

La perception des risques du nationalisme anti-impérial et de l'indépendance : trois compagnies ultramarines dans les années 1940-1950

Hubert Bonin, professeur d'histoire économique à l'Institut d'études politiques de Bordeaux (UMR GRETHA-Université de Bordeaux 4) [www.hubertbonin.com]

Le destin des forces capitalistes impérialistes¹ a toujours suscité débats et polémiques : les tiers-mondistes jugent que leur expulsion des territoires accédant à l'indépendance politique, militaire et économique n'est que justice rendue après tant de décennies d'exploitation et de domination ; les représentants et acteurs du capitalisme n'auraient été que trop contents de déguerpir et de redéployer leurs intérêts par une réallocation pertinente de leurs actifs vers des contrées plus prometteuses ; d'autres points de vue suggèrent qu'ils n'auraient accompli cette mutation que contraints et forcés, dans le cadre d'un rapport de forces anti-impérialistes ; d'autres enfin pensent que l'indépendance politique et militaire n'aurait fait que camoufler le maintien néo-colonialiste ou néo-impérialiste des intérêts des puissances dominantes². Tant de controverses ont surgi dans les années 1950-1970 (jusqu'à l'ultime moment d'indépendance des colonies portugaises, par exemple) que la variété des schémas d'analyse domine en fait pour démêler la complexité réelle des rapports de géopolitique économique entre les ex-empires et les ex-métropoles. Au fond, ces discussions sans conclusion possible à propos de la fin des empires³ rejoignent celles qui concernent le début de ces empires et le poids des intérêts capitalistes⁴ dans le mouvement colonisateur...

Au-delà de cette dimension fort large, l'on peut aussi essayer de préciser comment les acteurs eux-mêmes ont perçu les enjeux de la décolonisation politique et économique, descendre au cœur de leur cabinet pour tenter de cerner leur opinion face au mouvement de l'Histoire : étaient-ils lucides face à elle ? Sont-ils entrés à reculons dans cette histoire ? Se sont-ils montrés réticents mais résignés face à elle ? Ont-ils au contraire tenté de la bloquer ? Il est délicat de reconstituer les contours d'une « pensée patronale » car les documents officiels des entreprises sont souvent allusifs et lacunaires et parce que cette cohorte d'agents économiques n'a jamais été portée vers des récits personnels de l'histoire économique ni vers l'entretien de correspondances nourries à propos de leur perception de l'histoire du capitalisme en train de se faire. Par chance, quelques passages des procès-verbaux des séances des conseils d'administration et des comités de direction, quelques témoignages, quelques dossiers, permettent d'accéder à une certaine vérité dans

¹ Cf. Harry Magdoff, *L'impérialisme, de l'époque coloniale à nos jours*, Paris, Maspéro, 1979.

John G. Darwin, « Imperialism in decline », *Historical Journal*, 23 (3), 1980, pp. 657-679. Jean Bouvier, René Girault & Jacques Thobie, *L'impérialisme à la française, 1914-1960*, Paris, La Découverte, 1986. Peter J. Cain & Anthony G. Hopkins, *British Imperialism: Crisis and Deconstruction, 1914-1990*, London & New York, Londres, 1993. Seconde édition, *British Imperialism, 1688-2000*, Harlow & New York, McMillan, 2001.

² Cf. David Kenneth Fieldhouse, *The West and the Third World. Trade, Colonialism, Dependence and Development*, Oxford, Blackwell, 1999, 2000, 2002, and 2004.

³ Cf. Tony Chafer, *The End of Empire in French West Africa*, Oxford, Berg, 2002.

⁴ Cf. Hubert Bonin, Catherine Hodeir & Jean-François Klein (dir.), *L'esprit économique impérial (1830-1970). Groupes de pression & réseaux du patronat colonial en France & dans l'empire*, Paris, Publications de la SFHOM, 2007. Charles-Robert Ageron, « Gambetta et l'expansion coloniale », *Revue française d'histoire d'outre-mer*, 1972, tome LIX, n°215, pp. 165-204.

Charles-Robert Ageron, *Gambetta et la reprise de l'expansion coloniale*, Paris, Librairie orientaliste, 1972. Christopher-M. Andrew & A. Sydney Kanya-Forstner, « French business and the French colonialists », *Historical Journal*, XIX, 1976, pp. 981-1000. Marcel Courdurié & Xavier Daumalin, « "Le secret de l'affaire tunisienne" ou le rôle des entrepreneurs marseillais dans la conquête de la Tunisie », in *Histoires d'outre-mer. Mélanges en l'honneur de Jean-Louis Miège*, Marseille, Publications de l'Université de Provence, tome 1, 1992, pp. 285-296.

l'appréciation des représentations de l'événement au sein de ce « club » d'hommes d'affaires, celui du patronat impérial ou ultramarin, dont les contours commencent à être mieux connus grâce à des travaux pionniers⁵, inscrits dans le sillage de la thèse clé de Jacques Marseille⁶.

Notre étude se concentrera sur un petit échantillon d'entreprises, une société de services collectifs, la Compagnie universelle du canal maritime de Suez (ici : Suez), emblématique de l'impérialisme européen au Proche-Orient, alors la première entreprise mondiale de services publics grâce à sa concession de la voie d'eau, une société de services commerciaux, la Compagnie française de l'Afrique occidentale (ici : CFAO), qui était la première société de négoce française en Afrique subsaharienne, en compétition en particulier avec sa consoeur, la Société commerciale de l'Ouest africain (SCOA) et avec la filiale d'Unilever, l'*United Africa Company* (UAC), co-leader du négoce en Afrique subsaharienne française et britannique, et une banque, le Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie (ici : CFBAT), co-leader (avec la Compagnie algérienne et la Banque d'Algérie) du marché bancaire maghrébin. Est-ce que ces établissements ont perçu l'accélération de l'Histoire et comment ont-ils inscrits leur éventuelle réflexion dans une stratégie de réaction, négative ou positive, face à elle ? Bref, comment ces patrons ont-ils perçu le repositionnement des empires au sein de la division internationale du travail et d'un système productif porté de plus en plus vers une mondialisation⁷ rééquilibrée ? Certes, plusieurs études ont déjà scruté les rapports entre le monde des affaires et le processus de décolonisation⁸, mais l'échantillon d'entreprises retenu fournit des cas d'étude intéressants pour nourrir la réflexion.

1. Vers le « retour à la normale » ?

Il convient d'abord d'essayer de déterminer si la guerre n'aura été qu'une parenthèse et dès lors si la reprise des activités aura été rapide ou si elle aura été entravée par l'héritage négatif des années de guerre.

A. Suez entre la relance des dépenses et l'évolution géopolitique

Quand la paix est rétablie, personne n'ose remettre en cause la légitimité du rôle de la Compagnie et donc de la France dans la conduite des affaires du canal de Suez. Les temps ne sont pas mûrs pour une "égyptianisation", sous quelque forme que ce soit, y compris la nationalisation. Ôter le contrôle du canal aurait été pour le pays un signe de "repli", et un expert britannique indique alors que recourir à une tel transfert de contrôle serait considéré comme "*giving future generation of Frenchmen a grievance. Without the Suez*

⁵ Catherine Hodeir, *Stratégies d'empire. Le grand patronat colonial face à la décolonisation (1945-1962)*, Paris, Belin, 2003.

⁶ Jacques Marseille, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 1984. Jacques Marseille, « L'industrie cotonnière française et l'impérialisme colonial », *Revue d'histoire économique et sociale*, 1975, pp. 386-412.

⁷ Cf. Jacques Frémeaux, *Les empires coloniaux dans le processus de mondialisation*, Paris, Maisonneuve & Larose, 2002.

⁸ Charles-Robert Ageron, « Le "parti colonial" face à la question tunisienne (1945-1951) », in *La Tunisie de l'après-guerre*, Tunis, 1991, pp. 183-207. Charles-Robert Ageron, « Le 'parti colonial' et la crise franco-marocaine jusqu'à la déposition du sultan Mohammed V », in *Le Comité France-Maghreb : réseaux intellectuels et d'influence face à la crise marocaine (1952-1955)*, *Cahiers de l'IHTP*, n°38, décembre 1997, pp. 45-68. Roger Pasquier, « Les milieux d'affaires face à la décolonisation, 1956-1960, d'après quelques publications », in Charles-Robert Ageron & Marc Michel (dir.), *L'Afrique noire : l'heure des indépendances*, Paris, Éditions du CNRS, 1992, pp. 297-314.

*Company the future grandeur of France would not be restored. Marianne without her front teeth might develop the inferiority complex of injured vanity*⁹.

Pourtant, la firme avait dû suspendre non seulement ses investissements de modernisation mais aussi ses dépenses de maintenance, ce qui risquait de détourner la clientèle de la voie d'eau. Or il fallait relancer les travaux, remettre en route les ateliers et les matériels de navigation, reconstruire les équipements victimes du conflit, tout en assumant les frais de fonctionnement incompressibles dus aux frais de personnel et de remise en route des ateliers. Aussi faut-il augmenter les tarifs de transit de 39 % entre janvier 1941 et septembre 1947 par rapport aux barèmes de décembre 1938, tandis que les actionnaires doivent supporter une absence de versement de dividendes de 1940 à juillet 1947. Les recettes réalisées à partir de 1943 et les réserves sont mobilisées pour faire face aux pertes d'exploitation et aux dépenses d'équipement et de dragage nécessaires en urgence. Heureusement, le trafic reprend rapidement et les revenus s'épaississent, ce qui permet de rassurer les parties prenantes sur le « retour à la normale ».

