

DES OUTRE-MERS TERTIAIRES TRIPOLAIRES : SUEZ ET CFAO

La Compagnie universelle du canal maritime de Suez (Suez) était la première entreprise mondiale de services publics grâce à sa concession de la voie d'eau, et la Compagnie française de l'Afrique occidentale (CFAO) était la première société de négoce française en Afrique subsaharienne, en compétition en particulier avec sa consœur, la Société commerciale de l'Ouest africain (SCOA), et l'un des leaders à l'échelle de ces contrées, aux côtés de la filiale d'Unilever, l'United Africa Company (UAC). Consacrer une étude à leur devenir pendant la Seconde Guerre mondiale est pertinent puisque ce sont deux grandes entreprises capitalistes, différentes du capitalisme familial (par exemple, celui des maisons de négoce girondines)¹. Sans reconstituer leur histoire courante pendant la période, notre propos vise à préciser à quels défis gestionnaires et politiques elles ont été confrontées et quelles attitudes leurs dirigeants ont adopté face aux circonstances.

La banalité d'une telle démarche est contredite par l'originalité de ces deux maisons pendant la guerre : en effet, elles étaient toutes deux ce que l'on pourrait appeler des « firmes proto-multinationales ». Suez s'appuyait sur un siège parisien (rue d'Astorg) pour la gestion politique (avec le conseil d'administration), managériale et financière, sur son bureau de Londres pour la gestion des droits de transit et les discussions courantes avec les armateurs, sur son bureau d'Ismaïlia en Égypte pour la gestion du

1. BONIN Hubert, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Économica, 1987 ; du même, *CFAO (1887-2007). La réinvention permanente d'une entreprise de commerce outre-mer*, Paris, SFHOM, 2008, et du même, *History of the Suez Canal Company, 1858-1960. Between Controversy and Utility*, Genève, Droz, 2010.

transit dans le canal de Suez et sur son agent général au Caire pour les discussions courantes avec l'autorité concédante du canal, l'État égyptien. La CFAO était fortement implantée en Angleterre (avec deux bureaux d'achat pour produits manufacturés exportés en Afrique subsaharienne) et dans les colonies britanniques (par un réseau de comptoirs et de factoreries)² ; elle avait un siège et un gros bureau d'achat à Marseille et une grosse succursale à Paris et ses comptoirs s'étiraient entre l'Afrique occidentale française (AOF) et l'Afrique équatoriale française (AEF).

Or les deux compagnies éclatent dans leur fonctionnement quotidien et dans leur gestion, car les circonstances et les nécessités de la guerre hérissent des barrières entre toutes leurs implantations. Par ailleurs, leurs responsables se retrouvent partagés entre la France occupée, la France libre, l'Angleterre, les colonies anglaises, un protectorat britannique et des colonies françaises elles-mêmes divisées entre France libre et France vichyste : l'effort d'adaptation aux conditions politiques imposées par le conflit a par conséquent été important, ce qui explique que, pendant le conflit, leurs activités se sont déployées à la fois dans la France occupée, pendant deux ans dans la France vichyste métropolitaine et ultramarine, en Égypte et à Londres du côté des Alliés, et dans la France ultramarine de la France libre. Cette pluralité de circonstances et donc d'opportunités de choix fournit un cas d'étude intéressant : comment une firme écartelée en trois pôles géopolitiques et économiques parvient-elle à improviser un mode de gestion lui permettant de survivre – gérer son personnel, sa trésorerie, son portefeuille de savoir-faire –, de faire face aux contraintes du cloisonnement militaire et de concilier les exigences des différences autorités politiques avec lesquelles elle doit œuvrer ?

LES TENSIONS PROVOQUÉES PAR L'ENVIRONNEMENT DE GUERRE

Les deux sociétés ont été confrontées à l'immédiat des événements, même si elles ont échappé aux destructions massives endurées par tant d'entreprises dans l'industrie et la logistique à cause des bombardements ou des combats.

LA COMPAGNIE DE SUEZ IMPLIQUÉE EN DIRECT DANS LA GUERRE

Quand la guerre menace, il devient évident que le canal de Suez ne peut devenir un îlot de neutralité préservé par la convention de Constantinople de 1888 qui y garantissait la libre circulation des navires de toute

2. BONIN Hubert, « Des négociants français à l'assaut des places fortes commerciales britanniques : CFAO et SCOA en Afrique occidentale anglaise puis anglophone », in BONIN Hubert et CAHEN Michel (dir.), *Négoce blanc en Afrique noire. Le commerce de longue distance en Afrique subsaharienne du XVIII^e au XX^e siècles*, Paris, SFHOM, 2001, p. 147-169.

nationalité. Une menace directe s'exprime même dès avant-guerre quand l'Italie réclame à la France la cession des possessions françaises (Tunisie, Djibouti), ce qui aurait impliqué plus encore la voie d'eau dans les rapports de forces concernant la supervision des accès à l'océan Indien depuis la Méditerranée. L'idée émerge également chez les Italiens d'un transfert de la souveraineté française sur la gestion du canal à l'Italie, et ce projet aurait même été envisagé par les Britanniques, dans le cadre des concessions à accorder à Mussolini pour l'éloigner de l'Axe³, ce qui est rejeté en juillet 1938 par le président du Conseil Daladier, qui le juge irréaliste.

Puis, quand la guerre éclate, la firme subit dans un premier temps le contrecoup commercial de l'offensive de l'Axe. Les armateurs orientent une partie de leur trafic vers la route du Cap qui leur paraît moins menacée par la guerre maritime que la traversée de la Méditerranée, d'autant plus que les compagnies d'assurance accroissent leurs tarifs concernant le transit méditerranéen et par Suez⁴. L'environnement de la vie quotidienne de la Compagnie dans l'isthme de Suez est bouleversé par ces tensions et elle doit tenir compte des pressions qui ne peuvent manquer de s'exercer sur le fonctionnement du transit et sur ses propres positions institutionnelles sur place, à son siège technique d'Ismaïlia en particulier, où œuvrent les responsables de la gestion de la voie d'eau, notamment l'ingénieur en chef et les divers patrons du transit.

Dès 1937-1939, les Britanniques, qui contrôlent le protectorat depuis 1882, commencent à renforcer les effectifs et l'armement des troupes qui protègent la zone du canal et l'ensemble de leurs activités en Méditerranée sud-orientale. Au début de 1939, quelque 20 000 soldats égyptiens et 12 000 soldats britanniques sont stationnés en Égypte, alors que les Italiens disposent de 100 000 hommes en Libye. Puis, quand la guerre commence, conformément au traité conclu entre le Royaume-Uni et l'Égypte en 1936, au moment de la mise en œuvre d'une politique de transfert de souveraineté, le premier reprend le contrôle effectif de l'autorité militaire dans le pays⁵, tandis que l'Égypte rompt ses relations diplomatiques avec l'Allemagne et l'Italie.

