

# L'histoire des origines de la Banque

---



BANQUE  
**WORMSER FRÈRES**



# L'histoire des origines de la Banque

---



# Georges Wormser : un banquier au service de l'intérêt général

## La genèse atypique d'une banque originale

Raconter l'histoire de la banque Wormser implique de parler de la famille qui lui a donné son nom. Car l'originalité de cette banque qui fête ses quatre-vingt-cinq ans, est liée au destin exceptionnel d'une famille française. Grâce à l'égalité des droits proclamée par la Révolution française, les populations juives d'Alsace-Lorraine, berceau de la famille Wormser, purent s'installer dans la capitale et connaître une ascension sociale inédite. Ce fut le cas de Lucien Wormser. Entré simple comptable chez la Banque Lazard, il en gravit pas à pas les échelons jusqu'à devenir son fondé de pouvoir à signature unique. Épanoui dans sa vie professionnelle, Lucien Wormser fut également heureux en ménage.

En 1888, il eut son premier fils, Georges, suivi, six ans plus tard, de son second, André. Georges et André, excellents élèves, étaient promis à un bel avenir. Le plus jeune, diplômé d'HEC, avait accepté de prendre la suite de son père à la Banque Lazard. Georges, l'aîné, s'orientait quant à lui vers une carrière universitaire. Il avait fait des études de lettres classiques à l'École Normale Supérieure puis, après l'agrégation, avait accompli le traditionnel voyage d'études en Allemagne. Revenu en France, il réalisait ses années d'enseignement de latin au lycée, passage obligé avant d'obtenir un poste de professeur d'université, tout en préparant sa thèse sur le grand rhéteur latin Quintilien. Mais la Grande Guerre allait bouleverser leurs destins respectifs.

Mobilisé comme sous-lieutenant, Georges Wormser prend part héroïquement aux combats de la bataille de la Marne où il est très lourdement blessé. Convalescent, il est réaffecté à l'État-major général. Il s'y fait rapidement remarquer, si bien que proposition lui est faite de rejoindre le cabinet de Georges Clemenceau qui s'apprête à prendre la présidence du Conseil et à mener la France vers la victoire. À partir de novembre 1917 il entre dans l'intimité du Tigre et n'en sortira plus. Mais le chemin vers la victoire demeure périlleux. Les combats font rage et en avril 1918 son jeune frère, André Wormser, en fait les frais. À vingt-quatre ans, il « *tombe glorieusement au cours d'une contre-attaque, au moment où il allait servir une mitrailleuse dont tous les servants avaient été mis hors de combat.* » La mort de son jeune frère est une profonde déchirure pour Georges. Mais elle va également peser sur son propre destin.

Chef de cabinet de Clemenceau après la victoire, Georges Wormser sera le secrétaire de la délégation française durant la conférence de la paix de Versailles. Début 1920, au moment de se retirer, Clemenceau propose de lui confier le secrétariat général de la Commission des réparations. Le poste est sans doute le plus sensible de l'après-guerre, tant la question des réparations est pressentie comme la plus périlleuse pour le fragile équilibre européen d'alors. Georges Wormser n'est pas effrayé par le poids des responsabilités mais il doit peser entre différents devoirs et s'en ouvre à son mentor :

*« Je lui exprimai ma confusion de sa bienveillance et lui dis combien cette offre inattendue me tentait mais aussi me gênait : mon frère, qui devait remplacer mon père dans la banque privée qu'il avait contribué à développer dès ma naissance, était tombé au front et j'estimais que si je me substituais à lui*

*la douleur de mes parents serait peut-être atténuée puisque l'œuvre familiale serait poursuivie. Je terminais cet exposé en disant à Clemenceau : Puisque vous voulez bien vous intéresser à mon avenir que me conseillez-vous ? Je ferai ce que vous jugerez bon.*

*Sans hésiter il me répondit : Comme je comprends vos hésitations ! S'il s'agissait d'un retour à l'Université, qui vous plairait, je le sais, je m'y opposerais. Il y a d'autres que vous pour cela. La banque je ne crois pas que ce soit intéressant, vous êtes trop cultivé pour aimer les affaires mais puisque c'est un sentiment familial qui vous anime, entrez-y, vous pourrez toujours en sortir. »*



*Georges Clemenceau et Georges Wormser*

C'est ainsi, en souvenir de son frère, par piété filiale et avec la bénédiction de Clemenceau, que Georges Wormser entra dans la carrière de banquier. Chez Lazard, Georges Wormser, toujours incertain quant à son avenir lointain, refusa la prestigieuse place d'associé mais accepta le titre de directeur général. Surtout il s'astreignit à une formation complète : *« Pour pouvoir contribuer en bonne connaissance des mécanismes aux directives et pour être en mesure d'assurer mon contrôle je m'étais imposé de passer par tous les services de la banque. Partageant ma présence entre le grand bureau des associés où j'avais ma table et les services, j'avais compté des titres à leur réception, travaillé à la conservation, vérifié la caisse, établi l'état du portefeuille, des effets, appris à côté du chef comptable à établir l'enregistrement des opérations dans les comptes, à faire leur balance mensuelle, à tenir les comptes dits « sociaux » d'arbitrage de monnaies ou de valeurs entre diverses places. Partout et à tous les échelons j'avais été accueilli avec faveur. Tous s'efforçaient de m'enseigner au mieux et pour certains employés « vieux de la vieille » de me mettre en garde contre ce qu'ils considéraient comme des mauvaises méthodes et de me confier les différents « trucs » qu'il faut être bien averti pour connaître. »* Fréquenter tous les échelons de la banque, ne négliger aucun métier et tirer profit de l'expérience de chaque employé sera une constante dans l'apprentissage de son métier par chaque génération de Wormser.

