

Chapitre 1

La préhistoire de la CFAO (1845-1887)

Proclamer que la CFAO aurait plus de cinq quarts de siècle d'existence correspond à la réalité juridique de l'existence de la société, mais trahit quelque peu la réalité historique. En effet, l'entreprise ne naît pas *ex nihilo* : elle est l'héritière d'une "mère" et même d'une "grand-mère", si bien que la date d'origine de la "famille" doit être remontée dans le temps, jusqu'à l'année 1845 !

1. Les pionniers du négoce africain

La structuration de réseaux commerciaux le long de la côte occidentale d'Afrique a été un long processus international ; des Danois, des Hollandais, des Portugais ont animé des circuits et des comptoirs autour d'escales et de « forts » constituant des points d'appui légers pour dénicher des occasions d'affaires. Puis ces pionniers laissent peu à peu place à des puissances commerciales et maritimes dotées d'une stratégie d'implantation plus structurée, essentiellement les Britanniques et les Français, bien que les Belges et les Suisses¹ – et, jusqu'en 1914, les Allemands – s'efforcent de desserrer cette emprise de l'oligopole impérialiste.

A. La force commerciale et maritime britannique

Les négociants de Marseille qui animent ces ancêtres de la CFAO n'ont pas eux-mêmes été des précurseurs. Dès le XVIII^e siècle, les milieux proches de Richelieu puis du père de Nicolas Fouquet²¹ animaient une Compagnie du Sénégal, Cap-Vert et Gambie qui était active sur la Côte occidentale d'Afrique³. De nombreux « négriers » parcouraient le golfe de Guinée aux XVIII^e et XIX^e siècles en quête de la « chair » nécessaire à la mise en valeur des plantations américaines⁴. Mais l'interdiction de la traite des esclaves par le Royaume-Uni en 1807 et surtout sa répression, puis la suppression de l'esclavage dans les colonies françaises en 1848, bouleversent l'économie esclavagiste, le fameux « commerce triangulaire » entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique. Le commerce des marchandises tend à se substituer à celui des Noirs, même si l'esclavage n'est supprimé qu'en 1865 aux États-Unis et en 1888 au Brésil.

¹ Sébastien Guex, « Le négoce suisse en Afrique subsaharienne : le cas de la société Union Trading Company (1859-1918) », in Hubert Bonin & Michel Cahen (dir.), *Négoce blanc en Afrique noire. L'évolution du commerce à longue distance en Afrique noire du XVIII^e au XX^e siècles*, Paris, Publications de la Société française d'histoire d'outre-mer, 2000, pp. 225-253.

² Cf. Daniel Dessert, *Fouquet*, Paris, Fayard, 1987, p. 129.

³ A. Delcourt, *La France et les établissements français au Sénégal entre 1713 et 1763. La Compagnie des Indes et le Sénégal. La guerre de la gomme*, Dakar, 1952.

⁴ Cf. Olivier Pétré-Grenouilleau, *Les traites négrières. Essai d'histoire globale*, NRF, collection Bibliothèque des histoires, Paris, Gallimard, 2004. Olivier Pétré-Grenouilleau, *L'argent de la traite. Milieu négrier, capitalisme et développement : un modèle*, Paris, Aubier, 1997. Olivier Pétré-Grenouilleau (dir.), *Traites et esclavages : vieilles questions, nouvelles perspectives ?*, n^o spécial, *Outre-Mers. Revue d'histoire*, décembre 2002. Olivier Pétré-Grenouilleau (dir.), *From Slave Trade to Empire. Europe and the Colonization of Black Africa, 1780s-1880s*, Londres, Routledge, 2004. Philip D. Curtin, *Economic Change in Precolonial Africa: Senegambia in the Era of Slave Trade*, Madison, University of Wisconsin Press, 1975. Boubacar Barry, *Senegambia and the Atlantic Slave Trade*, Cambridge University Press, 1998.