Or le conflit menace directement le canal, devenu un enjeu stratégique important à la périphérie des grands champs de bataille européens. Au Nord, le Levant est pendant un temps un enjeu de conflit entre France vichyste et France libre ; les intérêts pétroliers en Irak constituent une

3. BÉDARIDA François, « La "gouvernante anglaise" », in RÉMOND René et BOURDIN Jeanne (dir.), *Édouard Daladier chef de gouvernement*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, p. 235.

4. POYDENOT Henri, *Le Canal de Suez*, Paris, PUF, 1955.

5. DERRIENNIC Jean-Pierre, *Le Moyen-Orient au XX^e siècle*, Paris, Armand Colin, 1983, 2^e éd., p. 103.

cible clé ; l'armée britannique établit peu à peu la maîtrise de l'espace maritime dans l'océan Indien et le long de la côte est-africaine, notamment en Éthiopie. Toutefois, c'est surtout le contrôle de la route des Indes qui transforme le canal en objectif de guerre. En effet, l'armée italienne lance une offensive contre l'Égypte dès septembre 1940, et sa déconfiture conduit les troupes allemandes à s'installer en Libye italienne et à attaquer à leur tour les forces britanniques à partir de mars-avril 1941 et jusqu'en juillet 1942, quand Rommel et son Afrika Korps parviennent à 80 km d'Alexandrie (bataille d'El Alamein). L'aviation allemande déverse des bombes et des mines sur la zone du canal entre août 1940 et novembre 1941. La Compagnie doit construire des abris résistant aux bombes et préparer du matériel de secours aux navires en détresse, car certains sont atteints en février 1941. Cette situation tendue explique que le trafic chute fortement : il s'effondre de 477 transits en août 1939 à 57 en août 1940, pendant la première phase du conflit, puis il stagne à ce bas niveau en 1941-1942 et ne redémarre véritablement qu'à partir de l'été 1943.

La zone du canal s'affirme en bastion des Alliés : Ismaïlia devient le siège de la flotte britannique de Méditerranée. L'isthme de Suez devient une énorme base militaire, le canal un quasi-port militaire et les ateliers de maintenance et de chantiers navals de la Compagnie à Port-Fouad (en face de Port-Saïd) sont transformés en arsenal de guerre. Enfin, en été 1943, les Britanniques insèrent la zone du canal dans le processus de préparation de l'offensive en Sicile⁶.

LA CFAO PEU IMPLIQUÉE DANS LES COMBATS

De son côté, contrairement à sa consœur, la CFAO vit loin de « la grande Histoire » : elle n'a aucune chronique guerrière à relater, si ce n'est la paralysie croissante de la navigation maritime « pacifique » (c'est-à-dire non liée au ravitaillement des Alliés), due à l'amplification de la guerre maritime. Cela explique un seul événement digne d'intérêt : « Deux vapeurs portant 3,5 millions de marchandises CFAO viennent encore d'être saisis par les autorités anglaises⁷. » C'est donc plus par les retombées indirectes du conflit que la société subit le choc de la guerre.

SUEZ ET CFAO À LONDRES

L'originalité de ces deux firmes réside dans l'importance historique de leurs activités en Angleterre : elles sont déjà quelque peu

6. LUCAS Louis, « Le canal de Suez et la Guerre », *Revue maritime*, n° 251, février 1968 ; REYMOND Paul, *Histoire de la navigation dans le canal de Suez*, Le Caire, 1956.

7. Archives nationales du monde du travail (ANMT), Roubaix, 1995060 0663, procès-verbal du conseil d'administration, 28 juillet 1941.

« internationalisées » par leur mode de fonctionnement depuis les années 1880 pour Suez, depuis les années 1900 pour la CFAO.

LA COMPAGNIE DE SUEZ TRANSFÉRÉE À LONDRES ?

Dès lors que les Allemands ont occupé Paris, les autorités britanniques auraient pu inscrire la Compagnie de Suez sur la liste des firmes « being active in countries controlled by enemies » et donc mettre sous séquestre ses actifs en territoire anglais. Cependant, le siège parisien anticipe rapidement sur cette menace et décide de transférer au bureau de la Compagnie à Londres, dirigé par Louis Thémoin, l'entière responsabilité de la gestion financière et technique du canal ; cela permet d'éviter que la firme soit déchue de son pouvoir. De plus, conformément à un accord conclu en 1940, le siège parisien transfère une partie de ses fonds de liquidités et l'ensemble de son portefeuille-titres à Alger (auprès de la Banque d'Algérie) et une autre fraction de ses liquidités sur un compte ouvert à New York à la banque Morgan en 1939, pour qu'ils échappent à tout risque de passage sous tutelle allemande. Enfin, en novembre 1942, quand la fiction vichyste se disloque, la Compagnie transfère la responsabilité sociale de la gestion, les pouvoirs du conseil d'administration, aux seuls administrateurs britanniques. Ceux-ci représentaient la Couronne anglaise depuis qu'elle avait acquis en 1875 les 44 % du capital possédés par l'Égypte : ils comprenaient, d'un côté, des hauts fonctionnaires anglais, de l'autre, des dirigeants des grandes compagnies britanniques, tels John Cadman (Anglo-Persian Oil) et des patrons issus de l'armement maritime britannique : Arthur Harold Bibby (Bibby Line), August Cayzes (Clan Line), Alan Anderson (Anderson Green, patron de l'Orient Line), Royder (Cunard), complétés par Robert Horn, ancien président du Board of Trade et ancien ministre des Finances.

Ce transfert de responsabilités est ainsi mis en œuvre concrètement en Égypte même : les dirigeants de la firme sur place n'ont désormais de relations qu'avec le bureau et le conseil d'administration en formation restreinte de Londres. Ils respectent depuis 1940 la loi interdisant toute relation avec l'Europe nazie et même avec la France vichyste de zone non occupée (ZNO)⁸. Les Britanniques ne peuvent d'ailleurs que se réjouir de la pertinence des choix adoptés avec discernement par la Compagnie tant à Paris qu'à Ismaïlia, car cela enlève toute justification à une intervention éventuelle des autorités égyptiennes, qui auraient pu arguer de la situation pour suspendre la concession et prendre en main la gestion du canal, par le biais des deux administrateurs égyptiens et de l'agent général en Égypte.

8. PIQUET Caroline, *La Compagnie universelle du canal maritime de Suez en Égypte, de 1888 à 1956. Une concession française dans la tourmente d'une nation en marche*, thèse de doctorat d'histoire sous la dir. de Dominique Barjot, Université Paris IV-Sorbonne, 2006, p. 162-168.