Bien installé comme directeur chez Lazard à la fin des années vingt, Georges Wormser parvient à se libérer le temps nécessaire à une analyse d'ensemble de l'économie. Il a une idée derrière la tête : celle de concilier son nouveau métier avec l'intérêt général qu'il a toujours voulu servir. La période est propice à de telles initiatives : les chocs économiques



sont fréquents et les stabilisateurs manquent. En 1928, les conséquences sur les marchés financiers du retour au pouvoir de Raymond Poincaré impressionnent très fortement Georges Wormser qui commence à imaginer l'effet de confiance que pourrait avoir un nouvel acteur financier préoccupé non seulement de sa trésorerie propre mais des équilibres d'ensemble du marché monétaire : *« Le calme et la résolution d'un Poincaré ramenant d'un coup la confiance m'avaient impressionné. Toutes proportions gardées je me dis qu'il devait en être de même dans le domaine des capitaux et que si quelqu'un, après examen approfondi et sans arrière-pensée, ne désirant servir que l'intérêt général apportait un plan cohérent, il améliorerait l'état des choses, rendrait service à toute la place et jouerait un rôle. »* Georges Wormser commence alors à imaginer le rôle de sa future banque d'escompte : un nouvel acteur monétaire indépendant chargé de faciliter la liquidité du marché interbancaire. Prometteur, le projet est regardé avec intérêt par les acteurs publics et privés mais la montée des tensions internationales au début des années trente va retarder son lancement.

Parmi ses différentes fonctions chez Lazard, Georges Wormser est en charge de la supervision des succursales d'Anvers, de Bâle et de Mayence. À cette fin, il se rend fréquemment en Allemagne où la politique se rappelle à lui. Georges y découvre précocement ce que les Allemands commencent à faire des prêts internationaux qui leurs sont consentis : discrètement, ils s'exonèrent des clauses du traité de Versailles et préparent leur réarmement. Au début des années 30, alerter sur le réarmement allemand en France revient à crier dans le désert. Un autre homme le sait : Georges Mandel. Mandel et Wormser se connaissent bien. Ils ont tous les deux été membres du cabinet de Clemenceau, leur mentor. Mais le

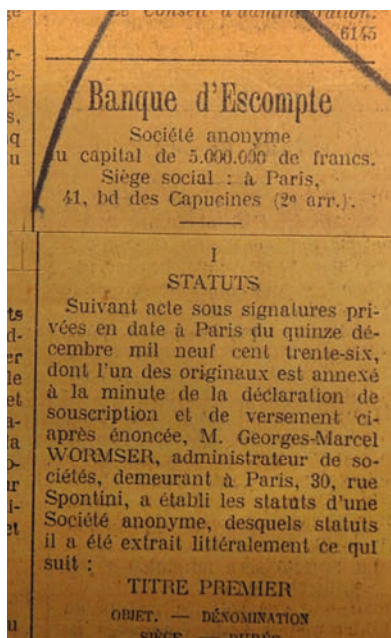
premier est resté en politique où il est devenu un député très influent. Depuis quelques mois, Mandel s'impose aussi comme le chef de file des quelques Français qui alertent sur le danger hitlérien. Georges Wormser lui reconnaît ce leadership auquel il rendra hommage dans la biographie qu'il lui consacrera. En novembre 1934, lorsqu'il est invité à intégrer le gouvernement Flandin comme ministre des PTT, Mandel y met une condition : que Georges Wormser prenne la direction de son cabinet. Wormser accepte, par amitié, en souvenir de Clemenceau, mais surtout parce qu'il pressent le rôle indispensable que Mandel peut être amené à jouer face à Hitler. C'est la fin de l'aventure chez Lazard : « *Notre nom n'est plus parmi les signatures de MM. Lazard Frères et Cie où il figurait depuis 1882. Mais en juillet 1936, c'est M. David David-Weill [associé chez Lazard] qui prononce à Montparnasse l'éloge de mon père, Lucien Wormser, et lui dit un sincère et touchant adieu* » écrira Georges Wormser.

Le départ de chez Lazard marque donc le retour en politique. Plusieurs mois durant, Georges Wormser va aider Mandel à prendre la main sur un ministère alors à l'avant-garde du progrès technique : c'est le début de la radio et les premiers essais de la télévision. Surtout, au fil des discours à la chambre qu'ils rédigent ensemble, il va accompagner Mandel dans son rôle de premier opposant français à Hitler s'épuisant à secouer un personnel politique tétanisé et à réveiller une opinion nationale léthargique. À la faveur d'une élection législative partielle, Georges Wormser quitte néanmoins le cabinet Mandel pour affronter symboliquement un candidat communiste certain d'être élu. Avec quelques-uns, il lutte déjà sur deux fronts : contre le nazisme et le stalinisme. Après avoir été éloigné des ministères pendant le gouvernement Blum, Mandel retrouve un portefeuille sous Daladier. Sans

rôle officiel, Georges Wormser n'en demeure pas moins son plus proche confident. Jusqu'à la déclaration de guerre, ils se rencontrent quasi quotidiennement. Wormser prodigue à son ami conseils, notes, rapports et diverses informations sur l'état de l'opinion qu'il glane notamment dans les milieux financiers qu'il fréquente.

