent alors accorder à leur client un tarif forfaitaire : Jules Adam, à Chamouilley, a « beaucoup de province qu'il fait avec Léopold Robert à une commune d'un quart ». Ce type de relation banque-entreprise est encore renforcé, selon le témoignage d'Ernest Lehideux, par des liens de commandités à commanditaire.

Quand il faut malgré tout opérer le recouvrement effectif sur une autre place, le banquier s'adresse à un correspondant qui n'est pas toujours du métier. A Luxeuil par exemple, c'est un certain Bezançon, filateur, qui joue ce rôle pour tous les encaisseurs et escompteurs du voisinage : ils lui envoient « sans autre pourparler » une remise sur Luxeuil qu'il est chargé d'encaisser et de couvrir par une remise d'égale somme, soit sur Paris, soit sur province. Le système devrait en principe être avantageux pour Bezançon puisqu'il lui permet de transformer en or ou en argent un papier au recouvrement beaucoup plus difficile pour lui. Mais ce qu'il gagne en valeur, il le perd en souplesse d'utilisation, se trouve encombré par des quantités de numéraire dont il n'a que faire et s'en plaint. C'est pourquoi, il accueille favorablement les offres d'Ernest Lehideux. Quelles sont-elles ?

II. Les offres de services de la maison Lehideux

Ernest Lehideux a deux atouts en mains pour s'immiscer dans ce réseau serré fondé sur les relations de proximité : l'expérience acquise par sa maison dans le commerce des métaux lui donne une image de spécialiste de cette branche professionnelle ; son implantation à Paris lui permet d'offrir des tirages sur Paris, c'est-à-dire un papier de valeur, bien plus recherché que son homologue sur Luxeuil..., à condition toutefois d'en avoir l'usage.

Tirages sur Paris

Les tirages sur Paris n'intéressent en effet pas tout le monde : « Messieurs Rigny et Mayeur, à Cousances-aux-Forges, ne quitteront pour rien au monde Varin-Bernier, n'ont d'ailleurs jamais

besoin de papier sur Paris, puisqu'au contraire ils y vendent, et Vinette, leur principal client, les règle en ses propres billets. » De même en Haute-Saône les sidérurgistes paient le bois provenant des forêts domaniales à la recette générale en papier sur le chef-lieu de département et les marchands privés en espèces ou en province. « Très rares sont donc les tirages sur Paris, très rares aussi les occasions d'utiliser nos services. » Il a plus de succès avec certains de ses interlocuteurs qui ont des achats à régler à Paris et lui promettent alors de domicilier chez Lehideux & Cie leurs billets de paiement.

Il se heurte cependant à une forte concurrence de ses collègues parisiens et doit parfois casser les prix : F.H. Huot, propriétaire d'un haut-fourneau, négociant en vins, commissionnaire à Gray est mécontent de son banquier parisien, Leroy, de Chabrol & Cie, et a l'intention de s'adresser au Comptoir d'escompte de Paris qui offre le paiement des mandats à 1/10^e (0,1 %), mais il pourrait tout aussi bien faire avec Lehideux aux mêmes conditions. Ernest est obligé de réserver la réponse, d'en référer au siège bien que, dit-il, il n'ait tenu qu'à lui de dire oui séance tenante. Il pousse néanmoins la négociation jusqu'à exiger et à obtenir, en échange de l'avantage sur le tarif, la préférence à toute autre maison, c'est-à-dire une exclusivité. Huot sera alors obligé de couvrir ses tirages sur Paris, c'est-à-dire d'approvisionner son compte, par la remise de sa province.