LA CFAO, FIRME BRITANNIQUE ?

Avec clairvoyance, la direction de la CFAO s'était préparée à l'éventualité d'une scission géopolitique de son organisation commerciale. Comme Suez ou la SCOA, dont l'agent de Casablanca anime les activités africaines de sa firme en toute autonomie par rapport au siège parisien, elle brise son unité de gestion dès le 27 mai 1940. L'Afrique non vichyste, puis, à partir de novembre 1942, toute l'Afrique subsaharienne, est dirigée depuis la succursale de Liverpool, où Édouard Deresse, l'agent général en Angleterre – épaulé par Charles Durieu à la succursale de Manchester –, devient le centre officiel de la société, pour superviser les comptoirs. Ceux-ci lui adressent désormais leur correspondance, sans plus avoir de lien avec Marseille sous peine d'encourir les foudres d'autorités anglaises vigilantes quant à la circulation des fonds, en particulier l'argent émis par la BBWA (British Bank of West Africa).

Tandis qu'au sommet, Deresse surveille plutôt les finances et, bien sûr, le commerce des marchandises, sur la Côte, le patron devient Léon Morelon. Cet agent de Douala (patron du Cameroun) est promu en août 1939 agent principal au comptoir de Lagos (donc patron des patrons des autres comptoirs nigériens), mais la guerre modifie cette ascension classique car il est mobilisé à Limoges en septembre, puis réformé. En novembre 1939, Marseille le nomme inspecteur de tous les comptoirs africains, avec siège à Lagos et Dakar. Puis, en mai 1940, il est proclamé représentant officiel de la CFAO en Afrique subsaharienne et est doté des pleins pouvoirs *de facto* mais aussi juridiques, avec « la signature ». C'est donc lui qui, sur le terrain, parcourt les comptoirs pour leur maintenir une unité stratégique, « politique », pour contrôler les hommes et leurs activités, pour remettre sur pied leur fonctionnement ; il bénéficie du concours de deux cadres. À Lagos, Henri Raoux, ancien agent principal au Nigeria et ancien inspecteur de la Compagnie, « rempile » comme agent principal au Nigeria quand Morelon est mobilisé en septembre 1939 ; à partir de 1940, en sus de ses fonctions commerciales, il y assure la « permanence » de Morelon quand celui-ci est en voyage le long de la Côte. À Dakar, Emmanuel Gavot, l'agent principal, s'intègre à partir de l'hiver 1942-1943 à l'organisation de la Compagnie en Afrique libérée.

Le pôle britannique joue pendant la guerre un rôle clé dans l'animation des flux commerciaux du groupe. Tandis que l'achat des marchandises est centralisé par l'État, dans le cadre du rationnement et dans chaque territoire, français ou anglais, l'approvisionnement de la Côte est assuré par le biais des missions d'achat aux États-Unis et au Royaume-Uni (*combined boards*), en liaison avec la direction des Services économiques du gouvernement général de l'AOF et avec la Mission économique anglo-américaine en AOF qui établit des programmes de ravitaillement

semestriels⁹. Un comité allié est chargé à Washington des affaires de l'Afrique du Nord et de l'AOF. La demi-douzaine de sociétés établies en Angleterre peuvent gérer elles-mêmes certaines commandes par le biais de leurs bureaux d'achat au nom des autorités britanniques dans les territoires anglais et le système est repris en AOF dans le courant de 1944. Mais aucune ne dispose encore de « licence individuelle » d'importation et les importateurs ne doivent pas obtenir de bénéfice à la revente des marchandises achetées par la France ou le Royaume-Uni dans le cadre des accords de prêt-bail (*lend lease*), au-delà d'une simple commission couvrant les frais. D'ailleurs, le plus souvent, dans les colonies anglaises, c'est une « entente », l'AWAM (Association of West African Merchants), qui gère la répartition des marchandises importées entre les diverses maisons, et elle est en fait animée par les agents de l'UAC, par exemple au Nigeria.

SUEZ ET CFAO MOBILISÉES OUTRE-MER ?

Outre-mer, les contraintes géopolitiques imposent des choix auxquels les dirigeants des sociétés n'étaient peut-être pas préparés. Il leur a fallu improviser des réponses pertinentes aux défis ainsi créés.

LA COMPAGNIE DE SUEZ MOBILISÉE DU CÔTÉ DES ALLIÉS

L'on imagine mal les dirigeants de Suez en Égypte disposer d'une autre solution que d'œuvrer dans le cadre fixé par les Britanniques... La gestion du canal échappe à leur tutelle puisque la Marine anglaise assure un contrôle de tous les navires en transit, y compris « les neutres » : la neutralité du canal devient une illusion. Quoi qu'il en soit, qu'ils se résignent à tenir compte de la situation générale ou qu'ils mobilisent leurs convictions personnelles, les salariés de la Compagnie en Égypte soutiennent sans faille le camp des Alliés. Aucun document (pendant le conflit ou à la Libération) n'exprime une quelconque divergence. Au sommet, à Ismaïlia et Port-Saïd notamment, les dirigeants font leur possible pour faciliter l'action des Britanniques, sans rechigner à mettre le matériel et les ateliers à leur service. L'on voit même des salariés se porter volontaires pour s'enrôler dans les sections égyptiennes de la France libre. En tout cas, résolument et officiellement, l'agent général de la Compagnie en Égypte, son ambassadeur permanent en quelque sorte auprès des autorités du pays, dans le cadre de la mise en œuvre de la concession, Louis de Benoist, se voit porté à la présidence du Comité des Français libres en Égypte le 1^{er} juin 1941. La société acquiert ainsi une véritable légitimité politique, en point de ralliement des partisans des gaullistes. Or ce n'était pas là un choix commun dès

9. AKPO-VACHÉ Catherine, *L'AOF et la Seconde Guerre mondiale. La vie politique, septembre 1939-octobre 1945*, Paris, Karthala, 1996.

lors que beaucoup d'expatriés français en Égypte sont restés pro-vichystes pendant longtemps, notamment le directeur du Crédit lyonnais, l'une des deux banques françaises qui jouaient un grand rôle dans l'économie euro-égyptienne de l'entre-deux-guerres (à cause du financement du négoce du coton, notamment)¹⁰.