## Les débuts difficiles de la Banque d'Escompte

Car depuis 1936, Georges Wormser a remis son projet de Banque d'Escompte sur le métier. Encouragée par Pierre Fournier, bientôt gouverneur de la Banque de France, la Banque d'Escompte, société anonyme de caractère privé dotée d'un capital de cinq millions de francs voit officiellement le jour en décembre 1936. Encouragé par l'ouverture, timide au demeurant, de l'*open market policy*, elle est bientôt suivie par d'autres maisons de réescompte qui offrent au marché interbancaire de la place parisienne un dynamisme inédit en même temps qu'elles concourent à rationaliser le marché monétaire. Le temps semble être au beau fixe : « *Tout était en place et fonctionnait utilement, le marché s'était considérablement élargi tout en maintenant une certaine harmonie entre les*

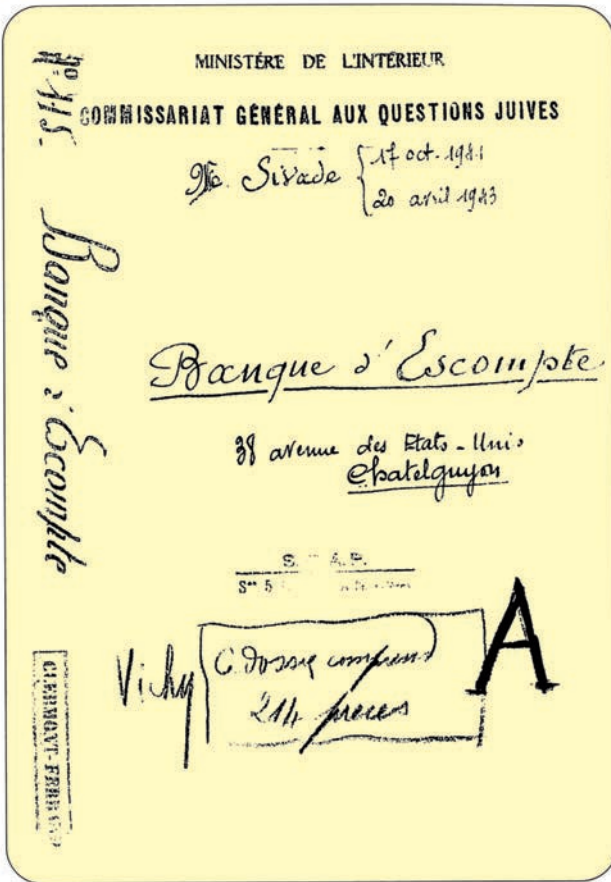


La Gazette du Palais  
Jeudi 31 décembre 1936

*différentes échéances et les différents moyens de placement, une régularité de plus en plus manifeste des transactions était intervenue... lorsque survint la mobilisation. »*

Mobilisé dans l'État-major, Wormser continue de rencontrer quotidiennement Mandel, bientôt nommé ministre de l'Intérieur du gouvernement de Paul Reynaud. Si sa Banque d'Escompte continue bon an mal an de fonctionner depuis Paris, Georges Wormser a fait transporter sa famille à Châtel-Guyon où il a acheté un petit immeuble à côté de la maison d'un très vieil ami. Après la débâcle et sa démobilisation, il y retrouve sa famille et y installe la Banque d'Escompte, quelques jours avant que toutes les banques parisiennes ne lui emboîtent le pas, transformant pour quelque temps la petite ville du Puy-de-Dôme en nouvelle capitale financière de la zone libre.

Malgré la pagaille générale, les premières vexations ne tardent pas. Le sous-gouverneur de la Banque de France, pourtant juif lui-même, demande à Georges Wormser de ne plus participer aux réunions quotidiennes qui visent à réorganiser le système financier. Georges Wormser répond sèchement. Il tient à faire savoir l'iniquité du procédé. Pour autant, il s'exécute et n'engage jamais le contentieux. Comment le pourrait-il ? Quelques mois plus tard, il est déchu de ses droits et la Banque d'Escompte entame son processus d'aryanisation. Pour autant, il n'est pas décidé à se laisser faire. Discrètement, Georges Wormser rencontre en mai 1941 l'administrateur provisoire qui a été nommé en attendant l'aryanisation. Il ne veut pas que sa banque soit mise au service de la collaboration et le prévient sans faux-semblant : *« Ne jouez pas la carte allemande. Si vous le faites je vous ferai tôt ou tard rendre gorge. J'ai désiré vous en prévenir. Réfléchissez. »* Le sermon produit son effet. Pour



Couverture du dossier ouvert par le Commissariat Général Aux Questions Juives au nom de la Banque d'Escompte à Châtel-Guyon

corniquer l'administrateur, on fait entrer un ami de la famille au conseil d'administration : Édouard Bonnefous, fils de Georges Bonnefous, député et ministre, et qui sera lui aussi, après-guerre, député, ministre puis chancelier de l'Institut. De la sorte, Georges Wormser gardera une prise indirecte sur la direction de la Banque d'Escompte. Quant à ses parts au capital placées sous séquestre, le receveur des Domaines qui a charge pour l'État français de les revendre, s'arrangera pour remettre continuellement le dossier de la Banque d'Escompte

en dessous de sa pile. À distance, Georges Wormser continue quelque temps d'administrer la Banque d'Escompte avant de s'en remettre à René Ancel, son fidèle second qui en a récupéré la direction.