1940	620 516
1941	498 109
1942	457 118
1943	709 852
1944	1 214 913
1945	1 882 189
1946	5 689 193
1947	6 191 433
1948	16 393 516

Cela dispense quelque peu de prendre en considération les mutations géopolitiques du tournant des années 1950 ; mais les mouvements d'idées constatés en Europe ou ici et là dans le monde « impérial » incitent les dirigeants à commencer à négocier avec l'Égypte la prise en compte de sa volonté d'être peu ou prou associée à la marche en avant du canal, d'où un accord conclu en 1948 qui prévoit une association aux bénéficiaires, une relative égyptianisation du personnel et des pilotes, dans le cadre d'une politique des petits pas qui semble alors correspondre à la situation. Ce retour à la normale endort certainement la capacité d'évolution géopolitique de la Compagnie, mais celle-ci ne saurait se montrer plus anticipatrice ou imaginative que l'ensemble de la France de cette époque face à son emprise impériale.

B. La CFAO entre la reprise du négoce et l'évolution géopolitique

La situation financière de la CFAO est correcte à la Libération car elle dispose au minimum ainsi de sa "cagnotte" africaine de 450 millions de francs, grâce aux recettes procurées par la vente des stocks métropolitains en 1943-1944 (qu'on peut estimer à une centaine de millions) et, certainement, grâce à des réserves constituées avant-guerre ou en 1940-1942, mais sur lesquelles l'historien ne dispose d'aucune indication à la date de la fin du conflit : sa substance financière n'a donc pas été atrophiée par les années de guerre. Mais la société sort éprouvée de la guerre. La combativité de ses hommes s'est émoussée avec l'usure d'un long séjour sur la Côte, avec la réduction de l'activité dans certains comptoirs ou au Siège de Marseille, avec enfin l'insertion du commerce dans une gestion administrative des prix et des volumes qui ôte l'habitude de la compétition. Plus grave encore paraît l'éclatement

⁹ Compte rendu d'une réunion au *Foreign Office* le 3 février 1943, Archives du *Foreign Office* 371/3555, cité par Caroline Piquet, *op. cit.*, p.172.

de la société en plusieurs pôles (l'Afrique, l'Angleterre, Marseille), car il va exiger de recréer des mentalités communes, de cimenter à nouveau une "culture d'entreprise". Ce sont des années gâchées, car l'expansion a été suspendue ; les effectifs ont été entaillés et le réseau commercial s'est contracté. Heureusement, la société aborde la Libération avec sérénité, car ses hommes n'ont pas été "compromis" pendant le conflit et même, pour certaines hautes figures, se sont affirmés nettement du côté des "vainqueurs".

Le temps s'accélère en Afrique aux lendemains de la conférence de Brazzaville de 1944 où l'affirmation inébranlable de l'intégration à la France s'accompagne d'un appel à un ferme développement économique et culturel. L'on peut prétendre que la philosophie que la Compagnie prônait avec originalité avant 1940 devient la référence générale des décideurs : l'attachement colonial indéfectible s'explique parce que l'on imagine mal la France sans ses colonies¹⁰ et la CFAO sans l'Afrique occidentale ; mais ce lien colonial doit s'accompagner d'une stratégie forte et réelle de « mise en valeur », où l'État et les groupes d'affaires financeraient l'équipement lourd, le négoce assurerait l'approvisionnement courant et des industriels établiraient des points d'industrialisation adaptés à l'étroitesse des marchés. La société inscrit son action dans ce colonialisme rénové par « l'économisme » où la France n'apporte plus seulement la paix, l'éducation, la santé, mais aussi le développement¹¹. Les années 1945-1954 marquent l'apogée de l'enracinement africain de la Compagnie, au même moment où le rayonnement de l'Afrique française est consacré avec fierté par un courant de pensée "colonial" revigoré. C'est l'ultime temps des certitudes, pour la métropole et pour une société qui ne conçoit pas de repli, mais, au contraire, affermit sa présence, tant par la quantité des hommes que par la modernisation de ses méthodes.

2. Les défis d'un « nouveau monde » : la perception des enjeux du nationalisme ?

Quand les mouvements « nationalistes » – quels qu'ils soient : partisans de l'indépendance, de l'institution des libertés pour les autochtones, de réformes du droit du travail, etc. – mûrissent et quand les rapports de forces géopolitiques semblent commencer à se détériorer au détriment de la Métropole, il devient évident que les dirigeants d'entreprise – nous dirons désormais « patrons », pour simplifier – doivent méditer sur la recomposition de leur stratégie : doivent-ils mettre en danger leurs actifs dans des territoires soumis désormais à la menace de la marche vers l'indépendance ? ou d'abord à celle de conflits perturbant la sérénité des affaires ? L'on peut s'interroger, dans un premier temps, sur la perception de la réalité à laquelle ils accèdent : ont-ils pris conscience de la détérioration structurelle, irrattrapable, de la situation politique ? des mentalités des colonisés ? Perçoivent-ils en temps réel ou au moins en t+1 « la nécessité » d'un mouvement de l'Histoire – ainsi que c'est facile *ex post* pour l'historien ? L'on touche à l'éternelle interrogation des historiens d'entreprise quant au regard que les patrons portent sur les mutations (technologiques, géoéconomiques, politiques, et donc ici, ultramarines et impériales) qui conditionnent le destin des entreprises.

Les patrons disposent d'une bonne capacité de connaissance de l'évolution économique et politique des outre-mers : leurs réseaux d'information au cœur des pôles de la communauté des affaires tant en métropole qu'outre-mer (Chambres de commerce, associations professionnelles comme le Comité de la France d'outre-mer, presse professionnelle spécialisée), leurs liens étroits avec les hommes politiques orientés vers

¹⁰ Sur ce thème du lien entre la puissance française et l'empire, cf. Charles-Robert Ageron, « La perception de la puissance française : le mythe impérial », in René Girault & Robert Franck (dir.), *La puissance en Europe, 1938-1940*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1984.

¹¹ Cf. Albert Sarraut (*et alii*), *La France d'outremer. Sa situation actuelle*, Paris, Plon, 1953.

l'outre-mer (élus par les territoires ultramarins en Algérie et au Sénégal puis dans l'ensemble de l'AOF, partis politiques disposant d'un groupe concerné par l'outre-mer en héritage du « parti colonial » de la III^e République), leurs réseaux de collecte de l'information au sein même des ramifications de leur société, tout cela constitue un levier efficace d'accès à l'information. Certes, la presse professionnelle et « syndicale » est nécessairement « orientée » car l'on ne peut imaginer que des pôles de « dissidence » y expriment explicitement leurs doutes quant à la pérennité des rapports de domination coloniaux ou quant à l'impérialisme – *Jeune Afrique* n'est créé par exemple qu'après les indépendances. Le plus souvent, ce sont des corpus d'idées plutôt consensuelles qui soutiennent les publications patronales – par exemple dans le magazine économique *Marchés coloniaux*. Le conformisme et le non-dit dominant par conséquent, et les patrons « dissidents » ou « libéraux » ou « évolutionnistes/réformistes » s'expriment plutôt dès lors dans la presse quotidienne nationale.

Quoi qu'il en soit, le lien explicite entre maintien d'une présence militaire et poursuite d'une présence économique forte semble évident : la « peur » du démantèlement de la première ne peut que déboucher sur l'angoisse concernant la seconde. Pour le Maghreb, la leçon de l'Égypte est claire : dès que les troupes britanniques (81 000 soldats dans la zone du canal en été 1952) ont quitté le territoire en 1956 suite à l'accord du 27 juillet 1954, les Nassériens ont préparé leur coup de force et pu aisément prendre le contrôle par la force des installations de la Compagnie du canal de Suez en été 1956 ; et la perte du Tonkin en 1954 confirme cette perception – avant que la crise de Guinée en 1958-1960 (quand Sékou Touré rejette la Communauté gaullienne) aboutisse à l'expulsion des intérêts français et notamment du réseau commercial de la CFAO. Plusieurs historiens (René Galissot, etc.) ont montré le durcissement des cercles patronaux au Maroc, par exemple, autour du camp « des durs » politiques et professionnels durant la première moitié des années 1950, tout comme le camp de l'Algérie française immobiliste et éternelle s'est exprimé à travers des minorités agissantes symboliques et influentes au Parlement (le clan Borgeaud par exemple).