Autre exemple, celui de Thierry & Vincent, exploitant un haut-fourneau à Loulans. Ils ont le même banquier que leurs marchands de bois. « Aussi, par une simple écriture, une simple translation d'un compte à un autre, toute l'affaire se trouve-t-elle d'un coup réglée. J'ai quitté ces messieurs sans aucun espoir d'ouverture de compte. » A la réflexion, Ernest Lehideux se dit que l'opération coûte malgré tout 1/5^e, soit 1/10^e d'encaissement, 1/10^e de décaissement. En proposant le tirage sur Paris à 1/8^e, il admet qu'il n'a aucune chance pour obtenir une renonciation aux anciens errements. Il faut donc offrir 1/10^e : « MM. Thierry et Vincent tireraient sur nous, paieraient leurs marchands de bois en papier sur Paris, lequel ces derniers placeraient au pair chez tous les banquiers du monde. De cette façon, les maîtres de haut-fourneau pourraient utiliser notre tarif en Alsace, ce dont l'envie ne leur manque pas, et les marchands de bois gagneraient 1/10^e, ce qui leur ferait sans doute passer sur cette violence faite à leurs habitudes. »

Couverture en province

La contrepartie de ces tirages est une couverture en province. Habilement, Ernest Lehideux transforme cette contrainte pour sa maison en argument publicitaire et propose un tarif intéressant. Certains en sont surpris : monsieur Dourier à Roches-sur-Rognon (Haute-Marne) est « un très brave et digne homme qui semble s'étonner qu'on vienne solliciter son papier. Il a aussi beaucoup de province et beaucoup de broches, mais il en était presque tout honteux. J'ai eu toutes les peines du monde à lui faire comprendre que cela nous allait à merveille. » A Jacquot Frères & Neveux, maîtres de forges à Rachecourt-sur-Marne, qui font avec Varin-Bernier, il propose de « diviser » en faveur de Lehideux & Cie et de profiter ainsi d'un meilleur tarif. Avec Pignerol Aîné, marchand de fer à Langres, la conversation, qui dure trois quarts d'heure, prend une tournure plus approfondie : le tarif en mains, le négociant demande au banquier « s'il ne fait pas à une commune ». La réponse est instructive : « Je lui ai répondu que nous le faisons à Paris le plus souvent, mais qu'en province, ce n'était pas notre habitude, cette différence provenant de la connaissance qu'on avait du papier des maisons de Paris et de l'ignorance où l'on se trouvait de la nature des relations des commerçants de province. » Notons l'importance de l'information qui permet d'évaluer très exactement le papier tiré par tel ou tel. Et il poursuit : « Il a lui-même jeté un coup d'œil sur les places de notre tarif pour lesquelles il avait le plus de papier, Haute-Marne, Haute-Saône, Côte-d'Or, etc., et a cru observer que nous étions tout disposés à faire une moyenne d'un quart. » Finalement, on convient que Pignerol commencera par faire quelques remises au tarif, ce qui permettra au

banquier de se rendre compte de la nature de son papier et de lui fixer une commune qui satisfasse les deux parties. A l'inverse, d'autres clients potentiels sont alléchés par la modulation du tarif selon les différentes places : Thierry & Vincent par exemple remarquent que Lehideux & Cie détaille les diverses places d'Alsace cotées à 1/8^e, 1/6^e, 1/5^e tandis que leurs banquiers à Besançon, Veil-Picard et Just Detrey, leur donnaient brutalement un quart pour ces différentes villes.

La gestion de ce papier de province peut sembler plus difficile à un établissement parisien qu'à un banquier bien implanté régionalement. L'enjeu pour les Lehideux est cependant de multiplier leurs relations et de tirer profit des économies d'échelle que la tenue de nombreux comptes dans la branche métallurgique permettra. Une partie du papier sera soldée par jeu d'écriture et le reliquat adressé à des correspondants en province. Ernest en déniche un nouveau à Uzemain (Vosges), un certain Lallemand : « J'ai essayé de négocier le placement de nos valeurs sur les trous de ses environs au pair » c'est-à-dire sur les places où il n'a pas d'encaissements à faire ; « Notez donc que vous avez un correspondant de plus qui vous prendra au pair : Bains, Xertigny, Uzemain, Razey, Lavelines, et tous les villages ou hameaux avoisinants. Adressez-lui tout cela sans vergogne et ne craignez pas qu'il regimbe. S'il crie, parlez plus haut ; il se taira et encaissera. »