Éloigné de l'activité bancaire, Wormser multiplie les allers-retours à Lyon où il s'occupe des affaires du Consistoire central israélite et échange des informations avec la Résistance. À Châtel-Guyon, il s'adonne à la rédaction d'études et d'ouvrages sur la *République de Clemenceau* ou sur son *Métier de réescompteur* dans lequel il présente ses vues sur le système monétaire. Mais en janvier 1944, le danger se rapproche. Georges Wormser apprend que la Gestapo le recherche et décide de passer à la clandestinité, puis de gagner Pau où il approvisionne le maquis de Pommiès jusqu'à la libération de la région par la Résistance en août. De retour à Paris quelques semaines plus tard, il remet les choses en ordre : « *Notre Société a appelé avec joie à reprendre place en son sein tous ceux, actionnaires, administrateurs, fondés de pouvoir qu'en avaient chassés des lois d'exception qui feront tache dans l'histoire. La présidence a été de nouveau confiée à celui qui l'avait exercée depuis la fondation.* » Certes tout n'est pas rose. Le souvenir malheureux de Francis Bergeron, jeune employé que Georges avait pris sous son aile dès ses quatorze ans et qui est glorieusement tombé pour la France dans un maquis de l'Yonne, assombri encore une période d'éprouvante reconstruction. Mais la Banque d'Escompte a tenu et elle peut se projeter vers l'avenir.

La Libération est l'occasion de régler une question restée en suspens depuis la fondation : l'inscription de la Banque d'Escompte sur la liste officielle des banques reconnues par la Banque de France. Par deux fois la demande avait été

refusée au motif qu'une maison d'escompte n'est pas une banque classique mais un organisme très spécialisé chargé de fonctions annexes. Georges Wormser est tout prêt à reconnaître ces spécificités mais il entend démontrer qu'elles font de son établissement une banque d'un certain type. Ses arguments portent et sous réserve d'une limitation des dépôts qu'elle est en droit d'accueillir, la Banque d'Escompte est inscrite au registre des banques sous le numéro 414. 14 comme le 14 janvier, jour de la naissance de Georges Wormser; et 4, comme le nombre de ses enfants. Georges Wormser commente : « Dans le hasard de cette inscription numérotée je vis un présage. »

*Banque d'Escompte*

Capital: Frs. 5.000.000 en 5000 actions  
entièrement versé

Souscripteurs

n°	nom	adresse	nombre actions	soins
1	M. Albert Belys	9 Avenue Hoche, Paris	150	X 150.000
2	M. Jean Bolleck	217 rue St-Honore, Paris	75	X 75.000
3	M. Robert Beroya	29 rue de Bavi, Paris	50	X 50.000
4	M. Léon Herzog	125 Boulevard Malesherbes, Paris	50	X 50.000
5	M. Robert Herzog	25 Avenue de Villeneuve l'Etang	150	X 150.000
6	M. André Moreau	29 rue de Bavi, Paris Vanille	50	X 50.000
7	M. Nicolas Pictet	2 Avenue de la Harpe, Paris	150	X 150.000
8	M. Paul Sampaix	1 Allée de la Chapelle, Bielefeld (Prusse)	300	X 300.000
9	M. Jacques Spier	49, Boulevard Beaumartin, Paris	100	X 100.000
10	M. Charles Wormser	29, rue de Bavi, Paris	500	X 500.000
11	M. Georges Wormser	30, rue Spach, Paris	2800	X 2.800.000
12	M. Jacques Wormser	2, rue de la Gare d'Orléans, Paris	75	X 75.000
13	M. Maurice Wormser	31, Avenue Victor Hugo, Paris	475	X 475.000
14	Mlle Suzanne Wormser	2, rue de la Gare d'Orléans, Paris	75	X 75.000
			5000	5.000.000

Liste des premiers actionnaires de la Banque d'Escompte

## La deuxième naissance de la Banque

### Solidifier l'acquis

Les années de reconstruction sont marquées par le dynamisme de la Banque d'Escompte qui va progressivement retrouver tout son rayon d'action. Les exercices bénéficiaires s'enchaînent et le capital augmente fortement (il est multiplié par dix entre 1944 et 1958, passant de 10 à 100 millions d'anciens francs). Parmi les banques de la place, le jeune établissement va réussir à changer ses traits spécifiques en atouts. D'abord, là où ses concurrents sont souvent obnubilés par l'importance de leurs mouvements propres, Georges Wormser s'attache également à perfectionner le fonctionnement du marché en proposant des réformes. Cette préoccupation est au cœur des nombreux échanges qu'il a avec les directeurs du Trésor et les gouverneurs successifs de la Banque de France, intéressés d'entendre ses conseils. Il en retire un prestige qui rejaillit sur la réputation de son établissement et in fine sert aussi ses clients. Ses grandes qualités d'analyse sont appréciées et le rapport annuel rédigé avec grand soin dans lequel il revient sur les événements économiques, bancaires et monétaires de l'année écoulée, est lu avec attention. L'originalité de la Banque d'Escompte est aussi dans sa taille, modeste, que Georges Wormser transforme en avantage. Plutôt que sur le volume, il se concentre sur la qualité des transactions engagées et témoigne d'une attention sans équivalent à ses clients. Ainsi, d'emblée, la Banque d'Escompte marque ce caractère familial qui demeure sa signature : « *Elle n'envisage ni pour aujourd'hui*



*ni pour demain la cotation de ses titres, elle n'aliène rien de son allure familiale ou de son indépendance. »* Familiale au sens figuré comme au sens propre car, progressivement, les trois fils de Georges sont intégrés dans la vie de la Banque, par souci « *d'assurer par avance la continuité des traditions de notre maison.* » Après Jean Louis, André, l'aîné, est nommé administrateur en 1953. Puis, c'est au tour de Marcel. Par un attentif enseignement quotidien, Georges Wormser forme ses fils « *à toutes les disciplines de la banque, leur apprenant, sans jamais faire de cours, la théorie et la pratique, les principes et la réalité, le dynamisme et la prudence* ».