Il a dû parfois être difficile d'être « modéré » ou « objectif » devant l'éruption nationaliste : même en Afrique subsaharienne, certains territoires sont parcourus de fièvres anticoloniales : en février 1948, les partisans de Nkrumah manifestent au Gold Coast à la fois contre l'Angleterre et contre le commerce, victime d'un boycott systématique : « La police des chefs parcourt les villes pour empêcher les indigènes d'acheter dans les boutiques. Nos ventes en souffrent beaucoup »¹², tandis que des émeutes et des scènes de pillage se portent sur les points de vente. Un Syndicat des employés de commerce surgit à Dakar en 1944, et une grève générale des employés de commerce, de l'industrie et de la banque éclate du 14 janvier au 4 février 1946, qui débouche sur un accord social novateur ; une Conférence syndicale panafricaine se tient à Dakar en avril 1947 : les firmes doivent prendre en compte l'établissement de rapports sociaux de production « normés », qui sapent l'arbitraire colonial. Les procès-verbaux des séances du Conseil de la CFAO accumulent à partir de 1946-1948 les informations sur les troubles sociaux, les revendications des salariés, les changements de lois ou de statuts, les conventions, autant de facteurs de tension qui se sont ajoutés désormais aux seules contraintes de la conjoncture et de la concurrence. « Troubles » sanglants en Tunisie en 1952-1954 ou « scènes d'émeute » au Maroc en 1952 ponctuent également la vie du CFAT et une bombe explose devant sa succursale de Casablanca en décembre 1954, avant qu'éclate la Guerre d'Algérie elle-même avec sa cohorte d'incidents puis d'attentats au coeur même des grandes villes : la banque ne peut pas rester ignorante de la poussée de la vague de fond nationaliste. Suez elle aussi se retrouve au coeur des tensions nationalistes : la

¹² Procès-verbal du conseil d'administration (PVCA) de la CFAO, 23 février 1948.

dénonciation du traité de 1936 le 15 octobre 1951 est accompagnée de manifestations dans le pays, notamment à Ismaïlia et Port-Saïd, après que l'armée britannique a occupé la zone du canal ; des grèves tournantes du personnel troublent son fonctionnement du printemps 1951 au début de 1952, quand les négociations anglo-égyptiennes se tendent à propos du devenir des bases militaires britanniques. Enfin, quand des tensions surgissent entre le parti nationaliste Wafd et le pouvoir royal, en décembre 1951-janvier 1952, des attentats, des explosions, des échauffourées avec la police interviennent dans la zone du canal ; une grande révolte éclate même à Ismaïlia (en même temps qu'au Caire) le 25 janvier 1952, qui conduit l'armée britannique à y proclamer la loi martiale et à y désarmer la police égyptienne, et tous ces événements causent la mort de seize Égyptiens dans la seule zone du canal. Il est clair que la poussée nationaliste ne peut échapper à la Compagnie, dont le dirigeant Jacques Georges-Picot vient d'ailleurs séjourner six semaines en février-mars 1952 pour déterminer comment faire évoluer la situation à terme au mieux des intérêts de la société – par exemple en proposant la création d'une zone internationale du canal.

Il reste néanmoins délicat de déterminer au sein de notre échantillon d'entreprises la perception des enjeux et risques géopolitiques vécus par les territoires concernés. Les documents disponibles ne laissent pas cours à des considérations politiques ou géoéconomiques, et nulle trace de correspondances explicites ne permet de reconstituer l'évolution des idées et la perception des événements. C'est que l'enjeu collectif est aussi psychologique, sur le registre de la « croyance » puisque c'est la « confiance » dans l'avenir des territoires qui est dans la balance : jusqu'à quand et jusqu'à quel degré les patrons peuvent-ils croire dans la préservation d'une situation immuable, dans une évolution « douce », dans une transition négociée préservant les intérêts économiques ? Ou à partir de quand le doute s'insinue-t-il dans les esprits patronaux quant à la possibilité de ne pas mettre en péril les actifs productifs et financiers ? et même la vie ou du moins l'avenir ultramarin du personnel ?

3. Résister à l'évolution ?

Banalement, nombre d'acteurs de l'économie impériale ont participé au groupe de pression « dur » qui a freiné la marche vers l'autonomie ou l'indépendance des territoires d'outre-mer. De part et d'autre de la Méditerranée, certains ont rejoint le RPF gaulliste ou tout au moins son bras armé financier, l'UPANG (Union privée pour l'aide à l'action nationale du général de Gaulle), qui, créée en novembre 1949-janvier 1950, est destinée à animer la collecte de fonds auprès de gros donateurs, dont le monde de l'entreprise, afin de cofinancer le RPF¹³. Si Mme Félix-Éboué-Tell en prend la présidence, c'est une politique ferme en outre-mer et opposée aux « bradeurs d'empire » qui prévaut. Nous avons relevé les noms de Luc Durand-Réville, patron d'un groupe de négoce avec l'outre-mer, sénateur, d'Henri Vézia, l'un des grands négociants bordelais, d'Henri Borgeaud, négociant et industriel en Algérie, de Pierre et Rémy Lebon, héritiers du groupe Lebon (négoce technique, placements), et d'Edme Campenon (travaux publics : Campenon-Bernard). Par Campenon-Bernard et Durand-Réville, l'on pourrait arguer que la mouvance de la Banque de l'union parisienne (avec sa filiale Compagnie algérienne) serait influente dans ce monde gaulliste – et il est vrai que le frère du général a été l'un de ses dirigeants dans les années 1930-1940. Toutefois, en conclure que la banque coloniale (ultramarine) soutient le RPF serait fallacieux ; il s'agit seulement d'un flux d'influence, entre autres, et l'on trouverait certainement des « banquiers impériaux »¹⁴ dans le sillage du MRP, du CNIP, voire des

¹³ H. Bonin, « Le financement du RPF », in Fondation Charles de Gaulle-Université de Bordeaux 3, *De Gaulle et le RPF, 1947-1955*, Paris, Armand Colin, 1998, pp. 78-88. La version complète figure sur www.hubertbonin.com.

¹⁴ H. Bonin, « Les réseaux bancaires parisiens et l'empire : comment mesurer la capacité d'influence des "banquiers impériaux" ? », in Hubert Bonin, Catherine Hodeir & Jean-François Klein (dir.), *L'esprit*

radicaux... Nous n'avons pas perçu que les dirigeants de la Compagnie algérienne et du CFAT se sont engagés dans la résistance à l'indépendance ; le suivi mois par mois des réactions des patrons de ce dernier montrent qu'ils sont désemparés par la tournure des événements, mais aucune pièce d'archives ne révèle une quelconque participation à un groupe de pression "résistant" à l'autorité politique, quel que soit le choix effectué.

Loin de ces émois politiques, les pesanteurs du quotidien fournissent nombre d'occasions à des prises de position conservatrices par immobilisme, dans la mesure où la force d'inertie des mentalités coloniales explique à elle seule l'hostilité au changement : « *Quand on vit trop longtemps dans un milieu, on en acquiert les routines et on en arrive à ne plus distinguer ce qui ne va pas. Ayant fait peau neuve, nous avons été à même dès notre arrivée à la colonie [de Lagos, Nigeria] de remarquer un état d'esprit qui semble avoir échappé aux gens en place. Le milieu colonial n'a suivi que de loin l'évolution sociale qui s'est produite dans le monde, mais il y vient. Nous ne devons pas l'ignorer, car ignorer une difficulté n'est pas la résoudre. Il faut aller au-devant des plaintes et non pas être poussé par elles* »¹⁵, note le nouvel Agent de la CFAO, quand il vient rétablir le flambeau commercial après six ans en Europe (dont trois en captivité) qui lui ont permis de réfléchir aux conditions d'une nécessaire évolution des mentalités et des pratiques, alors que nombre de cadres coloniaux sont peut-être animés du sentiment de la pérennité de la situation dans le cadre du « mythe colonial » procurant aux Français un sentiment de sécurité malgré les mutations de l'environnement géopolitique. « Les durs » s'expriment fermement en Afrique subsaharienne contre la mise en place du Code du travail¹⁶ – d'autant plus que des troubles sociaux surgissent ici et là¹⁷ qui semblent révéler une « prise de conscience » sociale et donc une relative « indépendance d'esprit » propice à l'éclosion de formes « européennes » de syndicalisme. Les années 1947-1953 (entre l'institution du Code du travail et sa promulgation) permettent le foisonnement des groupes de pression hostiles, rétifs à tout « réalisme » et inconscients des nécessités de l'évolution réformatrice, par exemple pour enrayer le tsunami de revendications sociales – comme la grève générale de novembre 1953 en AOF.

En Égypte, le fait que le protectorat se soit retrouvé « du bon côté » des belligérants en 1940-1945 et qu'une strate de dirigeants des filiales ou entités locales des firmes européennes ait ainsi acquis une relative autonomie par rapport au pôle parisien resté « du mauvais côté » a pu contribuer à cristalliser une certaine morgue ou du moins une confiance excessive dans la pérennité du système impérial construit au XIX^e siècle, alors même que le pouvoir égyptien semblait glisser vers une nouvelle vague de soumission à l'impérialisme. Trop de « facilité » aurait encouragé une perception illusoire de la situation (avec ses bombes à retardement, remises depuis 1936-1940) et retardé la prise de conscience nécessaire quant au « bon rythme » à établir pour conduire l'évolution nécessaire : le temps ne se mesurait pas en effet en décennies – par exemple, le terme de la concession du canal en 1968 – mais en années. Le président de Suez précise ainsi, en pleine tourmente de la crise de Suez de 1956, que la Compagnie « *n'avait jamais cessé de rendre à l'Égypte de signalés services. Je ne peux ici que passer en revue très rapidement*

économique impérial (1830-1970). Groupes de pression & réseaux du patronat colonial en France & dans l'empire, Paris, Publications de la SFHOM, 2007

¹⁵ Lettre de Pastor au directeur général Morelon, de Lagos à Dakar, 11 mai 1945, archives historiques de CFAO.

¹⁶ Hélène d'Almeida-Topor, Monique Lakroum & Gerd Spittler, *Le travail en Afrique noire. Représentations et pratiques à l'époque contemporaine*, Paris, Karthala, 2003. Fred Cooper, *Décolonisation et travail en Afrique. L'Afrique britannique et française, 1935-1960*, Paris, Karthala, 2004.