Les Britanniques, présents en Gambie dès 1618 (à Bathurst), y installent des compagnies⁵ dans les années 1816-1823 et y lancent la traite de l'arachide, dont l'exportation enfle à partir de 1830. Cette implantation débouche, en 1882, sur la création⁶ de *The River Gambia Trading Company*, destinée à s'intégrer, plus tard, dans l'*United Africa Company* (UAC). D'autres firmes fleurissent, comme Swanzy, à partir de 1847-1863, dont le commerce s'étend jusqu'en « *Gold Coast* » – le futur Ghana – ; comme Thomas Harrison, qui prospecte « *The Oil Rivers* », les bouches du Niger, dès 1837, et qui fusionne ses activités sur le Niger avec celles de trois consœurs dans *The United Africa Company* (lointaine ancêtre de la grande UAC) en 1879 ; comme Hatton and Cookson, à partir de 1840, en Afrique centrale ; les marchands de Bristol se pressent en Côte d'Ivoire, connue même sous le nom de « *Bristol Coast* » ! L'émergence de l'économie de l'huile de palme⁷ contribue à stimuler cette course à l'Afrique (« *scramble for Africa* ») chez les Britanniques. Ce sont les Britanniques qui établissent la première ligne régulière de *steamers* entre la côte occidentale de l'Afrique et Plymouth dès 1852, puis avec Liverpool en 1858. La Sierra Leone⁸ est colonie anglaise dès 1808, et englobe, en 1821-1850, la Gold Coast⁹ ; et, en 1885, cette pénétration est consacrée quand les *Oil Rivers* deviennent un protectorat britannique, le Nigeria¹⁰. Dès l'origine, par conséquent, la compétition s'annonce rude pour les négociants français !

B. Les Français s'enracinent sur la côte africaine

La rivalité navale entre la France et le Royaume-Uni explique l'émergence d'un politique de résistance à l'hégémonie maritime et commerciale britannique, qui s'exprime en Afrique du Nord mais aussi en Afrique noire, dès le tournant des années 1830 : « *Je suis porté à croire en général qu'il convient peu à la politique et au génie de la France, de tenter, à de grandes distances de son territoire, de nouveaux et grands établissements coloniaux, et de s'engager à leur sujet dans de longues luttes, soit avec les naturels du pays, soit avec d'autres puissances. Mais ce qui convient à la France, ce qui lui est indispensable, c'est de posséder sur les points du globe qui sont destinés à devenir de grands centres de commerce et de navigation, des stations maritimes sûres et fortes, qui servent de points d'appui à notre commerce, où il puisse venir se ravitailler et chercher refuge* »¹¹, déclare le ministre Guizot le 31 mars 1832. Des escales sont implantées sur la côte d'Afrique dans les années 1840-1860, en Sénégal¹², en

⁵ A.W. Lawrence, *Trade Castles and Forts in West Africa*, London, Cape, 1963. K.O. Dykes, *Trade and Politics in the Niger Delta*, Oxford, Clarendon Press, 1959. C.W. Newbury, *British Policy towards West Africa. Select Documents, 1875-1914*, Oxford, Clarendon Press, 1971.

⁶ Cf. Frederick Pedler, *The Lion and the Unicorn in Africa. A History of the Origins of the United Africa Company, 1787-1931*, Londres, 1974.

⁷ Martin Lynn, *Commerce and economic change in West Africa. The Palm Oil Trade in the Nineteenth Century*, New York & Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

⁸ Christopher Fyfe, *History of Sierra Leone*, Oxford, Clarendon Press, 1962.

⁹ Kwane Yeboa Daaku, *Trade and Politics on the Gold Coast, 1600-1720*, Oxford University Press, 1973.

¹⁰ K.G. Davies, *The Royal African Company*, Londres, 1956. A.G. Hopkins, *An Economic History of West Africa*, Londres, 1973. William Hynes, *The Economics of Empire: Britain, Africa and the New Imperialism, 1870-1895*, Londres, 1979.

¹¹ Cité par : Pierre Guillaume, *Le monde colonial, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Colin, 1974, p. 31. Cf. Bernard Schnapper, *La politique et le commerce français dans le Golfe de Guinée de 1838 à 1871*, Paris, Mouton, 1961. E. M'Bokolo, *Noirs et Blancs en Afrique équatoriale : les sociétés côtières et la pénétration française (vers 1820-1874)*, Paris-La Haye, Mouton-EHESS, 1981.