L'année 1958 constitue une rupture. Une rupture politique au premier chef. Le retour du Général de Gaulle met fin à la lente agonie de la IV<sup>e</sup> République. Georges Wormser a toujours vu en de Gaulle l'héritier de Clemenceau, dont il fut l'exécuteur testamentaire et sur la mémoire duquel il veillait depuis 1929 comme président de la Société des amis de Clemenceau. C'est donc tout naturellement qu'il voulut aider l'homme du 18 juin qui, lui-même, avait inscrit ses pas dans ceux du Tigre. Le 11 novembre 1941 déjà, depuis Londres, de Gaulle avait prononcé son fameux serment au micro de la BBC : « *Père-la-Victoire ! le soir du grand 11 novembre, quand la foule, ivre de joie, s'épuisait à vous acclamer, vous avez crié les seuls mots qu'il fallait dire. Vous avez crié : « Vive la France ! » Eh bien ! vous n'avez pas crié pour rien ! La France vivra et, au nom des Français, je vous jure qu'elle sera victorieuse. Quand la victoire sera gagnée et que justice sera faite, les Français viendront vous le dire. Alors, avec tous les morts, dont est pétrie la terre de France, vous pourrez dormir en paix.* » Ce serment, le Général l'avait honoré en allant se recueillir, le 11 novembre 1946, sur la tombe vendéenne de Clemenceau. Georges Wormser avait beaucoup d'amis dans l'entourage du Général

et, en 1958, il contribua à son retour. Il en tirera une certaine fierté : « *Servir (de loin) celui qui avait sauvé l'honneur de la France quand tous s'humiliaient comme j'avais servi (de près) Clemenceau reste ma plus grande satisfaction.* » En 1961, à la sortie de son livre, *La République de Clemenceau*, le président de la République, qui un jour de cérémonie du 11 novembre lui avait discrètement confié qu'il reconnaissait Clemenceau comme son exemple, lui rendra à son tour hommage par une lettre manuscrite :

*« Mon cher Président,*

*Avec un profond intérêt je viens de lire « La République de Clemenceau ». Vous élevez, en écrivant ce livre, un monument à ce grand homme. Car il n'est pas de meilleur moyen de servir sa mémoire que de faire connaître sa vie, son action, sa passion, auxquelles je ne crois pas qu'aucune vie, aucune action, aucune passion, puissent être comparées. Il fut, à lui seul, et pour ainsi dire en chacun de ses jours, un drame. C'est là sa marque et c'est celle aussi qu'il imprima à notre Histoire quand il fut à même de le faire. Vous le montrez d'une façon saisissante et émouvante. Je vous en fais mon bien sincère compliment.*

*Et vous demande de croire, mon cher Président, à mes sentiments les plus distingués et bien dévoués.*

*Charles de Gaulle. »*



*Georges Wormser  
reçoit le Général De  
Gaulle devant la statue  
de Georges Clemenceau*

## **Passer le flambeau**

Après avoir symboliquement fait le lien entre Clemenceau et le Général de Gaulle, il restait à Georges Wormser à transmettre son propre héritage. C'est également à partir de l'année 1958 qu'il s'y emploie activement. Alors que la Banque d'Escompte connaît un important dynamisme, Georges Wormser se met à la recherche de nouveaux locaux. Au-dessus des siens, boulevard Haussmann, se trouvent ceux de la Banque Maurice Rueff & Cie qui, bien que de grande réputation, traverse une période extrêmement difficile et n'est pas loin de « sauter ». Alors que Dassault s'est proposé pour la reprendre à travers la Banque Commerciale de Paris, Marcel Wormser monte à l'étage s'enquérir de ce que deviendront les locaux. Réponse du président de la Banque Commerciale de Paris, Albin Chalandon : « *Vous pouvez avoir les locaux... et la banque avec.* » Quelques années plus tard, ses trois fils raconteront les dures négociations à la suite desquelles Georges Wormser

accepta finalement de reprendre les activités et la clientèle de la prestigieuse Banque Maurice Rueff :

*« Ce fut pour nous qui l'entourions et l'assistions des mois tout à fait extraordinaires durant lesquels nous le vîmes prendre la mesure des difficultés, arrêter ses décisions, poser ses conditions et mener une négociation qui ne fut pas moins ardue avec les cédants qu'avec les autorités. L'affaire proposée était déficitaire, elle causait aux autorités de légitimes soucis, elle avait en outre été amputée d'intéressantes relations commerciales, mais elle conservait divers éléments qui dans ses vues nous faisaient défaut : des locaux - contigus aux nôtres - qui soient suffisamment étendus, un réseau de correspondants étrangers qu'il jugea de première qualité, un service d'arbitrage international de valeurs mobilières, domaine dans lequel il avait de longue date souhaité étendre son activité, et surtout une clientèle fortunée, désirant que soit géré son portefeuille-titres, venant harmonieusement compléter celle de nos relations que nous conseillions déjà. Pour réussir sans compromettre la solidité et le crédit des affaires existantes, il fallait tout à la fois acquérir à un prix raisonnable, ne pas immobiliser des capitaux complémentaires trop importants, obtenir sinon l'appui du moins l'accord des autorités à une époque où celles-ci cherchaient à réduire le nombre des banques inscrites, enfin réorganiser le fonctionnement de la nouvelle maison de telle façon qu'elle soit viable dès le départ. Il fallait en outre veiller à obtenir dès le premier jour la confiance de tous - clients, correspondants, confrères - sans laquelle l'entreprise n'eût pu vivre. Le personnel était de qualité mais assez âgé, et craignait tout à la fois le présent et l'avenir. En s'employant à triompher de ces difficultés, notre père donna la mesure de ses talents. »*