¹⁷ Frederik Cooper, *Decolonisation and African Society: The Labor Question in French and British Africa*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996. Frederik Cooper, "Our Strike: Equality, anticolonial politics, and the French West African railway strike of 1947-48", *Journal of African History*, 37, n°1, 1996, pp. 81-118. Frederik Cooper, "The Senegalese general strike of 1946 and the labor question in post-war French Africa", *Canadian Journal of African Studies*, 24, n°2, 1990, pp. 165-215.

ceux qu'elle lui a rendus au cours de moins d'un siècle. Une nouvelle province égyptienne entièrement tirée par elle du néant de l'état désertique ; trois villes : Port-Saïd (250 000 habitants), Fort Fouad (une quinzaine de milliers), Ismaïlia (plus de 80 000) surgies des dunes d'un sable aride et nu ; Suez promu du rang de bourgade à celui d'une ville de 100 000 habitants ; l'eau douce et son filtrage, les routes, la voie ferrée, l'éclairage et l'énergie électriques, l'industrie et le commerce, l'hygiène publique, le service sanitaire, introduits dans une contrée où tout fut à créer en partant de zéro ; des hôpitaux, des dispensaires, des centres médicaux, des écoles, des églises, des mosquées construits dans chaque agglomération urbaine ; tout une oeuvre sociale accomplie ; une pluie de hauts salaires répandue sur des générations de travailleurs ; un système très libéral de pensions de retraite, d'allocations médicales, de participation aux bénéfices, d'indemnités de congé, de gratuité des soins médicaux, appliqué à des milliers d'employées et d'ouvriers ; des encaissements très appréciables apportés au Trésor égyptien par le paiement d'une redevance annuelle et l'acquittement d'impôts sans cesse croissants ; un appoint considérable en devises étrangères fourni à la balance du commerce extérieur égyptien : voilà grosso modo ce que la Compagnie du canal de Suez avait fait et continuait à faire pour ce pays. »¹⁸ L'ingratitude de l'Égypte semblait donc patente, aux yeux des dirigeants classiques de la firme, qui ne percevaient pas la mutation des mentalités anti-impérialistes et surtout « la contradiction principale », c'est-à-dire le désir de l'Égypte d'avoir accès à une partie de la manne des bénéfices de la société dont elle était privée depuis 1875 ; les acquis du passé appartiennent dès lors à la mémoire ou à la commémoration – avec la statue de Lesseps à Port-Saïd comme emblème – mais ne peuvent servir de justification au non-franchissement de l'étape (révolutionnaire, mais nécessaire) visant à effacer la cession de 1875 – quand le pouvoir égyptien avait cédé ses 40 % de la société à la Couronne britannique.

L'un des nouveaux dirigeants de Suez¹⁹, Jacques Georges-Picot²⁰, dénué de tout lien avec le monde des affaires impérial car issu du monde de la banque (par son père) et de la haute administration des Finances, ne peut que découvrir avec étonnement et déplorer le corpus de mentalités collectives des responsables de Suez tant à Port-Saïd (avec un pôle de 2 000 salariés) et Ismaïlia (avec un pôle de 400 salariés) qu'à Paris, comme si le temps s'était figé, lorsqu'il séjourne en tant qu'adjoint à l'Agent général en 1937-1939, puis quand il devient l'un des patrons de Suez après la guerre. La bonne conscience, le sentiment de légitimité, la confiance de l'Agent supérieur²¹ et de l'équipe technique assumant la gestion du canal et sa maintenance constituent l'un des aspects frappants, d'autant plus que les équipes égyptienne et parisienne oeuvrent dans un relatif isolement par rapport au reste de la communauté des entreprises et du monde des affaires. Aucun dirigeant n'imagine par exemple que la concession puisse ne pas être renouvelée en 1968 et c'est Georges-Picot qui doit imposer un système de mise en réserve des sommes à prévoir pour le paiement des retraites du personnel en cas de perte de la rente du canal, par un glissement d'un système par répartition à un système par capitalisation.

¹⁸ François Charles-Roux, « Le coup de Suez », *La Revue de Paris*, octobre 1956. « Ces avantages étaient fort appréciés de ceux qui en bénéficiaient. Aussi ne je mets pas en doute que la Compagnie ne soit regrettée par son personnel égyptien et, en général, par la population égyptienne fixée dans la zone du canal, exception faite toutefois des quelques milliers de braillards et d'énergumènes qu'une dictature hypernationaliste peut toujours amener dans un centre urbain pour faire chorus avec elle », François Charles-Roux, conférence à la Chambre de commerce de Marseille le 30 avril 1957, publiée dans la revue de la Chambre, n°678, juin 1957.

¹⁹ Cf. Hubert Bonin, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Économica, 1987.

²⁰ Jacques Georges-Picot, *Souvenirs d'une longue carrière. De la rue de Rivoli à la Compagnie de Suez (1920-1971)*, Paris, Comité pour l'histoire économique & financière de la France, 1993 (présenté et annoté par Hubert Bonin & Nathalie Carré de Malberg).

²¹ Louis de Benoist, qui a effectué 42 ans de carrière au Suez, couronnée par les fonctions de sous-Agent supérieur en 1921, Agent supérieur adjoint en 1924 et Agent supérieur en 1929-1948.

Après la guerre, Suez commence à sortir de son splendide isolement et à fréquenter l'administration du Caire, et, à Paris, à se rapprocher de la communauté des armateurs et de l'administration française. Mais, en Égypte, Suez, comme beaucoup de firmes européennes, croit que fréquenter les élites du pays suffit à se faire comprendre des milieux dirigeants égyptiens, alors que l'accès aux courants nationalistes mâtinés d'islamisme ne peut qu'être filtré par cette seule fréquentation de la Cour, de l'administration classique et des élites coptes, alors fort influentes et elles-mêmes assez européanisées ; une sorte de « filtre » invisible les empêche de suffisamment comprendre la montée en puissance du courant nationaliste. Le sentiment de supériorité et de légitimité est confirmé par les réticences à enclencher un processus d'africanisation de certains niveaux de responsabilité moyenne

Cela explique les tensions et les aléas des négociations conduites avec le pouvoir égyptien en 1948-1949 d'abord, et plus encore avec le groupe révolutionnaire entre 1952 et 1956 : des barrières d'incompréhension sont érigées insensiblement, et la course aux concessions que mène à rebours la Compagnie ne peut que détruire son image de marque auprès des autorités et le capital de confiance et de légitimité qu'elle s'efforce de préserver par ailleurs grâce à la reprise de ses programmes d'investissement et de modernisation. Se vouloir encore une « société internationale » au coeur d'une Égypte traversée d'élan et de frustrations nationalistes et en pleine crise d'identité institutionnelle et géopolitique révèle la crise d'aveuglement qui érode la capacité de perception de Suez²². Lors des négociations avec le gouvernement égyptien en 1950-1951 pour lancer un processus d'égyptianisation – peu avant le putsch des militaires nationalistes –, Suez rejette l'idée que le nom des deux administrateurs égyptiens soit proposé par l'Égypte elle-même, d'où des tensions : « L'incident avec Nahas Pacha [le chef du gouvernement] illustre assez bien une des erreurs de la Compagnie, trop traditionnelle et attachée aux arguments juridiques », précise *a posteriori* Georges-Picot²³ ; et il faut les pressions des ambassades française et anglaise pour que Suez admette que l'État choisisse l'un des deux administrateurs égyptiens (Abboud Pacha, aux côtés de celui choisi par Suez, Wacyf Boutros Gali Pacha)... C'est à reculons que Suez envisage des concessions aux Égyptiens, à contrecœur, sans percevoir la montée en puissance des intérêts nationalistes derrière un pouvoir cairote de moins en moins représentatif et surtout de plus en plus divisé. Après l'accord de 1949 sur l'égyptianisation du personnel moyen, « *cette négociation était une réussite. Je pensais qu'on renégocierait pour gagner encore. Le sentiment était qu'il y aurait d'autres négociations ponctuelles, mais pas de grand coup. On ne pensait pas à un coup. Sur le plan juridique, on vivait sur l'opinion d'un professeur suisse consulté en 1952, La nationalisation du canal : une impossibilité juridique. Je pense qu'on raisonnait en Européens, qu'on se disait que l'Égypte n'avait pas intérêt à nationaliser, alors que le canal allait lui tomber sans l'ombre d'un paiement dans son escarcelle [en 1968] et que la formule consistant à passer des accords successifs était la meilleure. C'était un raisonnement cartésien qui ne tenait pas compte de la politique. Je ne pense pas qu'on croyait sérieusement à des coups. Ça été une surprise dans la maison.* »²⁴ « *La nationalisation du canal a réveillé l'état-major de Suez d'un long rêve doré.* »²⁵

4. Une débandade “cartériste” ?

²² Cf. Jacques Georges-Picot, *op.cit.*, pp. 227-234. Cf. aussi Jacques Georges-Picot, *La véritable crise de Suez, Fin d'une grande oeuvre du XIX^e siècle*, Paris, Éditions de la Revue politique et parlementaire, 1975.

²³ Jacques Georges-Picot, *Souvenirs*.

²⁴ Entretien d'H. Bonin avec Jean-Paul Calon, directeur du service du contentieux de la Compagnie du canal de Suez en 1954-1958.

²⁵ Entretien d'H. Bonin avec Jacques de Fouchier, financier de la place.