LES COMPTOIRS DE LA CFAO DIVISÉS PAR LA GÉOPOLITIQUE ARMÉE

Le sort des comptoirs d'Afrique subsaharienne française de la CFAO est lié au destin politique de ce morceau d'empire¹¹, maintenu par le gouverneur Pierre Boisson¹² dans la mouvance vichyste en juillet 1940 après qu'il ait été nommé haut-commissaire à l'Afrique française le 25 juin, pour superviser l'AOF, le Cameroun, le Togo et l'AEF – dont il est le gouverneur depuis septembre 1939. Normalement, l'AEF et l'AOF auraient dû former un seul bloc derrière son autorité, puisqu'il cumule les deux gouvernements et s'installe à Dakar le 23 juillet. Mais presque toute l'AEF – sauf le Gabon, que les gaullistes conquièrent ensuite¹³ – fait dissidence dès août 1940 vis-à-vis de l'AOF, que Boisson garde dans la mouvance du régime de Vichy – avec le Togo –, tandis que le Cameroun est conquis par les Français libres du capitaine Philippe de Hautecloque (le futur maréchal Leclerc). Les hommes de la Compagnie sont donc divisés par la force des choses entre France vichyste et France libre, sans compter ceux qui sont établis dans les colonies britanniques ; trois entités CFAO apparaissent par conséquent en Afrique : celle reliée à Vichy, celle insérée dans la France libre, celle sous contrôle britannique.

Dans la zone « gaulliste », tous les cadres n'adhèrent d'ailleurs pas avec enthousiasme à ce qu'on appelle à Vichy « la dissidence », et l'on peut penser que leur sentiment anti-britannique – hérité d'une longue tradition de compétition avec le monde maritime et négociant anglais et avivé par l'affaire de Mers El Kebir – peut expliquer ces réticences initiales (mais

10. LUCAS Louis, « Le canal de Suez et la Guerre », art. cit., confirmé par notre entretien avec l'ingénieur Charles Ribeyre le 31 janvier 1986 et par le témoignage écrit de l'inspecteur des Finances Jacques Georges-Picot, entré à la Compagnie en 1937 comme agent supérieur en Égypte et replié à Paris pendant la guerre, publié dans GEORGES-PICOT Jacques, *Souvenirs d'une longue carrière. De la Rue de Rivoli à la Compagnie de Suez (1920-1971)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1993 (édité par Hubert Bonin et Nathalie Carré de Malberg).

11. AKPO-VACHÉ Catherine, *L'AOF et la Seconde Guerre mondiale...*, op. cit.

12. RAMOGNINO Pierre, « L'Afrique de l'Ouest sous le proconsulat de Pierre Boisson (juin 1940-juin 1943) », in CANTIER Jacques et JENNINGS Eric (dir.), *L'Empire colonial sous Vichy*, Paris, Odile Jacob, 2004, p. 69-87. Boisson a déjà été gouverneur général de l'AOF d'octobre 1938 à août 1939.

13. OULMONT Philippe, « “L'équipe Éboué-Laurentie” et de Gaulle, 1939-1943 », in RIVALLAIN Josette et D'ALMEIDA-TOPOR Hélène, *Éboué, soixante ans après*, Paris, SFHOM, 2008, p. 255-264.

relativement durables). Le directeur de la CFAO à Douala aurait été arrêté par Leclerc et expulsé sur la France : des réticences auraient donc surgi ici ou là. Beaucoup d'employés ont dû être des ralliés « automatiques », de par la seule localisation de leur comptoir dans les territoires « libérés ». Pourtant, un mouvement positif s'affirme. Le gérant de la factorerie de Yaoundé participe ainsi à l'expédition gaulliste contre Libreville. Morelon convainc Leclerc – l'animateur des troupes gaullistes – et René Pleven – le représentant politique de De Gaulle – de son soutien personnel à la France libre, lorsqu'il les rencontre au Cameroun en août 1940, et, par cette initiative individuelle même, de l'appui de la Compagnie en Afrique. Dans les territoires anglais, la société se proclame pro-gaulliste. Morelon devient notamment vice-président de l'Association des Français libres du Nigeria, gérée par un comité de cinq membres, dont deux issus de la SCOA et deux de la CFAO. De même, Benoît-Barné, l'agent de la société en Gold Coast, y est élu représentant de la France libre : « Au fur et à mesure que se révélaient les conditions d'armistice, tout notre personnel français nous a fait part de sa volonté de coopérer avec nos Alliés¹⁴. » Puis, l'éclatement des territoires d'action de la firme cesse quand Boisson se résigne en décembre 1942 au rattachement de l'AOF aux Alliés qui viennent d'occuper l'Afrique du Nord¹⁵.

LE NÉGOCIANT CFAO IMPLIQUÉ DANS LA GUERRE ?

La Compagnie participe alors à l'organisation de la « Libération » commerciale de l'AOF puisqu'elle ne dépend plus de la législation vichyste et qu'elle doit gérer en toute autonomie sa vie quotidienne, que la métropole ne peut plus soutenir par ses expéditions. Morelon est appelé à Dakar par la Commission anglo-américaine chargée d'étudier les modalités de la reprise des activités économiques de l'AOF : son collègue de l'UAC (la filiale d'Unilever, la firme anglo-hollandaise), comme lui inspecteur de sa société sur la Côte, en fait partie et l'associe à la réflexion commune. Au printemps et en été 1943, Morelon anime une correspondance suivie auprès de Gavot, l'agent de la Compagnie à Dakar, pour guider sa tactique de négociation avec les pouvoirs alliés et français dans la définition du statut présidant au fonctionnement de la place.

Les gros négociants conduisent un double objectif : il faut contribuer à la survie de l'Afrique française et ils doivent préserver leur influence face aux candidats à l'attribution de « licences » commerciales, à des maisons nouvelles, par exemple syro-libanaises, désireuses de se tailler une place en s'abritant derrière les procédures dirigistes. C'est pourquoi Morelon

14. Archives de la CFAO, lettre du comptoir d'Accra à Morelon, 26 juin 1940.

15. Sur ces aspects politiques, voir RAMOGNINO Pierre, « L'Afrique de l'Ouest... », art. cit.

et Gavot sont favorables à la création du Comité du commerce extérieur (CCE), car ils souhaitent éviter que la responsabilité finale de la direction du commerce revienne à un syndicat professionnel où le poids des petits négociants pourrait devenir excessif et desservir leurs intérêts. Ce CCE est un établissement public institué en août 1943 pour gérer les échanges de l'AOF, négocier les importations et les exportations avec les autorités alliées et assurer la répartition des volumes en cause entre les maisons de commerce. C'est pourquoi les « anciens » font adopter le principe de « l'antériorité », qui respecte les positions de chacun en 1938-1939, mais avec une tolérance en 1944 de 10 à 15 % pour permettre malgré tout la percée de nouveaux venus. Les négociants mettent sur pied le Scimpex, le Syndicat des commerçants importateurs et exportateurs, qui se substitue, pour la fonction représentative, au groupement professionnel vichyste, dont la fonction de gestion du commerce est reprise par le CCE. C'est ainsi un compromis équilibré qui aide au redémarrage de l'AOF. Une économie mixte souple s'instaure, facilitant une harmonieuse coopération entre les forces du commerce, dont les capacités sont reconnues indispensables, et les contrôles administratifs, jugés nécessaires quand la guerre impose le rationnement des biens sur les territoires contrôlés par les Alliés.