¹² J.M. Gray, *A History of Gambia*, Cambridge, 1950. Laurence Marfaing, *L'évolution du commerce du Sénégal, 1830-1930*, Paris, L'Harmattan, 1995.

Côte d'Ivoire, au Dahomey, au Gabon ; les commerçants glissent le long du Golfe de Guinée⁷ ; des firmes commerciales débarquent, venues de Nantes ou de Bordeaux, comme Maurel & Prom, créée en 1823, qui pénètre en Gambie en 1881.

Le terroir des ancêtres de la CFAO est marseillais : « *Les Marseillais n'ont pas travaillé à l'expansion coloniale pour obéir à des théories, ni par amour des conquêtes, mais dans un but tout pratique. Même, avec eux, l'expansion a toujours devancé la prise de possession ; le commerce a précédé le drapeau [...]. Négociants surtout, ce sont partout les entreprises commerciales qui les ont tentés particulièrement.* »¹³ La Compagnie de navigation mixte naît à Marseille¹⁴ en 1852 ; des maisons marseillaises se développent dans les années 1870-1880, comme Mante & Borelli – qui a incorporé au fil des années une partie des activités de la maison Régis¹⁵ (orientée depuis le tournant des années 1830 vers le négoce africain, notamment au Dahomey), puis qui reprend en 1880 les affaires de Régis lui-même, à la fois marchand et fabricant d'huile, juste avant son décès en 1881 – en Guinée, en Côte d'Ivoire et au Dahomey, Cyprien Fabre (au Dahomey) ou Ytier-Blanchard (dans les « Rivières du Sud » ou la future Guinée) : ce sont des « entrepreneurs d'empires »¹⁶, qui défrichent les routes maritimes du commerce le long de la côte africaine. Une grande figure apparaît parmi eux, celle de Jean-Baptiste Pastré (1804-1877), qui anime une grosse firme de négoce sur la Côte occidentale et devient un notable de la place marseillaise.

Le cœur de la future CFAO est au Sénégal : les Français avaient tenu Gorée entre 1677 et 1800 et la récupèrent des mains des Anglais en 1817 ; le commerce y fleurit alors. La pénétration française s'affirme sous le Second Empire avec Faidherbe¹⁷ (en 1854-1863) ; elle exige des expéditions militaires contre les souverains locaux qui lui résistent (jusqu'en 1885-1890), puis contre ceux du Soudan (celui de la zone du Sahel), qui n'est conquis qu'entre 1879 et 1898. C'est alors l'épanouissement du fief du commerce français ; une voie ferrée joignant Saint-Louis et Dakar ouvre en 1884 ; des magasins, appelés « factoreries », y recueillent, pendant la « campagne » saisonnière que l'on appelle « la traite », les denrées agricoles locales – « les produits » collectés auprès des paysans (et des confréries mourides) par des myriades de « traitants »¹⁸ –, et y vendent des objets manufacturés européens – « les marchandises ». Saint-Louis, Rufisque, où est édifié un *wharf* pour l'accostage des navires qui mouillent dans la rade du Cap Vert avant de charger les arachides – ce qui explique que la ville rassemble 8 000 habitants en 1891 –, Dakar¹⁹, dont le plan est dressé en 1862 et qui n'accueille encore que 5 800 habitants en 1886 et 8 700 en 1891, deviennent les bases des maisons de commerce

¹³ Paul Masson, *Marseille et la colonisation française. Essai d'histoire coloniale*, Marseille, Barlatier, 1906, page 466.

¹⁴ Paul Bois, *Armements marseillais. Compagnies de navigation et navires à vapeur, 1831-1988*, Collection de l'histoire du commerce et de l'industrie de Marseille aux XIX^e et XX^e siècles, tome 2, Marseille, Chambre de commerce et d'industrie Marseille-Provence, 1992.