À dire vrai, et quitte à démentir les pamphlets²⁶ voire certaines analyses académiques, nous n'avons guère, au sein notre échantillon d'entreprises, déniché de textes qui révèlent un dessein d'abandon des positions ultramarines, de « repli impérial ». Certes, les débats ont été intenses au sein du patronat ; nombre d'actifs liquides ont été redéployés, d'Indochine vers la Métropole (Banque de l'Indochine), d'Afrique subsaharienne ou maghrébine vers la Métropole ; et, globalement, la masse d'argent investie dans l'outre-mer impérial n'a pas progressé ou a reculé car, Jacques Marseille l'a montré, l'investissement public a dominé le mouvement de modernisation des territoires ultramarins. Mais nous ne pensons pas que les milieux d'affaires scrutés ici aient jamais été « cartiéristes »²⁷ puisque, au contraire, ils aspiraient à un développement plus massif encore de la manne publique pour consolider les cadres de leur croissance bancaire, logistique ou commerciale. Un flot d'investissements a quitté l'Indochine pour se relocaliser en Afrique : la Banque de l'Indochine elle-même achète en 1953 la grande banque qu'est le Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie, qui n'était arrimé à aucun groupe bancaire ou financier, tandis que le Crédit foncier d'Indochine place ses fonds dans l'immobilier marocain autant que métropolitain. La nébuleuse d'intérêts autour de la BUP (Mirabaud, Lemaigen-Durand-Réville, transit-logistique, Compagnie algérienne) poursuit ses investissements dans les deux Afrique subsaharienne et maghrébine – nous l'évoquons dans la section suivante. Et Hélène d'Almeida-Topor²⁸ a indiqué combien la création de sociétés en Afrique subsahariennes avait été intense dans les années 1950.

Notre échantillon de sociétés ne révèle donc aucune tendance cartiériste. Suez grossit son stock d'argent en Europe parce que ses revenus ont bondi avec la reprise du trafic puis le bond du transit pétrolier ; et elle amplifie ses investissements sur la zone du canal en lançant un nouveau programme de modernisation²⁹, bien décidée qu'elle est à tenir bon jusqu'au terme de sa concession en 1968. Le patron de la CFAO effectue par exemple une « tournée des popotes » dans le réseau africain pendant plusieurs semaines en 1961 pour prendre le pouls du personnel et des administrations désormais « nationales » : « Il faut rassurer les cadres pour qu'ils n'aient pas peur d'être expulsés d'Afrique. Le personnel est rassuré par Morelon sur l'avenir de la Compagnie »³⁰ car la stratégie est bien orientée vers le maintien sur place ; une preuve en est symboliquement donnée quand la CFAO achète sa concurrente, la CICA (du groupe marseillais Fraissinet), en 1959 quand celle-ci subit des difficultés de gestion. Certes, la Compagnie doit renier un siècle d'efforts – depuis le démarrage des activités de son ancêtre dans les années 1840, Verminck – pour devenir un grand de la collecte des denrées tropicales (« les produits »), mais elle en accepte pleinement les implications : « *Il advient que, au fur et à mesure de la mise en place des organismes ou offices qui prennent en charge la commercialisation des grands produits d'exportation, notre rôle traditionnel dans ces opérations s'amenuise ou s'éteint. Une telle évolution est normale [...]. Il s'agit là d'une question vitale pour l'Afrique noire tout entière et il faut applaudir sans réserve aux mesures prises lorsqu'elles paraissent les*

²⁶ Emmanuel Beau de Loménie, *L'Algérie trahie par l'argent*, Paris, 1957.

²⁷ Jacques Marseille, « Les milieux d'affaires français ont-ils été cartiéristes ? », in J. Marseille, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, première édition en 1984, réédition de 2005, pp. 579-592. Sur Raymond Cartier, cf. ses articles phares dans l'hebdomadaire *Paris-Match* du 18 août et du 1^{er} septembre 1956, et son livre : *L'Algérie et la République*, Paris, Plon, 1958. Cf. aussi le chapitre 12 de : H. Bonin, *Histoire économique de la IV^e République*, Paris, Economica, 1987.

²⁸ Hélène d'Almeida-Topor, « French trading companies in sub-Saharan Africa, 1960-1990 », in Geoffrey Jones, *The Multinational Traders*, Londres, Routledge, 1998, pp. 173-182.

²⁹ Hubert Bonin, « The Compagnie du canal de Suez and Transit Shipping, 1900-1956 », *International Journal of Maritime History*, XVII, n°2, décembre 2005, pp. 87-112.

³⁰ Entretien avec le successeur de Morelon en 1987.

mieux appropriées pour garantir au producteur une rémunération raisonnable. »³¹ La firme se reconvertit vers l'aval, la vente des « marchandises », qu'elle déploie vers des métiers de meilleure valeur ajoutée : les cadres du groupe CFAO sont d'anciens des Comptoirs, ils sont attachés sentimentalement à la vocation outre-mer de leur entreprise et ils se sentent suffisamment lucides pour détecter ses failles mais aussi les voies neuves qui s'ouvrent à elle. C'est seulement en 1962-1963 que la direction proclame la définition d'une stratégie de « rééquilibrage », consistant dans l'investissement de la trésorerie rapatriée d'Afrique après l'abandon du négoce des denrées et dans le réemploi des expatriés revenus au pays vers des la gestion d'entreprises de distribution en France (supermarchés, distribution automobile), tout en proclamant son « attachement aux possibilités croissantes du marché africain »³².

5. “L'économisme” comme solution de sortie de crise ?

En fait, la majorité des éléments collectés dans notre échantillon d'entreprises indique la croyance dans une évolution progressive. L'illusion (rétrospective) d'une capacité d'adaptation des cadres de la colonisation pour permettre une mutation sereine des institutions et des rapports ultramarins semble dominer. Le patronat participe à ce courant réformiste – le courant de ce qu'on appelle parfois « l'économisme », selon lequel le progrès économique déboucherait nécessairement à terme sur le progrès social et sur la production d'élites aptes à assurer une relève tranquille – qui prône un accroissement des investissements publics et même privés de modernisation de l'économie coloniale, le triomphe des idées de Sarraut (« mise en valeur ») transformée en « progrès moderne » et donc en proto-développement. Les investissements publics (ou privés en ce qui concerne Suez) en équipements lourds des territoires et la modernisation des structures légères du négoce et de la banque vont de pair pour procurer la « légitimité » indispensable pour justifier de « l'utilité historique » des puissances économiques colonisatrices. C'est bien en effet « la bonne conscience » des milieux d'affaires qui est en question : grâce à leurs investissements, ils peuvent non seulement accentuer revenus et actifs, mais aussi prouver leur attachement au progrès économique et à la modernisation des territoires et briser leur image de puissances coloniales rentières (« la rente coloniale ») au nom de leur « utilité » économique.

Le courant de pensée que nous appellerons “l'économisme” a traversé nombre de milieux d'affaires quand le message modernisateur et assimilationniste a semblé pendant quelques semestres pouvoir dominer la réorganisation de l'outre-mer au mieux de la préservation des intérêts détenus dans ces contrées³³. Or des hommes situés au cœur des mouvances bancaires et financières y ont joué un rôle certain : Robert Lemaigen³⁴ (« Les liaisons intérieures de l'Union française ») et Luc Durand-Réville³⁵ (« L'Afrique équatoriale ») participent ainsi à la publication phare de 1953 qui symbolise quelque peu l'apogée de l'esprit économique impérial³⁶ juste avant le mouvement des indépendances, *La France*

³¹ Rapport annuel de la CFAO, 6 mai 1963, puis 14 mai 1962. Cf. A.L. Bonnefonds, « La transformation du commerce de traite en Côte-d'Ivoire depuis la Deuxième Guerre mondiale et l'indépendance », *Cahiers d'outre-mer*, 1968, n°84, pp. 395-413.

³² Rapport annuel de la CFAO du 11 avril 1964.

³³ Cf. des développements de Jacques Marseille, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 1984.

³⁴ Sur Lemaigen et Durand-Réville, nous renvoyons aux fines analyses de Catherine Hodeir, *Stratégies d'empire. Le grand patronat colonial face à la décolonisation*, Paris, Belin, 2003, pp. 216-221.

³⁵ Cf. aussi Luc Durand-Réville, « Les conditions de l'essor économique des colonies françaises d'Afrique subsaharienne », *Marchés coloniaux du monde*, n°19, mars 1946, pp. 265-268.

³⁶ H. Bonin, « La perception de la puissance de la France impériale », in H. Bonin, « Les milieux d'affaires et la perception de la puissance française au tournant des années 1960 », *Relations internationales*, n°57, printemps 1989, pp. 49-76.

d'outre-mer. Sa situation actuelle. C'est que l'empire africain a constitué avec la Métropole (et certaines places européennes comme Genève) l'un des pôles de repli des capitaux devant être rapatriés d'Indochine ; le Maroc et l'Afrique subsaharienne notamment tiennent une place clé dans ce dispositif de reconversion, ce qui suppose une certaine stabilité institutionnelle outre-mer. Beaucoup d'entreprises « croient » encore fermement dans l'avenir de l'empire, mais à condition que des investissements s'y multiplient. La CFAO est ainsi partie prenante de ce schéma de pensée³⁷ d'autant plus qu'elle est informée en direct de ce qui se passe dans le même temps dans l'empire britannique puisqu'elle est installée aussi dans ce dernier (Nigeria, Ghana) où elle affronte sa rivale UAC-Unilever³⁸. Tous les documents convergent pour confirmer l'impression que la compagnie est animée de certitudes claires et fermes à propos de la capacité du négoce à accompagner l'intensification du processus de modernisation – fourniture d'équipements, maintenance, formation de techniciens africains, etc.).