III. Un agent de renseignement efficace

Par ce type d'indications, Ernest Lehideux remplit le deuxième objectif de sa mission, à savoir la collecte d'informations. Il est à l'affût de tout ce qui se dit, de tout ce qui se fait et pourrait éventuellement devenir une affaire. A Saint-Dizier par exemple, il va voir monsieur Briquet, qui est dans son lit, mais accepte tout de même de le recevoir. « Voici ce que j'ai recueilli, dit-il, et dont je vous engage à faire votre profit » : Briquet est associé avec Varnier et Dehaynin, marchand de charbon à Paris, pour l'introduction en France des charbons prussiens ; avec un associé à Sarrebrück, ils pourront apporter assez de charbon pour en couvrir la Champagne, la Lorraine et l'Alsace. La société cherche un banquier pour l'encaissement de ses valeurs (du papier de province). Briquet ne serait pas loin de choisir Lehideux & Cie, mais il n'est pas seul juge dans la question. Dehaynin a son mot à dire et Ernest engage fortement ses correspondants du siège à faire le nécessaire pour avoir ses faveurs : « que monsieur Goyer se remue autant qu'il est en lui ; il aura bien gagné sa peine puisqu'il s'agit d'environ 200 000 francs par mois. » C'est évidemment une grosse affaire¹⁴ qui contraste avec ce qui est attendu de la clientèle de base : « Si peu que ce soit, c'est toujours bon à prendre », dit-il dans d'autres circonstances.

Autres renseignements recherchés, ceux qui concernent les concurrents : Ernest apprend que Garnot, banquier à Paris, a refusé d'accorder cent francs de crédit supplémentaire à un certain Falaise qui était accrédité chez lui pour 1 200 francs et qui naturellement s'en plaint auprès d'Ernest. « Je vous livre cela comme un fait dont il sera peut-être possible de tirer adroitement parti dans la correspondance, et aussi comme gouverne dans le cas où pareille chose se présenterait chez vous. » Il est à remarquer que c'est la seule occasion pour notre apprenti banquier de mentionner le crédit, dans son acception moderne de crédit à découvert sans la contrepartie d'une remise en papier.

Mais le plus important est ailleurs. Dans un système de paiement qui repose sur la confiance, non pas dans une institution, mais dans la valeur d'une signature, il importe de tisser le réseau de relations personnelles le plus ramifié possible et de bien connaître ses partenaires, en l'occurrence pour une banque, ses clients. Les pérégrinations d'Ernest Lehideux ne sont pas

¹⁴ A titre de comparaison, le chiffre d'affaires de Lehideux & Cie, était en mars de 1852 de 4,5 millions de francs par mois. Cf. AG du 24.5.1852, ANMT 65 AQ 642.

plus soumises au hasard que celles du papier qu'il cherche à prendre aux concurrents. Il emporte avec lui des notes qui lui permettent de faire le tri des personnes à rencontrer ou au contraire à ne pas voir. Chacune est cotée selon un système dont la clef ne nous est pas donnée, mais que l'on parvient à deviner en recoupant les diverses mentions qui en sont faites : Jules Guyard, marchand de bois de construction à Saint-Dizier et à Paris, quai de la Rapée, « est orné de quatre numéros un » alors que Forfillière, associé de la maison Bonamy & Forfillière à Escoulaincourt, « est honoré dans nos listes de deux numéros trois et d'un numéro deux-trois ». S'il est clair qu'il faut rechercher les numéros un et éviter les autres, la pluralité des numéros pose un problème. Il ne semble pas qu'elle renvoie à des critères distincts, mais plutôt au nombre d'avis recueillis : lorsqu'on nous dit que Jacquot Frères & Neveux sont notés de neuf numéros deux, cela signifie que l'on a recueilli sur eux neuf avis semblables pour la même note. Il vaut mieux, comme le duc de Marmier, à Seveux, être « coté à l'unanimité numéro un ». Monsieur Augas à Loulans était dans le même cas ; après sa mort, ses successeurs, Thierry & Vincent, ont récupéré le haut-fourneau, mais sans le château et son domaine forestier. Cela suppose « des ressources de beaucoup inférieures à celles de leur prédécesseur et ne peut certainement pas constituer un numéro un ». On apprend d'ailleurs qu'ils sont débiteurs deux ou trois mois de l'année et, bien qu'un de leurs collègues croie qu'on peut avoir confiance dans leur façon de travailler, Ernest pense qu'il vaut mieux se renseigner, réfléchir et en causer. Cette cotation correspond bien à un degré de confiance reposant lui-même sur le crédit que l'on peut accorder à tel ou tel client en fonction de ses capacités financières.