¹⁵ Roland Caty & Éliane Richard, *Armateurs marseillais au XIX^e siècle*, Collection de l'histoire du commerce et de l'industrie de Marseille aux XIX^e et XX^e siècles, tome 1, Marseille, Chambre de commerce et d'industrie Marseille-Provence, 1986, pp. 49-51.

¹⁶ Marcel Courdurié & Guy Durand (dir.), *Entrepreneurs d'empires*, Collection de l'histoire du commerce et de l'industrie de Marseille aux XIX^e et XX^e siècles, tome 13, Marseille, Chambre de commerce et d'industrie Marseille-Provence, 1998.

¹⁷ Général Faidherbe, *Le Sénégal : la France dans l'Afrique occidentale*, Paris, Hachette, 1889.

¹⁸ Roger Pasquier, *Les traitants des colonies du Sénégal au milieu du XIX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1983.

¹⁹ Cf. Alain Sinou, *Comptoirs et villes coloniales du Sénégal. Saint-Louis, Gorée, Dakar*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1993.

gironlines, comme Buhan & Teisseire, Peyrissac, Maurel & Prom ou Maurel frères. Dans la zone d'influence française aussi, la compétition est vive pour la CFAO !

Le système de la traite est désormais rôdé. Maillat, le cadre de la Compagnie du Sénégal et de la Côte occidentale d'Afrique moribonde et l'inspecteur de la CFAO naissante, l'explique bien, lorsque, en 1886, il fait le bilan des années antérieures à la création de la société : « *En nous rapportant à l'année 1870, nous voyons un pays dans toute son étendue pour ainsi dire vierge et nouveau [...]. De décembre jusqu'en mai, saison sèche, de récoltes et d'affaires ; de juin jusqu'en novembre, saison pluvieuse et de cultures, mais d'affaires pour ainsi dire nulles, le commerce pour ses échanges se basant aux trois quarts au moins sur les arachides dont la proportion de récolte augmentait d'année en année. Les communications et transports entre l'Europe et la Côte se faisaient par voiliers ; un vapeur, touchant seulement à Sierra Leone, faisait le courrier une fois par mois. Fin mai, c'est-à-dire à l'approche de l'hivernage, les négociants rentraient en Europe, les agents des maisons en faisaient de même, et surveillaient leurs commandes-marchandises ou faisaient leurs choix pour ne revenir qu'en décembre commencer la campagne, époque où souvent un navire ou deux apportait l'assortiment presque complet de toute la saison. Les quelques rares maisons disposant de capitaux les faisaient travailler par des traitants européens et par une multitude de natifs plus intelligents que les masses ; auxquels traitants on donnait des crédits monstrueux [...]. Les maisons étaient installées à Sierra Leone ; quelques-unes, plus aventureuses, se risquaient dans des installations au bas des fleuves ; mais toutes laissaient aux traitants les affaires les plus directes avec les natifs et surtout les affaires des hauts fleuves, où seulement de petits capitaux et des gens décidés à tout pouvaient alors se risquer [...]. [Ces traitants] se rendent directement dans les factoreries établies dans tous les hauts de rivières plus à portée des caravanes que ne le sont nos grands établissements du bas fleuve, grands établissements parfaitement bien choisis pour la traite des arachides et points vers lesquels convergent, pour la plupart, plusieurs bras de mer, rivières et criques facilitant le transport par eau de ce produit volumineux [...]. Nous savons que les échanges se faisaient à un taux prodigieusement rémunérateur et que, sans exagération, on peut dire que, outre le bénéfice sur l'achat des produits, les marchandises ne s'échangeaient qu'avec une marge de plus de 100 %. L'on nageait pour ainsi dire dans l'abondance [...]. Chacun faisait largement ses affaires. C'étaient [...] les capacités d'affaires à vue de nez où [...] [on réalisait] le change miraculeux d'un mouchoir de six sous ou d'un couteau de huit contre un boisseau de produits en valant au moins cinquante [...]. Tout le monde pouvait facilement y faire d'excellentes affaires [...]. [C'étaient des] années d'un âge d'or. »²⁰*

L'ancêtre de la CFAO n'arrive pas la première sur la Côte occidentale d'Afrique : le commerce britannique, bordelais et marseillais a déjà multiplié ses comptoirs et ses factoreries. Il a fallu le dynamisme entrepreneurial et aventurier de Verminck pour asseoir les bases d'une société vigoureuse. Il est vrai que, si le marché, encore dans les limbes, est d'une ampleur limitée, si ses potentialités d'extension géographique semblent encore en jachère, les énormes profits forment une récompense revigorante pour les pionniers qui affrontent des rivages et des rivières où les produits européens restent chers, car leur approvisionnement repose sur une navigation "au long cours" longtemps aléatoire.