A. La modernisation comme levier de la légitimité

Daniel Lefeuvre a montré combien nombre de banques et de confédérations d'entreprises ont imaginé jusqu'au bout pouvoir y développer des projets d'investissements dans le sillage du Plan de Constantine³⁹. Ainsi, les dirigeants du CFAT croient pendant longtemps dans l'avenir d'une Algérie et d'un Maroc au sein de la France puisqu'ils intensifient leurs investissements de modernisation dans l'ensemble de leurs succursales et réseau maghrébin sans relâcher leurs efforts pendant l'ensemble des années⁴⁰. Ses agences essaient encore dans les années 1945-1960 dans les quartiers des grandes agglomérations notamment, ou sont modernisées – tel l'immeuble de la succursale de Casablanca. La rénovation du siège social algérois en 1952-1953 est couronnée par une inauguration solennelle en avril 1953, qui permet à Louis Renaudin, président-directeur général (en 1944-1959, puis président jusqu'en 1961), de prononcer un discours tonique devant le gouverneur général, qui confirme les positions fondamentales de la maison à cette époque : « *Sur le plan général, [l'essor de la production en Afrique du Nord] témoigne non seulement des belles qualités d'énergie et d'initiative qui arriment les populations musulmanes et non musulmanes, associées dans une oeuvre commune, mais aussi de la sollicitude de la France à l'égard d'une région où sa mission n'est point parvenue à son terme.* »⁴¹ Les rapports du Conseil des années 1950 expriment cette croyance dans la capacité des investissements à créer une Algérie prospère et donc attachée à la France : « Ce sont des éléments assez réconfortants pour que l'avenir soit considéré sans appréhensions excessives. »⁴²

Plus au sud, les patrons de la CFAO enclenchent un vaste programme de modernisation de leurs comptoirs, de diversification du réseau en le dotant d'installations et de services tournés vers « le négoce technique » (ascenseurs, matériels, camions, voitures, etc.), tout en commençant à comprimer le réseau de factoreries traditionnelles dans chaque pays, à

³⁷ Hubert Bonin, *C.F.A.O. (Compagnie française de l'Afrique occidentale). Cent ans de compétition (1887-1987)*, Paris, Économica, 1987. Hubert Bonin, *CFAO (1887-2007). La réinvention permanente d'une entreprise de commerce outre-mer*, Paris, Publications de la SFHOM, à paraître en 2008.

³⁸ David Kenneth Fieldhouse, *Merchant Capital and Economic Decolonization: The United Africa Company, 1929-1987*, Oxford, Clarendon Press, 1994.

³⁹ « Industrialisation et grand capital », in Daniel Lefeuvre, *Chère Algérie, 1930-1962*, Paris, Publications de la SFHOM, 1997, pp. 327-329 (réédition, Flammarion, 2005).

⁴⁰ Hubert Bonin, *Un outre-mer bancaire méditerranéen. Le Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie (1880-1997)*, Paris, Publications de la Société française d'histoire d'outre-mer, 2004.

⁴¹ Rapport du conseil d'administration du CFAT du 9 mai 1952.

⁴² *Idem*, 26 mai 1953.

les transférer à des commerçants africains⁴³, ou en les reconvertissant vers un commerce de détail lui aussi plus spécialisé (tissus, biens de consommation des ménages), alors même que la fonction de collecte des denrées tropicales s'effrite (au profit des structures paraétatiques coloniales puis postcoloniales) puis s'effondre. Le monde subsaharien qu'ils perçoivent a déjà commencé à évoluer bien avant les indépendances, par anticipation, malgré les froissements et les poches de résistance au sein de la direction et des expatriés de base : la CFAO historique est remise en cause ; « l'esprit de Brazzaville » s'applique chez les capitalistes malgré les aléas politiques... Ainsi, un Service industriel (créé dès 1942) est développé par la CFAO pendant les années 1950 pour prendre des participations dans les premières usines de biens de consommation (textile, bière, boissons gazeuses, huiles) et de matériaux (tanneries), ou pour structurer un pôle de compétences d'ingénierie afin d'accompagner l'importation de biens d'équipement – tout comme, au même moment, Optorg conclut un accord avec Caterpillar pour devenir son diffuseur en Afrique française subsaharienne. Bref, *« nous assistons à une accélération jamais atteinte du rythme de ces transformations qui gagnent tous les domaines à la fois et rendent illusoire le bénéfice des situations acquises, pour ne laisser de chances qu'à des solutions entièrement nouvelles. D'où la nécessité, plus impérieuse probablement que dans n'importe quelle autre catégorie d'entreprise, d'un constant état d'alerte et d'un perpétuel effort d'adaptation, c'est-à-dire de création »*⁴⁴.

B. Des concessions sociales : vers une politique équilibrée de gestion des ressources humaines ?

Un cas d'étude est bien représentatif à la fois des tensions suscitées par l'évolution vers « le nouveau monde » et des réactions mitigées des acteurs néo-coloniaux. En effet, en Afrique subsaharienne, le sentiment de « retour à la normale » du retour à la paix est vite tempéré par la perception des tensions générales qui parcourent le monde colonial et l'irruption des revendications plus ou moins explicites en faveur d'un « nouvel ordre » social. Un Syndicat des employés de commerce a ressurgi ainsi à Dakar en 1944, intégré au Syndicat des employés et ouvriers européens d'AOF. Puis une grève générale des employés du commerce, de l'industrie et des banques paralyse Dakar du 14 janvier au 4 février 1946 ; elle débouche sur une grille de salaires, sur un salaire minimum et sur la création d'un système de retraites. Le Scimpex et la Fédération des syndicats du commerce ouest-africain substituent en 1948 une nouvelle convention collective à celle signée en 1937. Le sort des Noirs est lui aussi au centre des controverses : la Confédération générale du travail (avec la Fédération syndicale mondiale) réunit à Dakar en avril 1947 une Conférence syndicale panafricaine qui définit une liste de revendications sociales.

Cela incite les dirigeants de la CFAO, notamment Morelon, à pousser à une mutation significative dans sa vie. D'un côté, l'Agent général Gavot reste fidèle au « paternalisme » animé d'« esprit CFAO » qui exige une confiance sereine dans la générosité d'une direction octroyant ses faveurs de sa seule autorité. Mais un autre Agent exprime avec clairvoyance le malaise qui règne dans certaines places, parce qu'il arrive à Lagos après six années passées en Europe (dont trois en captivité) : « Quand on vit depuis longtemps dans un

⁴³ « Nous avons entrepris avec succès de favoriser l'établissement de commerçants indépendants qui, avec l'appui de nos services, prendront progressivement à leur compte l'exploitation de nombreux organes de distribution » [rapport annuel de la CFAO, 16 mai 1960] en raison du « légitime désir qui s'exprime de plus en plus de voir certaines formes d'activité, dans le domaine de la distribution notamment, revenir plus largement aux autochtones. On y voit à juste titre une manière de favoriser la formation et l'accroissement si souhaitable du commerce africain. Nous étions préparés de longue date à l'idée d'une telle évolution et nous n'avons d'ailleurs pas attendu pour amorcer et favoriser le mouvement souhaité [rapport annuel du 14 mai 1962].

⁴⁴ Morelon devant le Conseil de la CFAO, PVCA, 31 mai 1954.

milieu, on en acquiert les routines et on en arrive à ne plus distinguer ce qui ne va pas. Ayant fait peau neuve, nous avons été à même dès notre arrivée à la colonie [de Lagos] de remarquer un état d'esprit qui semble avoir échappé aux gens en place. Le milieu colonial n'a suivi que de loin l'évolution sociale qui s'est produite dans le monde, mais il y vient. Nous ne devons pas l'ignorer, car ignorer une difficulté n'est pas la résoudre. Il faut aller au-devant des plaintes et non pas être poussés par elles. »⁴⁵

Cela explique que, adepte d'un compromis équitable représentant le nouvel équilibre des forces sociales mais aussi politiques, la direction réagit : les Noirs ne sont plus considérés comme des « auxiliaires » de chaque comptoir ou point de contact commercial ; ils rejoignent officiellement les effectifs de la compagnie inscrits explicitement dans ses livres de personnel. En janvier 1947, 4 381 Noirs sont répertoriés dans les comptoirs d'Afrique anglaise et 4 673 en janvier 1953 ; sur toute la Côte, le total des autochtones employés atteint 6 482 en janvier 1949 et 11 387 en janvier 1953 : l'on peut alors dessiner la pyramide du personnel d'Afrique, des 910 expatriés à ces 11 387 Noirs ; la CFAO utilise 12 297 salariés sur la Côte, dont 7,4 % d'expatriés ; or seuls 437 Africains étaient répertoriés dans les livres officiels du Siège de Marseille en 1919. Certes, la firme a besoin de s'assurer la fidélité d'un personnel compétent qui est trop rare alors le long de la Côte africaine ; mais elle se prépare aussi à l'avance à la réforme sociale qui commence à mûrir par le biais de l'application du Code du travail en Afrique subsaharienne française, alors que la majorité des sociétés du négoce et de l'industrie se mobilisent en groupe de pression contre ce projet. Le gouvernement élabore un Code du travail⁴⁶, prêt en octobre 1947, mais les groupes de représentation des intérêts des entreprises ultramarines hostiles font que son application n'intervient qu'en 1954.