La CFAO s'avère un instrument utile au service de l'intérêt général, car elle dispose d'une bonne capacité d'intermédiation commerciale, d'un solide capital relationnel, d'une légitimité certaine au sein de la profession et enfin d'une saine réputation fondée sur son attitude « non-vichyste » qui constitue bien sûr un atout dans la France d'outre-mer de cette époque. Outre le rôle de « consultant » de Morelon auprès de la commission anglo-américaine, l'agent de Dakar, Gavot, devient président du Scimpex, et Edmond Debort, ancien agent d'Accra jusqu'en 1938, date où il avait démissionné de la Compagnie, devient directeur du CCE pendant un an, avant qu'une administration se reconstitue et qu'un fonctionnaire le remplace. L'appareil commercial des compagnies, en particulier celui de la CFAO ou celui de l'UAC, apparaît comme un outil immédiatement disponible aux responsables alliés de l'Afrique occidentale, qui l'utilisent avec pragmatisme.

La capacité d'action des comptoirs africains s'est cependant émue. En effet, dès le déclenchement des hostilités, le siège avait imposé une déflation du réseau et des effectifs, car il s'attendait à une chute des échanges et subissait les conséquences de la mobilisation qui ponctionnait de nombreux cadres expatriés. Morelon accentue ces consignes d'économie pour comprimer les frais généraux : de nombreuses factoreries gérées par des indigènes sont fermées, de nombreux « commis » noirs sont licenciés. De plus, de nombreux cadres européens sont mobilisés, comme au Dahomey, et il faut que des comptoirs se démunissent d'expatriés non mobilisés pour les répartir dans les établissements qui en sont dépourvus.

La CFAO se replie sur les « points » les plus importants en 1939-1940 ; puis, en 1940-1941, la baisse des affaires renforce l'élégage des effectifs, même si, en AOF, des cadres démobilisés sont récupérés. Une seconde ponction est imposée en 1943-1944 quand la France libre lance à son tour une mobilisation militaire sur la Côte, qui aurait causé une diminution nette de 95 employés en 1943. Une statistique d'après-guerre évalue le reflux du personnel d'Afrique¹⁶ de 359 en janvier 1942 à 229 en janvier 1944. Le paradoxe est qu'alors, la CFAO emploie moins de monde en Afrique qu'en Europe (240)¹⁷, si l'on ne considère que les salariés d'origine européenne.

Il est vrai que « la qualité des effectifs restés en service est bonne puisque la mobilisation, si elle nous enlève quelques brillantes unités, nous laisse les collaborateurs les plus âgés, ceux qui sont par conséquent les plus expérimentés dans l'ensemble et les plus éprouvés¹⁸ ». D'autre part, la Compagnie peut assumer ses fonctions commerciales avec des effectifs réduits. Partout, les échanges sont insérés dans des réglementations collectives, dans des « ententes » institutionnalisées qui évitent toute compétition. En AOF, c'est l'État qui rachète aux commerçants les produits collectés, à des prix officiels qui tentent de préserver le niveau de vie des Noirs, et le système est repris par la nouvelle administration à partir de 1942-1943 :

Les affaires Produits des comptoirs de l'AOF sont tellement enrégimentées actuellement et notre rôle en Afrique tellement réduit à celui d'intermédiaire achetant à commission fixe à des prix imposés, qu'il n'y a guère à intervenir. D'un autre côté, les marchés européens et américains n'existent plus : tout est contrôlé et acheté par l'État, nous n'avons même plus à nous occuper des frets¹⁹.

Dans les territoires anglais, les produits sont collectés à partir d'octobre 1942 par un organisme collectif sous la supervision du West Africa Produce Control Board.

UN AFFAIBLISSEMENT DES INITIATIVES COMMERCIALES ?

Vers 1943-1944, les comptoirs disposent peu à peu de fournitures américaines, mais les tissus livrés par les États-Unis se révèlent trop chers et de qualités inadaptées aux marchés africains. La Compagnie se réjouit d'accéder à des lots de tissus britanniques que le CCE a pu obtenir : ils parviennent en Côte d'Ivoire où ils sont tant demandés par une clientèle

16. En juillet 1943, Morelon estime pour le « groupe AOF » que 196 employés étaient actifs en Afrique au 1^{er} novembre 1942 et que 108 le sont en juillet 1943, car sur les 237 salariés enregistrés, 38 sont en France ou indisponibles et 91 sont mobilisés.

17. En janvier 1944 : 130 à Marseille, 16 à Paris, 16 à Bordeaux, 47 à Liverpool, 31 à Manchester.

18. Archives CFAO, lettre de Morelon à Deresse, 15 juillet 1943.

19. Archives CFAO, lettre de Deresse à Morelon, 19 mars 1944.

victime de la pénurie que Morelon, en octobre 1943, peut exiger des comptoirs qu'ils n'accordent de tissus qu'aux clients qui acceptent d'acheter en sus une partie des marchandises depuis longtemps en stock, ce qui permet de réduire certains stocks excessifs de marchandises. Les « programmes de ravitaillement » sont exécutés avec lenteur et, à l'automne 1944, Morelon s'inquiète de la faiblesse des stocks des comptoirs à la veille de la traite : « Les boutiques sont bien vides, de tissus surtout, et l'on se demande ce que l'on va pouvoir offrir aux indigènes apportant des récoltes maintenant imminentes²⁰. » L'AOF souffre d'une insuffisance d'approvisionnement qui déclenche un abaissement du niveau de vie dans la mesure où les Africains ne sont plus incités à récolter de produits : c'est l'avenir même du commerce qui est en jeu. Les conditions de transport se sont détériorées, car les véhicules automobiles, les locomotives, le matériel fluvial ou naval n'ont pu être entretenus faute de pièces détachées et d'argent²¹ et, pour la Compagnie, parce que nombre de ses « mécaniciens » ont été mobilisés : sur les 21 restants en 1942 en AOF, 12 ont dû partir en 1943. Le « marché noir » fleurit au second semestre 1944 tant la rareté incite à la hausse des prix spéculative.

Plus grave encore pour la société, on constate une certaine perte de compétitivité dans les territoires britanniques ou au Cameroun. En effet, son approvisionnement en marchandises semble y avoir été inférieur à celui de ses rivales anglaises ; elle a dû réserver ses marchandises à ses factoreries et boutiques et négliger les ventes en gros et demi-gros, ce qui l'a éloignée de la clientèle traditionnelle des marchands en demi-gros.