Plan des nouveaux bureaux Boulevard Haussmann  
réalisé par Georges Wormser

En 1958, à soixante-dix ans, Georges Wormser reprend donc l'activité et la clientèle de la Banque Maurice Rueff et fonde sa propre banque ; symbole gaulliste, la nouvelle banque est officiellement opérationnelle le 18 juin 1958. Devenir banquier de plein exercice avait toujours été le souhait de Georges Wormser, mais dans son esprit cette banque était destinée à d'autres que lui-même. En effet, le nouvel établissement ne sera pas la « Banque Georges Wormser », mais la « Banque Wormser Frères », les frères Wormser étant évidemment ses fils. Tout naturellement, c'est l'aîné, André Wormser, qui en prit la présidence et Jean Louis, son cadet, sa direction générale. Bien sûr, Georges Wormser n'était pas loin et lorsque, quelques mois plus tard, André partit servir en Algérie au sein du célèbre Commando Georges, c'est lui qui prit provisoirement la tête de la nouvelle banque. En quelques

années, la clientèle fut développée, notamment la clientèle d'entreprises commerciales qui manquait cruellement au départ, et dès la fin de l'année 1962 le bilan consolidé. Le reste de la décennie fut marqué par l'augmentation constante du capital et des opérations de croissance externe : le rachat de la clientèle de la Banque Baur Frères, puis le rachat de celle de la Banque Raphaël. En 1958, au moment de reprendre la Banque Rueff, Georges Wormser avait formulé cet espoir : « *J'espère que les efforts de mes fils pourront contribuer non seulement à relever une vieille Maison qui était considérée à l'étranger, mais aussi, dans toute la mesure du possible, à aider, suivant les sages principes qui nous inspirent sous votre haute impulsion, au maintien de l'activité bancaire sur notre place.* » Dix ans plus tard, la chose était assurée.

À la reprise de la banque Rueff, le gouverneur de la Banque de France d'alors, Wilfried Baumgartner, qui était aussi un ami, était venu le remercier - « *Georges, vous nous tirez une épine du pied et je vous en remercie.* » - non sans ajouter « *mais avoir ses trois fils banquiers, est-ce bien raisonnable ?* » La suite de l'histoire familiale prouva que oui. Car la transition eut également lieu du côté de la Banque d'Escompte où, en 1967, Marcel Wormser remplaça son père à la présidence, après que ce dernier fut officiellement nommé « Fondateur » en hommage au travail accompli depuis 1936. S'inspirant de l'ardeur qu'avait mise son père à se former durant ses premières années chez Lazard, Marcel voulut, lui aussi, s'assurer la maîtrise de tous les aspects du métier. Aussi avait-il, quelques années auparavant, passé son certificat d'aptitude professionnelle d'employé de banque, qui devait faire de lui l'unique président de banque titulaire du CAP. Dans le rôle de consultant qu'il conservait depuis sa « retraite », Georges Wormser continuait certes à échanger avec les autorités publiques. Jacques Rueff,



*Georges Wormser entouré de ses fils : Jean Louis et André à sa droite, Marcel à sa gauche*

qui coordonna la plupart des rapports de macroéconomie dont les dirigeants de la jeune Ve République furent friands, ou encore Louis Vallon, un temps rapporteur général de la Commission du Budget à l'Assemblée nationale, le sollicitèrent souvent. Mais petit à petit, Georges transmet également ce rôle de conseil à son fils, et lorsque la Commission Marjolin-Sadrin-Wormser (un homonyme non apparenté) fut chargée en 1969 par le Premier ministre Maurice Couve de Murville d'un rapport sur la réforme du marché monétaire, c'est son fils Marcel qui fut auditionné. À son tour, Marcel Wormser aura l'oreille de la puissance publique et pourra s'enorgueillir, à la fin de sa propre carrière, d'avoir fréquenté et souvent échangé, d'Emmanuel Monick à Christian Noyer, avec dix gouverneurs successifs de la Banque de France.

De 1958 à sa mort, en 1978, Georges Wormser, qui avait su leur faire toute leur place, resta présent auprès de ses enfants. Ils en témoignèrent : « *Au fil de ces vingt années il veilla en pleine tendresse, mais sans complaisance, à nous guider, à nous encourager et jusqu'à son dernier jour à nous enseigner* » Sa mort fut l'occasion de nombreux hommages. À la Banque d'Escompte, qu'il avait fondée, son fils Marcel sut rappeler l'héritage public que son père avait formulé : « *Imprégné des leçons reçues de Clemenceau, je crois avoir fait, dans la mesure de mes possibilités, d'un métier courant matière à prospection sur l'économie générale et moyen de quelques améliorations bénéfiques au pays.* » À la Banque Wormser Frères, qu'il avait aussi fondée, André et Jean Louis se souvinrent aussi de ses qualités : « *C'est cette indépendance d'esprit mise au service d'une réflexion soutenue dans le cadre d'un dessein unique et cohérent, servie par une ardeur au travail plus faite de régularité que d'impulsion, de conscience que d'ambition, que nous garderons en notre cœur comme le modèle qui devra demain comme hier guider notre conduite.* » Et, au-delà du banquier, tous ses enfants surent rendre hommage à l'homme qu'il était : « *C'était avant tout un idéaliste, tout imprégné de cet humanisme sans esthétisme, ouvert et moral qui valorise avant tout le progrès par la connaissance et l'instruction, élevant l'esprit et libérant de l'ignorance et des préjugés. Homme tout de devoir et de tendresse, il était, au sens fort, vertueux.* »