C. L'africanisation comme levier d'une évolution douce

Plus largement, au-delà de ces concessions circonstancielles, le vaste élan de modernisation conçu pour adapter l'Afrique au « nouveau monde » ne peut s'accomplir que s'il s'appuie sur les relais procurés par des « élites » suffisamment aptes à assurer une part croissance des responsabilités, en particulier au niveau des postes moyens (administratifs, comptables, logistiques). Nombre de patrons en appellent à un processus d'africanisation, conçue dans le même esprit que, dans l'univers politique, « l'association » : en associant les Africains à la croissance et à la modernisation des entreprises métropolitaines, ils en tireraient eux-mêmes profit (emplois, salaires), considération – emplois qualifiés – et pourraient ainsi s'associer à la fierté d'entreprise de leur employeur et en consolider la légitimité au sein de l'opinion publique autochtone. Accélérer le rythme de l'africanisation devient la priorité pour nombre de sociétés « réformistes », dont le regard sur les autochtones change sensiblement au tournant des années 1950 – donc sans attendre les indépendances.

La CFAO constitue un bon cas d'étude puisque la prise de conscience de la nécessité de l'africanisation y est précoce, dès le lendemain de la Guerre : l'homme de terrain qu'est le patron outre-mer Morelon perçoit vite que le rétablissement de la société et son essor supposent l'embauche rapide et massive et la fidélisation de Noirs compétents, et il incite le Siège marseillais à accélérer le processus de « promotion » des « Noirs évolués » ou « lettrés », qu'il faut conserver face à la surenchère des autres compagnies, notamment les filiales d'Unilever tout le long de la côte occidentale d'Afrique, « cette politique nous

⁴⁵ Lettre de Pastor à Morelon, de Lagos à Dakar, 11 mai 1945.

⁴⁶ Un numéro spécial de la revue *Présence africaine* paraît en 1952 qui est consacré au thème *Le travail en Afrique noire* : il marque véritablement l'entrée de ce thème dans les débats de l'époque. Cf. la première synthèse : Hélène d'Almeida-Topor, Monique Lakroum & Gerd Spittler, *Le travail en Afrique noire. Représentations et pratiques à l'époque contemporaine*, Paris, Karthala, 2003.

paraissant essentielle pour assurer notre fonctionnement actuel et futur »⁴⁷. Les Noirs ne sont plus des employés au jour le jour constituant une main-d'oeuvre flexible et ils deviennent des salariés enregistrés dans les livres comptables de la CFAO – 11 400 en 1953 pour 910 expatriés en 1953, au lieu de 4 400 Noirs déclarés en 1947 et de 428 expatriés. Ce bouleversement des mentalités et des pratiques est enrayé parfois par des affrontements au coeur même de la cohorte des expatriés, car il faut les convaincre d'évoluer eux-mêmes (considération envers les Noirs, respect de règles du travail, promotion des Noirs à des postes de responsabilité moyens, etc.) et, surtout – nombre de documents en débattent –, leur faire admettre « la confiance » envers les Noirs (contre la peur de pratiques malhonnêtes ou paresseuses, bien dans la ligne d'un corpus socio-mental collectif qui était robuste et même prédominant – quoi qu'on en pense *a posteriori*) et donc la mise en oeuvre de méthodes de « contrôle » permettant de surmonter ces réticences de fond (quelque que peu racistes, oserons-nous écrire). « *Les Noirs, comme tous les hommes, sont très sensibles à la considération qu'on leur témoigne : c'est une des meilleures façons de se les attacher et d'en obtenir un bon rendement. Des agents se plaignent de n'avoir pas de bons collaborateurs indigènes. Mais, la plupart du temps, ce sont eux qui les maltraitent, les rebutent et les perdent. Ils ne les étudient pas, ne les connaissent pas, n'essaient pas d'élever les meilleurs, de les instruire et de leur confier des postes progressivement plus difficiles. Ceux-là ne sauraient obtenir les résultats que nous recherchons. Ce sont de déplorables administrateurs et ils ne peuvent prétendre à s'élever dans notre hiérarchie.* »⁴⁸ Une telle politique débouche sur la participation active de la CFAO au colloque *L'africanisation des cadres et la promotion de l'entreprise africaine* à Abidjan en avril 1969 et à la signature de la *Charte de l'africanisation des cadres* en janvier 1970.

Bref, les entreprises « modernes » doivent changer le regard porté sur les populations « dominées », faire changer le regard porté sur le monde et les mentalités de leurs cadres, encore trop marqués par ce qu'on peut appeler « le syndrome du petit Blanc » arc-bouté sur son univers mental classique par peur du saut dans l'inconnu. La même problématique surgit à Ismaïlia : peut-on confier à des Égyptiens des postes de pilote dans le canal de Suez ? Peut-on faire confiance à des non-Européens, alors que, jusqu'aux années 1950, des Français, des Britanniques et des Grecs avaient quasiment le monopole de ces postes au sein de la Compagnie de Suez ? Aussi incroyable que cela paraisse rétrospectivement quand on sait la capacité d'évolution technique des Égyptiens, c'est l'un des enjeux clés de l'évolution sociale-technique et l'un des noeuds des négociations entre Suez et le pouvoir égyptien... La convention conclue le 7 mars 1949 au terme de négociations lancées en décembre 1948 débouche sur le lancement d'un processus d'égyptianisation du corps de pilotes du canal (une embauche sur deux), du personnel administratif (neuf sur dix) et du personnel technique (quatre sur cinq) pour que, au terme de la concession en 1968, la moitié des pilotes et les trois quarts du personnel administratif soient d'origine égyptienne ; le rythme ainsi prévu paraît suffisamment modéré pour permettre une « assimilation » progressive et efficace, sans rupture. Mais le rythme d'égyptianisation reste modeste : en mars 1949, sur 142 pilotes, dix seulement sont égyptiens, 47 sont britanniques, d'autres sont français ou grecs ; mais, en mars 1956, si 31 des 187 pilotes sont égyptiens, 55 sont britanniques ; en avril 1957, le canal sous gestion égyptienne démarre avec 62 pilotes égyptiens et 68 britanniques sur 237 au total.

6. Les concessions nécessaires à un maintien néo-colonial ?

⁴⁷ Lettre de Morelon, directeur de la CFAO, 28 juin 1945.

⁴⁸ Projet de lettre de la direction de la CFAO aux comptoirs, 16 juillet 1945.

Sur le registre du réalisme ou du cynisme, et selon un point de vue contradictoire avec le sentiment d'un repli de l'empire, l'on peut prétendre que nombre de dirigeants ont exprimé leur désir, plus ou moins discret, de préserver les intérêts des entreprises françaises au coeur même des territoires devenus indépendants. C'est bien ainsi que l'envisageaient en effet les dirigeants de Suez, avant que l'accélération de l'Histoire ait condamné leur cheminement trop lent et leurs mentalités trop psycho-rigides. Beaucoup plus d'habileté voire de ruse a été déployé par d'autres responsables ultramarins. C'est bien dans la durée que leurs entreprises inscrivent leur action car elles sont devenues résolues à maintenir leur présence outre-mer quelle que soit l'évolution géopolitique et les statuts des territoires où s'inscrivent leurs activités. L'on pourrait même supposer que "l'économisme" qui prévaut dans certains milieux d'affaires ne vise pas tant à substituer le développement par l'investissement à l'indépendance, mais bien plutôt à assurer une transition douce de l'empire à l'indépendance afin d'y préserver les intérêts des entreprises et notamment pour y stimuler les placements financiers, ce qui constituerait une sorte de "bloc" entre hommes d'affaires et banquiers pour promouvoir une évolution propice aux perspectives de valorisation des actifs présents et futurs.

La mouvance de la BUP nous paraît orientée dans ce sens, que ce soit au Maghreb ou en Afrique subsaharienne⁴⁹. La reconfiguration des investissements des groupes financiers liés aux grandes banques d'affaires nous paraît confirmer cette tendance puisque chacun d'entre eux parvient à remodeler ses positions en tirant parti des transitions "modérées" qui se produisent, notamment au Maroc et en Afrique subsaharienne (Guinée exceptée)⁵⁰. Ce pôle d'affaires ultramarines, fort important encore⁵¹ dans les années 1950-1960 et sans stratégie de démantèlement ou de repli – même si les activités en Métropole se développent dans le cadre d'un rééquilibrage évident – se renforce même. Ainsi, la nébuleuse de la BUP noue un partenariat croissant avec la firme de négoce SCOA ; l'homme clé de ces liens avec l'Afrique subsaharienne au tournant des années 1970, à l'apogée de ce "modèle économique", est Georges Nesterenko, ingénieur influent au sein de la maison, qui devient président de SCOA – et trésorier de la Société française d'histoire d'outre-mer...

L'influence des Mirabaud⁵² est importante au sein de la BUP⁵³, et encore plus après 1953, quand la banque d'affaires absorbe la banque Mirabaud parisienne ; une confédération informelle est constituée autour des Mirabaud (avec Eugène Mirabaud⁵⁴, qui siège au Conseil de la Compagnie algérienne et des Phosphates de Gafsa dans les années 1950) et surtout des Nervo, des Durand-Réville et des Lemaignan ; elle parraine diverses sociétés bancaires (la Compagnie algérienne⁵⁵), minières (Phosphates de Gafsa, Mokta, Penarroya) et logisticiennes (SCAC (transit transméditerranéen) et se renforce des liens noués avec

⁴⁹ Cf. Luc Durand-Réville, « La décolonisation et ses conséquences sur les investissements privés français », *Revue politique et parlementaire*, n°717, novembre 1961, pp. 17-24.