Il est évident que les moyens dont nous avons disposé et la façon dont nous les avons mis en œuvre, ne peuvent se comparer aux prodigalités de toute sorte mises à la disposition de la clientèle de brousse par UAC, PZ [Paterson Zochonis] et Holt, et il se peut que cette situation, par voie de conséquence, nous rende la tâche plus ingrate lorsque nous aurons à remonter dans l'estime de cette partie de la clientèle. Outre le fait que certains de nos clients fidèles se sont vus dans l'obligation de s'adresser à des maisons plus abondamment fournies que nous ne l'étions, il faut dire que les concurrents que nous avons cités plus haut, plus favorisés que nous, ont profité de ces circonstances pour se mettre en valeur auprès de cette clientèle et qu'ils n'ont rien négligé pour essayer de se l'attacher étroitement²².

Cette situation incite Morelon à tolérer l'octroi de crédits aux traitants à partir de 1943-1944, dans l'espoir de conserver leur attachement à leur acheteur classique.

20. Archives CFAO, lettre de Morelon à Deresse, 11 novembre 1944.

21. Morelon note le 14 octobre 1943 (Archives CFAO) : « Une bonne nouvelle pour le comptoir d'Abidjan : on attend, d'ici quelques jours, l'arrivée de quarante caisses de pièces détachées International qui, je l'espère, permettront de dépanner tous les camions de cette marque en Côte d'Ivoire. C'est la FAO qui aura été la première maison servie. »

22. Archives CFAO, lettre de Morelon, 27 mai 1944.

L'avenir est aussi compromis parce que le personnel de la firme en Afrique est usé par la longueur de son séjour sans prise de congé, sans retour en Europe, et par les difficultés réelles des conditions de vie perturbées par les tensions du ravitaillement. La grogne règne même en 1941 dans certains comptoirs où les récriminations contre l'insuffisance des hausses de salaires face à l'inflation recouvrent un certain délabrement psychologique, comme c'est le cas en Sierra Leone :

Le fait que, l'année dernière, la SCOA, qui est loin d'avoir en Sierra Leone l'importance de notre Compagnie, a encore été plus généreuse qu'elle, a été une occasion de faire éclater ce qui, depuis quelque temps, couvait dans les esprits. Il y a un malaise général dû à des facteurs moraux et physiques : éloignement des siens, absence de nouvelles, anxiété, vue des bénéfices réalisés par la Compagnie, vue des bénéfices réalisés par les traitants, augmentation du coût de la vie et autres, séjours prolongés, question de congés qui n'est pas résolue, travail excessif de tous, aussi bien des gérants, vendeurs que chefs de service, etc. Notre personnel a les nerfs à fleur de peau²³.

Le mécontentement s'institutionnalise, comme en 1936-1937 à Dakar où circule la revendication d'une convention collective en février 1944. Deresse et Morelon doivent concéder de fortes hausses salariales, en particulier par le biais d'une « majoration temporaire » à partir de 1943-1944 et imaginer, pour les salariés qui veulent partir en congé et profiter d'un climat plus favorable au rétablissement de leur santé, la solution d'un séjour en Afrique du Sud ou en Algérie dès lors que le retour en France est impossible.

Au-delà du commerce et des hommes, l'historien se trouve démuni pour évaluer la santé des finances de la Compagnie pendant la guerre. En effet, les comptes officiels marseillais ne correspondent pas à la réalité des flux, puisqu'une bonne part des comptoirs, puis la totalité est séparée du siège. Il est vrai que, sur le terrain, la facilité tente les comptoirs, qui pourraient jouer aisément de la rareté pour exiger des surprix abusifs. Raoux note, en 1943 à Lagos, que le bénéfice brut sur la vente des pièces détachées pour les camions International atteint 70 %

alors qu'avant la Guerre, un bénéfice normal de 50 % sur le prix de revient aurait été jugé satisfaisant surtout pour une pièce d'assez grosse valeur. Nous pensons qu'il serait de mauvaise politique de profiter de circonstances actuelles pour faire un profit exagéré sur les pièces International. Nous tenons à contenter dans la mesure du possible la clientèle qui est restée fidèle à International, nous avons besoin de ménager cette clientèle pour l'avenir²⁴.

Il serait donc aisé de se comporter en « accapareur spéculateur ».

23. Archives CFAO, lettre de Morelon, 14 avril 1941.

24. Archives CFAO, note de Lagos, 6 octobre 1943.

C'est d'ailleurs ce dont est accusée la CFAO pour son comptoir de Bamako, à propos duquel le gouverneur du Soudan affirme même à Morelon en mai 1944 : « Votre maison est en train d'acquérir une solide réputation de principal pourvoyeur du marché noir. » Mais l'enquête alors menée indique que le malaise surgit non d'un comportement odieux d'un négociant peu scrupuleux, mais du fait que l'agent local « réserve pratiquement l'exclusivité de ses ventes en gros au Syrien A..., qui a la plus détestable réputation. Il est actuellement tenu pour le principal faiseur de marché noir ». Par conséquent, au-delà de quelques défaillances partielles dues, comme à Bamako où la paresse de l'agent se satisfait de n'avoir pas à démarcher une clientèle variée, ou, parfois, du fait d'employés malhonnêtes, l'on ne saisit pas « sur le fait » une Compagnie spéculatrice.

Dans plusieurs territoires, les tarifs imposés pour la vente des marchandises d'origine *lend lease* aboutissent parfois à des ventes à perte, car ils ne prennent pas en compte les frais généraux de fonctionnement de l'organisation commerciale, le « prix de revient FAO complet²⁵ » ; la marge officielle de 16 % conduit ainsi au Nigeria à une perte réelle de 4 à 5 % en mai 1944. Partout, l'administration est vigilante dans l'appréciation de la « spéculation illicite ». Globalement, il semble, d'après Morelon, que le profit se maintient, aussi incertain soit-il :

Dans les colonies anglaises, que le commerce d'exportation travaille avec des marges réduites, nous sommes bien d'accord, mais il n'en est pas moins vrai qu'elles restent tout de même des marges bénéficiaires. Elles permettent, outre couvrir les frais généraux, une rémunération faible, peut-être, mais juste rémunération tout de même de ses peines, soins et capitaux. Comment pourrait-il en être autrement ? Comment existerait le commerce et comment pourrait-il faire face à son rôle s'il n'avait pour toute perspective que de couvrir les frais engagés ? En quelle posture serait-il au premier avatar qui se présenterait ?²⁶.

Aussi, en décembre 1944, le conseil note que « l'encaisse en Afrique se monte à des chiffres élevés, environ 450 millions de francs, et nous allons rapatrier progressivement les francs dont nous n'avons pas l'emploi immédiat en Afrique », à quoi il faut ajouter des livres en dépôt à la British Bank of West Africa.