²⁰ Henri Maillat, rapport d'inspection manuscrit, 1886 (conservé dans les archives de la CFAO).

2. L'ancêtre de la CFAO : la Compagnie du Sénégal et de la Côte occidentale d'Afrique

L'enracinement africain de la CFAO est dû à un héros méconnu – sauf sur la place marseillaise, Verminck. C'est l'une des chevilles ouvrières de la pénétration du négoce marseillais sur la côte d'Afrique noire ; et c'est aussi le créateur de la société qui est l'ancêtre de la CFAO.

A. Un acteur clé du négoce marseillais : Verminck (1845-1881)

Charles-Auguste Verminck n'est que le fils d'un modeste instituteur belge recruté par la commune provençale de Fuveau. Il débute comme modeste employé d'une maison de commerce marseillaise, dès 14 ans ; puis il s'expatrie sur la Côte africaine à 16 ans en 1843 ; il y travaille chez divers marchands avant de créer, en 1845, les Établissements Verminck, qui déploient des factoreries au Sénégal, en Sierra Leone, au Liberia, en Côte d'Ivoire et au Nigeria. Ce négociant se fait aussi armateur (avec une flotte oscillant entre une douzaine et une trentaine de voiliers au début des années 1870). À partir de 1862, il se fait aussi fabricant d'huiles d'arachides à Marseille, et est l'un des pionniers de cette industrie sur la place²¹, avant de reprendre aussi l'huilerie Rocca en 1869. Lorsque Pastré meurt en 1877, Verminck reprend ses actifs africains, en particulier dans la future Guinée (au Rio Nunez, en Mellacorée, etc.). La maison Verminck, dont le quartier général est en Sierra Leone, lorgne sur le commerce intraafricain.

Elle finance alors une expédition d'explorateurs : deux agents de la firme, Zweifel et Moustier – qui « parle plusieurs idiomes du pays et est à même de traiter la question commerciale mieux que personne »²² –, partent découvrir les sources du Niger en 1879, aux confins de la future Guinée et de la Sierra Leone. « *Le but de votre voyage doit être à la fois géographique et commercial. Le but commercial est d'étendre nos relations d'affaires avec les pays situés auprès du Niger, d'étudier leurs productions, de reconnaître les voies les plus faciles pour arriver jusqu'à nos comptoirs, et, en un mot, d'examiner avec soin toutes les questions se rattachant au développement de notre commerce dans ces contrées. Le but géographique doit être la découverte des sources du Niger. Mais [...] je compléterai ma pensée en ajoutant qu'elle doit avoir un caractère essentiellement français. Si votre voyage réussit et amène d'utiles résultats, je désire que la France soit la première à en profiter. Ceci dit, je crois que moins vous ferez de politique dans votre voyage, mieux cela vaudra [...]. Nous nous sommes toujours donnés pour ce que nous étions, c'est-à-dire de simples marchands explorateurs, n'ayant ni mission ni attaches officielles.* » C'est l'aventure dans la lignée des « *merchant adventurers* », l'épopée des pionniers – méconnus, au contraire des Savorgnan de Brazza ou Stanley – qui défrichent une *terra incognita*, qui mêlent la science, l'exploration²³ et le commerce.

²¹ Roland Caty & Éliane Richard, *Armateurs marseillais au XIX^e siècle*, livre cité, pages 56-58.

²² Jules Zweifel & Marius Moustier, *Voyage aux sources du Niger. Expédition C.A. Verminck*, Marseille, Baratier-Feissat, 1880, pages 2 et 12. Voir le compte rendu de l'expédition dans : *Bulletin de la Société de Géographie de Marseille*, 1880, pp. 221-384.