⁵⁰ Cf. Jean Suret-Canale, « Les banques d'affaires et l'outre-mer dans les années 1950-1980 », in *La France et l'outre-mer. Un siècle de relations monétaires et financières*, Paris, CHEFF, 1998, pp. 485-495.

⁵¹ « La Banque de Paris et des Pays-Bas », in *La France et les trusts. N° spécial Economie et politique*, 1954, n°5-6, pp. 73-77 (revue proche du PCF).

⁵² Isabelle Chancelier, *Messieurs Mirabaud et Cie. D'Aigues-Vives à Paris, via Genève et Milan*, Paris, Éditions familiales, 2001.

⁵³ H. Bonin, *La Banque de l'union parisienne. Histoire de la deuxième banque d'affaires française (1874/1904-1974)*, Paris, PLAGE, 2001.

⁵⁴ Cf. « Famille Mirabaud », dans le livre-pamphlet d'Henri Coston, *Le retour des "200 familles"*, La librairie française, 1960, p. 38.

⁵⁵ H. Bonin, « La Compagnie algérienne levier de la colonisation et prospère grâce à elle (1865-1939) », *Revue française d'histoire d'outre-mer*, n°328-329, second semestre 2000, pp. 209-230. « Une histoire bancaire transméditerranéenne : la Compagnie algérienne, d'un ultime apogée au repli (1945-1970) », in Daniel Lefeuvre (et alii, dir.), *La Guerre d'Algérie au miroir des décolonisations françaises* (En l'honneur de Charles-Robert Ageron), Publications de la Société française d'histoire d'outre-mer, 2000, pp. 151-176 (seconde édition en 2005).

Optorg, la société de négoce technique en Afrique subsaharienne, qui absorbe la Société commerciale du Haut-Ogooué et Peyrissac, jusqu'alors parrainées par Durand-Réville, puis aussi Chavanel, ce qui, par ces deux dernières maisons, renforce les liens de cette nébuleuse avec la place négociante de Bordeaux et une partie de sa bourgeoisie d'affaires. En symbole de l'influence impériale bancaire sur la place parisienne et en porte-parole éminent, Lemaigen, P-DG d'Optorg en 1962-1969, et de la SCAC, préside le Comité national de l'Afrique française à la Chambre de commerce internationale, après avoir été membre de la Commission des Communautés européennes en 1958-1961, chargé des relations avec l'Afrique.

Cette mouvance dispose de quelques antennes politiques, modestes mais peut-être actives, tel Robert Lemoult, P-DG d'Optorg en 1940-1962, et sénateur. Leurs discours dans les réunions des instances représentatives professionnels (Comité de l'Afrique française, puis Conseil des investisseurs français en Afrique noire, Chambres de commerce, Conseil économique et social, voire discours politiques pour les élus) et leurs publications (livres et surtout articles, notamment dans *Marchés coloniaux et tropicaux*) reflètent le discours de « l'économisme » qui vise à préserver les intérêts français grâce à une politique constante de développement des investissements, à des partenariats avec les milieux autonomistes puis les jeunes pouvoirs africains, à des réseaux d'association aux projets modernisateurs (et de partage de leurs revenus), loin de tout sentiment de rupture, d'opposition, d'hostilité. Ce sont des formes modernisées de « néocolonialisme »⁵⁶ et d'impérialisme discret qui prennent corps, sur la base de réseaux africains robustes – et C. Hodeir a méticuleusement reconstitué certains corpus d'opinion⁵⁷ révélateurs de ce courant de pensée et d'action. Ces élites « françafricaines » se montrent aptes à assurer une transition douce de la période coloniale aux indépendances, ce qu'a raté Suez en Égypte, car le durcissement de certains régimes fait parfois échapper le contrôle de la situation à ces pôles d'intérêts, comme ils le constatent dans l'Algérie de Boumedienne, par exemple.

Conclusion

Pour être plus pertinente, cette recherche aurait dû s'appuyer sur une plus grande base de témoignages et donc démarrer un quart de siècle plus tôt ; les témoins rencontrés, les documents imprimés ou manuscrits mobilisés ne présentent qu'une version de l'histoire économique, sociale et mentale abordée par cette étude qui tronquée par un champ de vision réduit. Quoiqu'il en soit, le résultat de cette démarche est de recréer une complexité dans l'analyse des mentalités des patrons ultramarins, quand il s'agit de reconstituer leurs catégories d'entendement et de perception. Leurs représentations sont entachées d'aveuglement ou d'un champ de vision faussé par les outils d'analyse utilisés, et cela à cause d'une confiance excessive dans les capacités des entreprises à traverser les aléas géopolitiques ou sous le simple effet de la force d'inertie qui conduit au sentiment de pérennité de l'empire et donc de l'emprise du « centre » sur « la périphérie » ultramarine.

Cette perception d'un rythme lent de l'évolution historique est avivée par la progression du corpus d'idées qui voit dans la mise en oeuvre d'un réel processus de « mise en valeur » la panacée aux tensions nationalistes surgies ici et là ; il suffirait de débloquer une situation freinée par les retombées de la crise des années 1930 puis de la guerre et de déployer les investissements de modernisation et d'équipement et d'enclencher des filières d'africanisation pour qu'une transition douce et sereine soit réalisée. Cette croyance dans

⁵⁶ Cf. Guy Pervillé, *De l'empire français à la décolonisation*, Paris, Hachette, 1991. P.J. Cain & A.G. Hopkins, *British Imperialism. Crisis and Deconstruction, 1914-1990*, Londres & New York, Longman, 1993.

⁵⁷ Catherine Hodeir, « Chapitre 6. Resteront-ils en Afrique du Nord ? » et « Chapitre 7. Le grand patronat colonial en Afrique noire : de l'industrialisation à la coopération », in C. Hodeir, *Stratégies d'empire, op.cit.*, 2003, pp. 170-214 et pp. 215-268.

les vertus de “l’économisme” paraît dominante – et nous ne pensons pas pour notre part que le capital privé a entamé un « repli de l’empire » dans les années 1945-1960, même si le capital public s’est amplifié considérablement par rapport à lui. Le monde des affaires manquerait ainsi d’une conscience suffisante de la volonté de rupture d’un grand nombre d’élites, qu’elles soient modérément nationalistes, tiers-mondistes, voire anti-impérialistes. “La bonne conscience” des responsables des entreprises ultramarines étudiées nourrit les certitudes du corpus de croyances dans la pertinence d’un réformisme marchant à un rythme modéré, alors même que l’Histoire ultramarine s’accélère pour rompre le lien impérial(iste) et entamer le transfert de pôles de contrôle et d’impulsion vers un rééquilibrage permettant un partage d’influence dans la conduite du développement et de la gestion des ressources, voire la remise en cause des rapports bilatéraux entre la future ex-Métropole et ses (relatives) chasses gardées.

Quels que soient leurs “codes” de références, qui en font un outil délicat à manier, les documents patronaux mobilisés par notre enquête, les témoignages, les notes remontant vers le Siège situé en Métropole, constituent des leviers d’analyse du regard porté par les responsables de ces entreprises sur le cours des événements et, surtout, de leur représentation du temps historique, du rythme du changement – notamment au sein des mentalités des populations des territoires partenaires (Égypte, au sein du *Commonwealth*), des colonies ou des protectorats –, ce qui permet, sans bien entendu porter aucun jugement anachronique, de dégager le décalage entre le rythme perçu et le rythme réel, tel que, rétrospectivement, l’on peut l’identifier grâce à la reconstitution des faits, face à la prise de conscience des risques d’une sorte d’enlisement dans des formes archaïques d’un empire politico-impérialiste⁵⁸ qui risqueraient de porter atteinte au cœur des intérêts économiques et financiers réels des entreprises, érigées ainsi peu ou prou en forces « modernes », c’est-à-dire pas nécessairement hostiles à l’affirmation de courants indépendantistes ; mais la différence de cadre géopolitique entre l’Égypte et l’Afrique subsaharienne est évident, et le lent glissement prévu par la Compagnie de Suez est brisé par l’éruption nassérienne et l’accélération de l’Histoire qui en découle, alors que, hormis le cas de la Guinée en 1958, les firmes actives sur la Côte occidentale d’Afrique ont pu vivre pacifiquement le mouvement vers l’indépendance au tournant des années 1960, même si, par la suite, des divergences ont surgi entre des pays devenus farouchement anti-impérialistes (le Ghana et l’Algérie) et d’autres restés fidèles à une transition modérée.

⁵⁸ Cf. Frederik Cooper, « Provincializing France », in Ann Laura Stoler, Carole McGranahan, & Peter Perdue (dir.), *Imperial Formations*, Santa Fe, School for advanced research advanced seminar series; Oxford, James Currey, 2007, pp. 341-377. Bruce Marshall, *The French Colonial Myth and Constitution-Making in the Fourth Republic*, New Haven, CT, Yale University Press, 1973. Frederik Cooper & Ann Laura Stoler (dir.), *Tensions of Empire: Colonial Cultures in a Bourgeois World*, Berkeley, University of California Press, 1997.