SUEZ ET CFAO À PARIS ET MARSEILLE, PEU À PEU DÉPOUILLÉES DE LEUR OUTRE-MER

Le « système » économique de ces deux compagnies reposait sur l'impulsion fournie par Paris et Marseille aux flux de produits financiers ou

25. Archives CFAO, lettre de Morelon, 17 mai 1944.

26. Archives CFAO, lettre de Morelon à Gavot, 25 août 1944.

commerciaux entre l'outre-mer et l'Europe. Or la capacité d'action de ces deux « tours de contrôle » est sérieusement entravée au fil des mois. Les sièges des deux firmes deviennent peu ou prou des coquilles vides. Cela enlève quasiment tout intérêt d'ailleurs à la question de savoir si ces deux sociétés, en tant qu'institutions, ont été impliquées dans la Collaboration ; mais cela n'empêche pas de déterminer quels ont été les choix personnels de leurs dirigeants.

SUEZ ISOLÉE ET SANS POUVOIR À PARIS

Le transfert des responsabilités de gestion et de supervision aux administrateurs londoniens et à l'agent général en Égypte prive de réel pouvoir les dirigeants parisiens de Suez, tandis que le transfert de l'essentiel des fonds liquides et du portefeuille-titres à Alger (et un peu à New York) leur ôte des moyens d'action substantiels. Le siège de la rue d'As-torg manque ainsi d'activité. Les informations ne lui parviennent d'ailleurs depuis Ismaïlia, Le Caire ou Londres qu'avec de plus en plus de difficulté, car, on l'a vu, ces cités sont placées dans le camp britannique, donc « ennemi », ce qui empêche toute liaison même par le biais de la ZNO en 1940-1942, bien que l'on puisse supposer que, indirectement, des données auraient pu être introduites par le biais des Américains. Mais leur inutilité aurait été évidente puisque les dirigeants n'avaient aucune capacité d'action ; leur seule occupation était de solliciter le *Kommissar* nommé par l'occupant pour en obtenir l'autorisation de puiser dans le fonds de liquidité subsistant à Paris pour verser les pensions aux retraités ou des aides aux familles de cadres expatriés en difficulté, puisque les salaires de ces derniers ne peuvent abonder les revenus des premières²⁷.

Certes, le conseil d'administration continue à se réunir de temps en temps, en session restreinte car, sans les administrateurs étrangers, mais il ne dispose d'aucun pouvoir dès lors que Londres gère la vie réelle de la Compagnie et il ne peut que discuter de l'actualité courante. Cela dit, certains administrateurs ne cachent pas leur penchant pour la France vichyste, puisque la source fiable qu'est leur collègue Charles Rist, expert académique siégeant dans plusieurs conseils de grandes entreprises, évoque le cas de plusieurs d'entre eux qui auraient affirmé leur opinion parfois pro-allemande et en tout cas anti-gaulliste. Cela aurait été le cas de Mathieu de Lesseps,

27. ANMT, 1995060 0025, rapport annuel de la Compagnie, 18 décembre 1945 ; GEORGES-PICOT Jacques, *Souvenirs d'une longue carrière...*, op. cit. ; entretien avec Georges-Picot, 22 juin 1984 ; du même, « Le Marquis de Vogüé, président de la Compagnie du canal de Suez de 1927 à 1948 », *Bulletin de l'Association du souvenir de Ferdinand de Lesseps et du canal de Suez*, n° 5, avril 1984, p. 5-16.

28. Âgé de 73 ans, il démissionne du conseil en mai 1943 mais ne décède qu'en 1955.

29. RIST Charles, *Une saison gâtée. Journal de la Guerre et de l'Occupation, 1939-1945* (édité par Jean-Noël Jeanneney), Paris, Fayard, 1983.

fils de Ferdinand, un « réactionnaire » qui aurait déclaré être impatient de la victoire imminente des nazis sur les « Bolcheviques²⁸ », du vicomte Jehan de Rohan, et même du président Louis de Vogüé (1927-1948)²⁹. Rist assure que les autres membres du conseil étaient globalement pro-gaullistes. Il est d'ailleurs surprenant que Vogüé ait adopté une attitude aussi peu patriote, puisque plusieurs des membres de sa famille se sont engagés activement dans la Résistance dans le Berry et en Champagne – et le fils du président lui-même, Bertrand de Vogüé, est condamné à mort par les Allemands en août 1944 à Reims. Mais il paraît avoir été foncièrement orienté vers des sympathies en faveur d'une Europe allemande et anticomuniste (et d'abord peut-être en faveur d'un régime français antiparlementaire) – et le plus surprenant à vrai dire est sa « survie » au conseil et à la présidence de la Compagnie jusqu'à son décès en mars 1948, tant il a été évidemment idéologiquement compromis pendant le conflit.

La Compagnie n'a, il est vrai, en tant qu'institution, pas été impliquée dans une politique ou des actes de Collaboration³⁰. Deux de ses dirigeants, George Edgar-Bonnet (directeur général) et Michel Homolle (secrétaire général), sont bien arrêtés à la Libération et détenus de novembre 1944 à février 1945, mais ils sont mis en cause pour leur participation à la gestion de la société Air France pendant la guerre ; ils en étaient administrateurs au titre de représentants de Suez, puisque la Compagnie en était actionnaire depuis sa création en 1933, en tant que simple investisseur institutionnel et en tant que co-parrain du pavillon tricolore desservant la Méditerranée orientale.

LA CFAO DÉPOUILLÉE PEU À PEU DE SA CAPACITÉ D'ACTION À MARSEILLE ET PARIS

La défaite française contraint la CFAO à s'adapter aux nouvelles conditions politiques et économiques définies tant par le gouvernement de Vichy que par l'Occupant. En septembre 1940, Jacques Barette, un cadre de la CFAO, devient délégué à Vichy pour représenter non seulement la société mais aussi le Syndicat des négociants de l'Ouest africain et le Syndicat des intérêts de la Côte occidentale d'Afrique auprès du secrétariat d'État aux Colonies et de l'État. La prééminence de la Compagnie est consacrée lorsque son administrateur-délégué à Paris, Charles Decron, devient président du Groupement professionnel du commerce colonial, en application de la loi de décembre 1940 qui adapte aux colonies le système des « comités d'organisation ». L'entreprise participe donc *de facto* et institutionnellement à la vie économique de l'État vichyste.

30. La Commission nationale interprofessionnelle d'épuration n'a pas été saisie du cas de Suez.

En est-elle pour autant un acteur de la Collaboration ? L'on constate certes que les Allemands grouillent au siège marseillais, mais c'est parce qu'en avril 1943, ils en réquisitionnent deux étages pour leur *Kommandantur* locale. Puis la direction se trouve cantonnée dans un seul étage ; des prisons sont même installées dans les caves, jusqu'en septembre 1944 – date à laquelle, d'ailleurs, elle ne récupère pas ses locaux, car c'est le service de la Sécurité militaire qui remplace les Allemands. Il ne semble pas que quelque contact ait été noué avec l'économie allemande, que des produits collectés par la société aient été dirigés vers l'occupant. La seule discussion officielle porte sur le paiement d'une indemnité compensant la saisie en 1940 par les Allemands d'un stock de 189 kg d'or, que la Compagnie ne parvient finalement pas à se faire rembourser.