²³ Ernest Noirot & Dr. Bayol, *A travers le Fouta-Diallon et le Bambouc (Soudan occidental). Souvenirs de voyage*, Paris, Dreyfous, 1882, p. 40.

B. Le triomphe de Verminck : l'essor de la Compagnie du Sénégal et de la Côte occidentale d'Afrique (1881-1886)

La création de la Compagnie du Sénégal et de la Côte occidentale d'Afrique (ou CSCOA) traduit l'institutionnalisation de la société personnelle de Verminck. En décembre 1881, cette firme accède au statut de société anonyme (dans le cadre de la loi de 1867), avec un capital de quinze millions de francs : elle revêt la forme de la "grande entreprise capitaliste", en symbole de la maturité de la croissance économique française²⁴. D'ailleurs, le Marseillais Verminck implante le siège social de la CSCOA à Paris, tandis qu'un comité fonctionne à Marseille pour gérer les affaires maritimes et portuaires. Verminck s'assure une certaine intégration verticale, puisqu'il dispose d'une flotte de deux "vapeurs" et de trois (ou quatre) voiliers, d'une flottille de petits bateaux sur la côte africaine (plus d'une vingtaine), et, à Marseille, de quatre huileries, dont deux en location.

C'est la consécration : forte de deux agences à Manchester et Liverpool, qui effectuent les achats de marchandises auprès de la première puissance industrielle de l'époque – en particulier pour les produits textiles –, solidement appuyée sur neuf agences et dix-huit sous-comptoirs sur la Côte occidentale d'Afrique, la CSCOA apparaît une solide entreprise de négoce, rassemblant 80 salariés européens et 300 africains. Elle est, par exemple, l'une des maisons les plus dynamiques dans les Rivières du Sud, dans le Rio Nunez (Bel Air et Boké), dans le Rio Pongo (à Guéméyire)²⁵, etc., à une époque où les pays colonisateurs ne disposaient encore que de traités précaires avec les souverains locaux, d'où un manque de garanties juridiques et surtout une vive concurrence des maisons anglaises actives depuis la Sierra Leone, même si, par une convention en 1882, le Royaume-Uni a reconnu l'emprise française en Mellacorée elle-même. Tandis que la société rivale Blanchard dispose de ses propres accords, la CSCOA elle-même négocie ainsi avec le roi des Nalou en janvier 1887 pour accéder à la rivière de Kataco (dans le Rio Nunez) en versant une redevance annuelle en marchandises. Cela explique que, aux côtés des sociétés françaises Blanchard et Colin et face aux anglaises Paterson & Zochonis et Randall & Fischer, la CSCOA soit l'une des entreprises leaders dans cette future Guinée (avec quelque vingt-huit points de traite et une quarantaine d'employés européens en 1886, à une époque encore incertaine puisqu'un premier représentant de la France ne s'installe à Conakry qu'en 1885 ; dans cette bourgade, elle est présente dès 1882 quand son agent Ryff y loue un terrain au roi et au chef local²⁶.

Verminck reste le maître de l'entreprise : ses apports ont été rémunérés par la détention de 36 % du capital-actions et par la présidence du conseil d'administration ; il en est le directeur et le patron des opérations commerciales ; il doit percevoir 10 % des bénéfices. En sus, il place son gendre, Frédéric Bohn, comme administrateur-directeur en 1885 : cet Alsacien a déjà été directeur des Établissements Verminck et devient la "tête" administrative de la société. Celle-ci rassemble des négociants de Marseille, comme Jean-Baptiste Amigues, Alfred Rabaud (également président de la Société de géographie de Marseille), Michel-Etienne Rodonachi, ou des marchands du Havre,

²⁴ Sur ce thème, cf. : David Landes, *L'Europe technicienne. Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1975. Rondo Cameron, *La France et le développement économique de l'Europe, 1800-1914*, Paris, Seuil, 1971.