## Prolonger l'héritage

### Vers la fusion des deux banques

Si elle fut douloureusement ressentie, la disparition du fondateur ne fut pas un obstacle au développement des deux établissements familiaux. Côté banque Wormser Frères, la vie des affaires suivit son cours, le capital continua de progresser et la satisfaction des clients de se manifester. En 1982, pour compenser la forte nationalisation de l'économie bancaire consécutive à l'arrivée au pouvoir des socialistes, Marcel Wormser milita pour l'introduction en France du capital-risque auquel il avait été initié par son ami new-yorkais Alan J. Patricof, le fondateur d'*Apax Partners*. Le développement du capital-risque était alors entravé par une disposition touchant les OPCVM qui interdisait aux gérants des fonds de percevoir une part des profits. S'entretenant avec Jacques Delors, ministre des Finances d'alors, Marcel Wormser trouve une oreille attentive. Ce dernier le prévient néanmoins que le gouvernement ne peut pas déposer en son nom l'amendement permettant la modification réglementaire souhaitée, tout au plus pourrait-il « *ne pas s'y opposer* ». Il revint donc à Marcel de trouver un député capable de déposer l'amendement souhaité. Marcel sollicite alors son ami Gilbert Gantier, député UDF compétent en la matière. La suite est savoureuse : « *Lors du débat parlementaire en première lecture, Gilbert propose l'amendement nécessaire. Sur le champ, la majorité de gauche toute puissante le rejette. Vint la deuxième lecture. Exactement le même texte est proposé cette fois-ci par Parfait Gens, député communiste de Courbevoie. La même majorité toute puissante l'adopte... et de coup, le vote est à l'unanimité ! C'est ainsi que la France fut dotée dès 1983 d'une industrie moderne et*

*vigoureuse de capital-risque, la deuxième en Europe derrière la Grande-Bretagne. »*

La crédibilité de la Banque d'Escompte aux yeux des pouvoirs publics et spécifiquement de la Banque de France ne se démentira pas. En 1985, elle abandonne l'appellation de « maison de réescompte » et devient Spécialiste en Valeurs du Trésors (SVT), ce qui l'inscrit sur la liste des quelques établissements appelés à conseiller le Trésor Public sur sa politique d'émission, à le tenir informé de l'évolution de la place et à animer le marché des valeurs du Trésor dont elle contribue aux placements finaux. L'année suivante, elle participe à la création du Marché À Terme International de France (MATIF) sur lequel elle traite le 1er ordre et dispose du siège numéro un. Elle en devient par la suite un adhérent assidu, un négociateur actif et s'associe avec la société américaine de Chicago CRT, numéro un mondial du secteur, pour devenir market-maker des options sur le contrat Futures des OAT ou Obligations Assimilables du Trésor. Cette expertise la destinait à s'inscrire parmi les fondateurs de Prominnofi, le courtier commun à tous les établissements spécialisés sur les emprunts d'État qu'elle lance en 1987. Revenant, à la fin de sa carrière, sur cette décennie des années quatre-vingt, Marcel se souviendra avec émotion : *« Ce fut une bien belle période où je pus appliquer pleinement l'idée de mon père que nous devons toujours garder l'intérêt général à côté de l'intérêt privé. »*



La décennie qui suivit, la dernière du siècle, fut marquée par la dynamique de rapprochement des deux banques. Dès

1990, les contraintes légales ayant été levées, la Banque Wormser Frères devint administrativement une filiale de la Banque d'Escompte. La fusion entre les deux sera totalement réalisée en 1999 sous le nom de la Banque d'Escompte & Wormser Frères réunis. À l'horizon du nouveau millénaire, elle renforçait ainsi sensiblement ses fonds propres et créait également de nouveaux fonds communs de placement *Cofingestion*, aujourd'hui WF valeurs internationales et *Escapi*, un fonds monétaire réputé. Mais surtout, elle changeait une fois encore sa direction, car c'est à une nouvelle génération de Wormser que le nouveau millénaire tendait ses bras.

The logo is presented on a dark green rectangular background. The text is centered and uses a clean, sans-serif font. The main name 'BANQUE D'ESCOMPTE' is in a larger font size than the subtitle '& WORMSER FRÈRES réunis'.

BANQUE D'ESCOMPTE  
& WORMSER FRÈRES réunis

13 BOULEVARD HAUSSMANN 75009 PARIS



*Alain Wormser entouré de deux de ses fils :  
Julien à sa droite, Marc à sa gauche*

L'histoire contemporaine  
de la Banque  
continue de s'écrire ...

---

En 1997, Alain Wormser remplace son père Marcel comme Président Directeur Général. Le passage à l'euro bouleversant le marché monétaire, la Banque d'Escompte renonce à être Spécialiste en Valeurs du Trésor, activité qui lui procurait une part prépondérante de ses revenus, mais rebondit aussitôt en signant un protocole d'accord avec une société irlandaise en vue de la création d'une des premières banques en ligne : First-e. Le millénaire qui vient sera une terre de conquêtes.



Les premières années du nouveau siècle apportent leur lot de nouveaux défis. Le développement du crédit aux particuliers et aux entreprises croît et s'impose comme un axe majeur de développement. Après l'aventure de la banque en ligne, l'avance technologique acquise permet le lancement d'une nouvelle activité de transfert d'argent des diasporas vers leurs pays d'origine à travers la marque *Bde*. 2006, l'année suivante, est marquée par le rachat de la société de courtage en ligne, *StartFinance*. Quant à l'année 2008, elle a une valeur symbolique particulière. En pleine crise financière mondiale, le professionnalisme et les valeurs transmises d'une génération à l'autre se manifestent à travers la faible exposition de la banque aux risques directs ou indirects sur le marché : au milieu du chaos, la Banque d'Escompte et Wormser Frères réunis s'en sort sans encombre. Preuve de la résilience des entreprises familiales, et que, de Georges à Alain, en passant par André, Jean Louis et Marcel, un même esprit d'entrepreneurs dynamiques, responsables qui s'inscrivent dans la cité, se prolonge.