De toute façon, l'importance du siège tend à se réduire au fil du conflit mondial. Il est coupé de la responsabilité des comptoirs et succursales anglais ou ralliés à la France libre dès juin 1940 et jusqu'en octobre 1944. Il n'en reçoit que des informations, sans intervenir dans leurs affaires, jusqu'à ce que la ZNO soit elle aussi occupée par l'Allemagne : le dernier câble reçu de Manchester parvient le 28 octobre 1942 ; « depuis, toutes communications avec nos succursales d'Angleterre et avec nos comptoirs étrangers ou dissidents sont devenues impossibles ». Pendant plusieurs trimestres, le siège marseillais reste cependant lié officiellement à l'AOF ; le directeur Henri Loyrette effectue en mai 1941 un grand voyage en Algérie, Maroc, Sénégal et Soudan. Les expéditions de marchandises vers la seule AOF reprennent en 1941, avec, au premier trimestre, un volume inférieur de moitié par rapport à 1940 ; quelque 158 millions de francs de marchandises en 1940, 149 millions en 1941 et 197 millions en 1942 sont envoyés en AOF, par rapport à un volume de stocks dans les seuls comptoirs français de toute la Côte de 248 millions de francs en mai 1940. Quelque 204 millions de francs de marchandises sont achetés en 1942, après 142 millions en 1941. Mais le manque de navires limite le transport en métropole des produits des territoires français. L'Occupation et le rationnement enrayent l'approvisionnement en marchandises. La Compagnie est donc peu à peu confrontée à une lente détérioration du commerce.

Alors qu'en octobre-novembre 1942, « nous continuons à communiquer par TSF avec nos comptoirs de l'AOF », « depuis les premiers jours de décembre, toutes communications télégraphiques avec nos comptoirs de l'AOF même sont devenues impossibles. Nous devons nous en remettre totalement à nos Agents pour la gérance de nos intérêts ». Les achats de la firme en France déclinent, de 98 millions de francs au premier semestre 1942 à 18 millions au premier semestre 1943. « Nous commençons à effectuer la revente de nos stocks », dont il ne reste plus que 22 millions de francs en juillet 1943 en France et 10 millions de francs de tissus à Saïgon. Alors que 204 millions de francs de marchandises sont achetés

en 1942, seulement 24 millions sont atteints en 1943, plus que compensés par 45 millions de reventes. L'activité est réduite au minimum en 1944, avec une érosion de 350 000 francs d'achats en avril 1944 à 22 000 francs en août et septembre 1944. Le siège marseillais est moribond. Le conseil, qui poursuit ses réunions mensuelles, ne s'occupe plus que des allocations au personnel et des subventions aux associations de charité. La direction ne supervise plus en novembre 1944 que 16,4 millions de francs de stocks – d'une valeur quasiment nulle, si l'on tient compte de l'inflation – et n'a rien à offrir aux comptoirs lorsque les relations avec l'outre-mer reprennent le 20 octobre 1944.

* *

*

Sans originalité, la vie des deux entreprises aura été difficile pendant les années de la guerre et de l'immédiat après-guerre. Au-delà des tensions banales provoquées par le conflit, les risques accrus, la mobilisation d'une partie du personnel, le sentiment d'éloignement vécu par le personnel expatrié qui est resté séparé de la métropole pendant plusieurs années, c'est le fonctionnement même des deux organisations qui a été perturbé, par l'éclatement des structures « historiques », par la pluralité des pôles d'activité et de responsabilité. En fait, il a fallu inventer dans la précipitation des circuits de l'argent et du commerce qui tiennent compte de la coupure partielle (en 1940-1942 pour la CFAO) puis totale avec les territoires ultramarins. Mais la plasticité des deux firmes a prouvé que, malgré cette « disruption » dans leur histoire, elles disposaient du capital humain, dirigeant, technique, relationnel suffisamment affûté pour montrer une élasticité et une réactivité pertinentes. Il est vrai aussi que l'habitude des dirigeants des entités de gestion situées outre-mer de disposer d'une large marge de manœuvre (sous condition de stricts contrôles *a posteriori*), leur bon niveau technique (Suez) ou commercial (CFAO), et même leur « tempérament » forgé à la vie ultramarine leur ont procuré un capital de savoir-faire et de capacité d'initiative qui a permis aux sociétés de suivre leur voie avec discernement malgré la coupure avec les sièges parisien et marseillais.

Sur le registre des hommes et des idées, ces deux sociétés ont en commun leur positionnement net et majoritaire du côté des Alliés. Certes, quelques notabilités de Suez expriment leur rattachement à cette fraction de la grande bourgeoisie d'affaires qui s'est inscrite dans la France vichyste, voire l'Europe nazie, au nom d'un anticommunisme diffus. Mais, à la Libération, ces deux firmes échappent à toute remise en question de leur légitimité. En fait, cela est d'abord dû au pur hasard, parce que l'essentiel de leurs activités se situait dans des territoires dépendant de la coalition des Alliés, que ce soit les territoires britanniques ou les territoires

qui peu à peu rejoignent la France libre : les tâches de gestion peuvent s'effectuer hors des territoires sous emprise allemande (pour les firmes situées en métropole) ou japonaise (pour les sociétés situées en Indochine). Cependant, au hasard des faits s'ajoutent des choix résolus, que nous expliquerons simplement parce ce que nous appellerons une « culture britannique » spécifique au sein des états-majors. Ils disposent en 1940 d'un capital relationnel avec le monde anglais, de « connections » anciennes, de bases humaines, culturelles, managériales outre-Manche ou dans l'empire britannique. Il était donc plus aisé pour ces deux sociétés de rallier rapidement et franchement la coalition des Alliés. Pourtant, elles avaient également entretenu des relations suivies avec le monde germanique, par le biais des compagnies d'armement maritime pour Suez ou des firmes de négoce sur Hambourg pour la CFAO (pour la vente des produits africains), mais sans déboucher sur l'intimité cristallisée avec le monde britannique. Pour terminer, cette originalité de Suez et de la CFAO incite à penser qu'elles ont été finalement peu représentatives de la majorité du monde de l'entreprise français pendant la Seconde Guerre mondiale : par leur insertion dans la mouvance britannique, voire même de la France libre (et du gaullisme), ce furent des exceptions, pensons-nous.

Hubert BONIN
GRETHA/Sciences Po Bordeaux