Ces informations sont complétées au fur et à mesure du voyage : Frayvon Fils à Gray s'est chargé de l'apostille d'une liste de noms envoyée ensuite à Paris pour « la faire apostiller par Salmon & Lagoutte », puis réexpédiée à Vesoul afin de guider Ernest dans ses démarches. En dehors de cette procédure quasi-officielle, Ernest Lehideux ne cesse de demander des renseignements à ses interlocuteurs de rencontre sur la région qu'il s'appête à visiter. Regrettant de ne pouvoir aller à Audincourt ou à Lunéville, il s'en console en constatant « qu'il n'a du reste ni nom, ni renseignements ; je ne puis, dit-il, marcher à l'aveuglette. Si je reviens jamais dans ce pays, je ne le ferai pas sans un complet relevé des industries qui s'y trouvent, des noms qui s'occupent de ces industries et d'informations en règle sur ces noms ». Dans tous les cas, il préfère s'abstenir plutôt que de faire des offres à un inconnu : « On dit les fonderies de madame André à Osne-le-Val fort belles et j'aurais été assez curieux de les aller voir ; mais, ne sachant pas dans quels rapports on pouvait être avec cette dame, j'ai cru mieux faire en m'abstenant. »

Le bonheur du commerce

Cette prudence n'est pas contradictoire avec un enthousiasme juvénile qui traduit une véritable passion pour le métier qu'il découvre. Il conclut ainsi sa deuxième lettre : « Si éloigné de vous que je sois, je n'en suis pas moins désireux de connaître ce qui vous intéresse tous à un si haut point : je veux parler du chiffre d'affaires, de la rentrée des débiteurs, de la position financière et surtout de ce fameux inventaire, objet de tant de doutes, de tant de craintes et de tant d'espérances. Dans l'attente de vos prompts nouvelles, je vous présente, messieurs, mes salutations empressées. »

Ce voyage, qu'il qualifie lui-même de « tournée d'étude et d'expérience tant pour lui que pour sa maison » est l'occasion d'apprendre son métier au contact des réalités... et de faire la preuve que le métier rentre : dès sa quatrième lettre, le 31 octobre, il se dit « aguerri aux petites misères de l'entrée en matière. (...) Je trouve moins de peine à aller expliquer ma petite affaire et j'entame la question de front, sûr de moi, fort de ce que j'offre. »

De fait, ses lettres permettent de dresser le catalogue des recettes du parfait voyageur de commerce. Il faut évidemment se montrer convaincant : « J'emploie toute l'éloquence dont

je suis capable pour persuader ces honnêtes maîtres de forges » ; insistant : « Je les retourne sous tous les sens jusqu'à ce que je leur aie arraché une promesse, si petite qu'elle soit » ; tenace : « Il y a, j'en suis sûr, un joint quelconque. La seule difficulté est de le découvrir » ; combatif : « Puisse Loignon (un concurrent parisien) être enfoncé ! » ; voire franchement agressif : « C'est un homme qu'il faut secouer. Avec de la persévérance, vous en tirerez, je crois bien, quelque chose. » Dans d'autres cas, il convient d'être plus psychologue : « Il est, du reste, certaines gens avec qui une certaine insistance pourrait être déplacée » ; prudent : « Sembler vouloir enlever d'assaut une ouverture de compte eût paru trop présomptueux et aurait pu compromettre le succès de l'offre » ; et pédagogue : « Il m'a fallu leur faire à presque tous un petit cours de banque pour leur expliquer en quoi consistait notre spécialité. »