En 2011, la banque fête ses 75 ans et passe au digital en développant ses services en ligne et une application mobile.

L'anniversaire est aussi l'occasion d'un changement de nom. La longue dénomination résultant



de la fusion - « Banque d'Escompte et Wormser Frères réunis » - tombe au profit de « Banque Wormser Frères ». Le nom réaffirme définitivement la centralité du caractère familial de cette banque qui voit une quatrième génération intégrer sa direction. La même année, en effet, Marc Wormser, le benjamin d'Alain, rejoint la direction, avant de devenir Directeur Général Délégué. Il va mettre sur pied l'activité de *venture loan* de la Banque et, ce faisant, l'ouvrir à l'écosystème start-up français en pleine dynamique. À la croisée de son expertise numérique et de cette proximité avec les start-up, la Banque Wormser Frères participe parallèlement au lancement de *Lendix* (devenu depuis *October*), plateforme de financement participatif. 2017 marque enfin le lancement de *manager.one*, une banque



100% en ligne à destination des professionnels qui va connaître des débuts prometteurs et multiplier les récompenses et les distinctions.

Avant la fin de la décennie, Marc est rejoint par son frère, Julien, qui prend en charge le lancement de l'activité de placements en *private equity*, fort de son expérience de 15 ans au sein d'un fonds de Capital-Investissement. Quelques décennies après que son grand-père a permis son introduction en France, une boucle est ainsi bouclée. La décennie s'achève avec une crise sanitaire qui donne l'occasion à la banque d'éprouver sa résilience : en quelques jours toutes les équipes basculent en télétravail et continuent d'apporter à leurs clients l'accompagnement nécessaire. Finalement, en 2021, Alain Wormser, après vingt-quatre ans de direction, prend la Présidence du Conseil d'Administration tandis que Marc et

Julien assument conjointement la direction. Une fois de plus la transmission, bien préparée, se passe sans encombre et les nouveaux projets sont à l'ordre du jour, parmi lesquels le développement de nouveaux produits de finance durable et la mise en place d'une politique de RSE : tradition et innovation demeurent les maîtres mots. Ainsi, quatre-vingt-cinq ans après sa fondation dans le tumulte de l'entre-deux-guerres, la Banque Wormser Frères demeure fidèle à l'esprit de ses origines.

## Biographies



**Alain Wormser**, 68 ans, Diplômé de l'université de Paris Dauphine, fait toute sa carrière à la Banque Wormser qu'il rejoint en 1977. Il y exerce successivement les fonctions de Fondateur, Directeur, Directeur général adjoint, Administrateur, Administrateur-directeur général puis Président-directeur général en 1997. Il a toujours eu à cœur de poursuivre l'œuvre initiée par son grand-père et son père, caractérisée par la recherche de l'excellence professionnelle et civique. Il est depuis 2021 Président du Conseil d'Administration. Officier de la Légion d'Honneur, il est également administrateur de l'Association Française des Banques





**Marc Wormser**, 36 ans, ESSEC 2008, débute sa carrière chez 8 Advisory dans le service audit d'acquisitions et rejoint la banque familiale en décembre 2011 en tant qu'attaché de direction. Il devient en 2013 Directeur

Général Adjoint de sa filiale d'Asset Management, Wormser Frères Gestion. Parallèlement il crée l'activité Venture Loan de la banque. Il rejoint la direction générale de la maison mère le 1er mars 2016 comme Directeur Général Délégué. En janvier 2021, il devient Directeur Général. Il co-anime depuis 2021, le podcast Enquête d'impact sur l'économie d'impact et l'investissement à impact.



**Julien Wormser**, 43 ans, HEC 2001, formé à la pratique des fusions acquisitions et du private equity au sein de la banque Lazard puis du département Transaction Advisory Services de Ernst & Young, il rejoint en 2005 le

fonds d'investissement en capital MBO & Co, où il accompagne les entrepreneurs et leurs entreprises, small et mid cap, dans leurs problématiques de développement et de financement. Il rejoint la banque familiale fin 2018 pour y développer une nouvelle offre de placements non cotés tant sur le private equity que l'immobilier. En juillet 2019 il devient Directeur Général délégué et a notamment en charge le crédit.

## Conception - réalisation

**TAM~TAM**  
CONSEIL EN COMMUNICATION

## Rédaction

Milo Lévy-Bruhl

## Crédits photos

Archives de la famille Wormser

Copyright Banque Wormser Frères

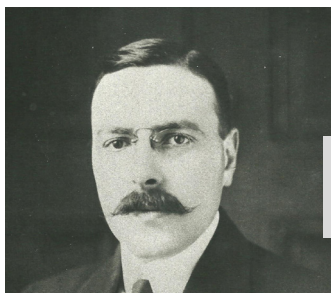


13 boulevard Haussmann  
75009 Paris  
Tél : 01 47 70 90 80

[www.banquewormser.com](http://www.banquewormser.com)



# 4 générations de banquiers



Georges  
Wormser



André  
Jean Louis  
Marcel  
Wormser



Alain  
Wormser



Marc  
Julien  
Wormser



BANQUE  
WORMSER FRÈRES