²⁵ Odile Goerg, *Commerce et colonisation en Guinée, 1850-1913*, Paris, L'Harmattan, 1986, pp. 114-116.

²⁶ Odile Goerg, *Commerce et colonisation en Guinée*, pp. 117-120.

comme Charles Le Cesne et Julien le Cesne, de l'ancienne maison Jules Le Cesne. Des notabilités marseillaises sont associées, dont plusieurs administrateurs de L'Omnium marseillais, de la Caisse centrale populaire – comme Armand Ruiz, vice-président de la CSCOA – et des notables de l'Administration, comme l'ancien directeur de la construction des chemins de fer au ministère des Travaux publics et même un ancien ministre de l'Intérieur, Charles Lepère : leurs relations pourraient être utiles à Verminck, qui ne manque pas d'ambitions d'investissement dans la mise en valeur de l'Afrique, en particulier dans les projets de voies ferrées.

La CSCOA étoffe ses moyens d'action. En sus d'une flottille de vingt-quatre bateaux et chaloupes assurant la navigation sur la Côte et les rivières africaines, sa flotte s'agrandit, avec quatre vapeurs, quatre voiliers, et l'affrètement d'une demi-douzaine de vapeurs et d'une dizaine de voiliers : au gré des allers et retours, ce sont ainsi 38 cargaisons qui sont livrées au réseau commercial. Celui-ci devient plus dense, en particulier sur le Niger, où quatorze factoreries sont possédées en 1882, et « dans les hauts de rivières », où la CSCOA semble la maison la plus apte à attirer les courants de caravanes. L'expédition Bayol-Noirot se réjouit ainsi en 1882 de rencontrer les factoreries de la société, plus denses que les postes militaires français.

3. L'échec de la Compagnie du Sénégal et de la Côte occidentale d'Afrique

Le triomphe de Verminck s'effrite vite. Sa société se brise contre des crises éprouvantes et contre les mutations du commerce africain. L'on peut penser aussi que des déficiences de gestion et surtout d'organisation l'ont affaiblie et ont réduit sa réactivité face à ces difficultés.

A. La CSCOA confrontée à la dépression économique

L'ascension de la CSCOA est en effet enrayée par l'irruption de la crise qui frappe l'économie occidentale pendant le dernier cinquième du XIX^e siècle, marquée par des récessions aiguës dans les années 1880 et 1890 et par une langueur durable de la conjoncture, par une « dépression », qui ronge en particulier le commerce mondial²⁷. L'Europe importe alors moins de produits africains, considérés encore comme un certain luxe ; ainsi, les achats d'arachides par la France s'écroulent de 12 000 tonnes en 1883 à 4 650 tonnes en 1885. « *La crise intense qui atteint si gravement le commerce et l'industrie dans le monde entier n'a pas épargné le commerce spécial de la Côte d'Afrique. Il n'est pas une maison qui n'ait été, comme nous et même plus que nous, frappée par la baisse extraordinaire et persistante de la valeur des produits africains* »²⁸, estimée à 50 % de janvier 1884 à juin 1886. La CSCOA souffre, en tant que négociant, de la baisse des cours des produits et, en tant qu'armateur, de l'effondrement des frets : elle cumule les pertes. Comme le pouvoir d'achat des populations noires est comprimé par la chute des prix, la compagnie ne peut compenser celles-ci par les bénéfices tirés de la vente des marchandises européennes, qui stagne.

Le marché d'Afrique occidentale²⁹ se rétrécit d'autant plus que l'agriculture semble rongée par une crise structurelle : la diffusion de la culture des arachides déboucherait

²⁷ Sur ce thème, cf. : Paul Bairoch, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe*, Paris-La Haye, Mouton-École des hautes études en sciences sociales, 1976.

²⁸ Rapport annuel de la CSCOA, 30 juin 1886.