Il faut aussi se présenter sous son meilleur jour : lorsqu'il indique que pour écrire à un banquier parisien, il est inutile de préciser l'adresse, cela suffit pour susciter chez « une espèce de paysan, très brave homme au demeurant, une très haute estime pour une maison assez connue pour qu'on la trouvât dans Paris sans autre indication que son nom ». Rien de mieux surtout que de compter dans ses clients « des noms sonores et brillants, de prendre rang à côté de la haute banque de Paris » et naturellement de pouvoir en faire état. Enfin tous ces efforts demeureraient vains s'il n'y avait pas un suivi : précédé d'un courrier qui a l'avantage d'attirer l'attention sur une raison sociale qui peut être inconnue, Ernest Lehideux insiste à de nombreuses reprises pour que son passage soit suivi d'un courrier qui confirme ses propositions : « Il y a pour moi comme un point d'honneur à ce que ces messieurs reçoivent promptement de vos nouvelles » ou encore « aussitôt que vous serez à même d'en parler, écrivez, écrivez ! Un bon coup de fouet, et cela marchera, j'en suis convaincu. »

Ces conseils n'ont pas pris une ride : ils sont frappés au coin du bon sens. Un banquier d'aujourd'hui ne renierait pas non plus la nécessité dans son métier de rassembler le maximum d'informations sur les affaires, les concurrents et les clients. En revanche, il ne se reconnaîtrait peut-être pas dans l'embrouillamini que provoquait le règlement des dettes et des créances. Ernest Lehideux a le bon goût de nous faire part de sa propre difficulté à démêler parfois les mouvements des effets de commerce : « J'ai eu d'abord quelque peine à m'expliquer tout cet enchaînement de remises et de couvertures. Ne partant pas du même point de vue, nous ne nous entendions pas. Finalement, j'ai saisi la combinaison. » Le système est alors à bout de souffle. Certes, le chemin de fer, en permettant une circulation plus rapide des espèces et du papier commercial, lui accorde un sursis et tend à estomper progressivement le change intérieur. Mais ce sont surtout les innovations internes au système bancaire qui débloquent la situation dans les années ultérieures. En 1852, l'heure est encore à l'expérimentation : en avril, Antoine Prost lance la Compagnie générale des caisses d'escompte qui réussit à susciter la création en quelques années d'une centaine de caisses provinciales pour la plupart durables alors que la maison-mère sombrera avec son fondateur en 1857¹⁵. L'année suivante, Victor-Corentin Bonnard transporte à Paris la banque d'échange qui avait fait ses preuves à Marseille depuis 1849 : banque sans argent, elle est fondée sur le principe de l'échange entre professionnels de bons payables en marchandises¹⁶. On le sait, les vraies solutions ne sont pas là. Elles seront apportées un peu plus tard par les réseaux régionaux des grandes banques de dépôts, la légalisation du chèque en 1865 et la création d'une chambre de compensation à

¹⁵ Prost fut condamné à trois ans de prison en septembre 1858 pour escroquerie, versement de dividendes fictifs et présentation de faux bilans. Cf. *Gazette des Tribunaux* 15, 16, 22, 23.9.1858. Cf. N. Stoskopf, *op.cit.*, p. 310-313.

¹⁶ Cf. G. de Vrégille, « Les banques sans argent », *Banque*, février 1933, p. 89-94 ; N. Stoskopf, *op. cit.*, p. 105-108.

Paris en 1872¹⁷. Dans l'attente de ces instruments, le banquier du commerce est pour quelque temps encore cet « entrepreneur de transport de capitaux monnayés d'un lieu à un autre, ou plutôt ce comptable occupé par profession à niveler au prix le plus avantageux, par des compensations, les comptes que les diverses places de commerce entretiennent les unes avec les autres¹⁸ ».

¹⁷ Voir notamment N. Stoskopf, *150 ans du CIC (1859-2009)*, t. 1, *Une audace bien tempérée*, Paris, Editions La Branche, 2009.

¹⁸ J.G. Courcelle-Seneuil, *op. cit.*, p. 95.