²⁹ Cf. Ministère de la Marine et des Colonies, *La France dans l'Afrique occidentale, 1879-1883. Sénégal et Niger*, Paris, Challamel, 1884.

sur un appauvrissement des sols, en particulier à cause du faible usage des engrais. Malgré les efforts d'amélioration des façons culturales et de l'extension géographique des récoltes, les marchands constatent un recul de la production, qui s'accroît quand les paysans ne sont plus stimulés par les prix d'achat. La chute de ces derniers est accentuée, dès 1875, par la concurrence des arachides venues de l'Inde et des graines coton d'origine américaine. L'économie de l'arachide vacille dans les années 1880-1890, les exportations s'interrompent même dans « le Bas de Côte » – la Guinée – de 1892 à 1897. *« L'époque 1882 et 1883 amena le coup fatal : car tout contribua à engloutir bon nombre de petits faiseurs [...]. Les arachides firent en grande partie défaut, leur prix réduit en Europe fût désastreux pour les cultivateurs, ruineux pour les négociants ne retrouvant pas les frais de manipulation et ne faisant pas assez d'affaires pour couvrir leurs frais généraux. Tout le monde voulant des produits qui n'existaient pas, la concurrence sortit subitement de toute sage limite, les négociants à court de produits s'installèrent dans tous les points de rivières et firent tomber, les uns sur les autres, traitants Européens et natifs incapables de soutenir une concurrence si directe ; les bénéfiques furent plus que réduits pour ceux qui, pour la première fois peut-être, ne comptèrent pas de pertes ; et, pour comble d'infortune, à un bouleversement si subit et si inattendu, vinrent s'ajouter les maux les plus terribles : manque de récoltes, mot jusqu'alors inconnu, et guerres sur tous les points en général, amenant avec eux inévitablement la ruine et la misère. »*³⁰

B. La CSCOA confrontée à l'insécurité des routes du commerce

Des combats surgissent en effet, quand plusieurs souverains s'insurgent contre la pénétration française, comme Mahmadou Lamine, entre le Bondou et la Gambie, en 1886-1887, vaincu par Gallieni qui entre à Tombouctou en décembre 1887. A ces troubles meurtriers s'ajoutent les conflits entre peuples et tribus africains eux-mêmes. Le commerce est disloqué par la guerre. *« Benty [...] avait autrefois une importance beaucoup plus grande. Mais, depuis plusieurs années, le pays est très agité, tant par les guerres intestines que par des soulèvements contre notre autorité [...]. Aujourd'hui, tout est rentré dans le calme. Mais les champs étaient restés incultes, des villages avaient été détruits, et depuis peu seulement les transactions commencent à reprendre leur cours normal. »*³¹ Le comptoir de la CSCOA en Mellacorée est paralysé, puisque les caravanes ne l'atteignent plus pendant au début des années 1880 ; la Sierra Leone s'anémie. *« Les guerres paralysaient la marche des caravanes, ruinaient les récoltes [...]. Port Lobko qui, par sa position avantageuse, est, en temps de paix, un centre commercial très important, ressemblait, lors de notre séjour, à une ville abandonnée. Les caravanes ne descendant plus, les traitants s'étaient retirés, et les gens du pays, se trouvant sans occupation, s'étaient faits guerriers, rançonnant les voyageurs, ou avaient émigré. Cet état de choses durait depuis près de cinq ans, et la colonie de Sierra Leone en souffrait énormément au point de vue des affaires et de ses finances, toute la traite se dirigeant vers les rivières du Nord. »*³² Gallieni justifie alors aisément l'œuvre de « pacification » de l'armée française, pour mettre fin à l'insécurité et aux abus de chefs indigènes qui multiplient les « péages » payables en nature, en étoffes. *« L'absence de population est le principal obstacle que rencontreront nos projets*

³⁰ H. Maillat, Rapport d'inspection de 1886.

³¹ Félix Dubois, *La vie en continent noir*, Paris, Bibliothèque d'éducation et de récréation, Hetzel, 1893, page 36. Dubois évoque son expédition, qui est accueillie en particulier à Benty, en Mellacorée, par Pourrière, l'Agent de la CFAO au Sierra Leone, et par les deux agents de la factorerie locale, soigneusement décrite (pp. 20-27).

³² J. Zweifel & M. Moustier, *Voyage...*, livre cité, 1880, p. 10.

d'extension dans le Soudan français [...]. Il faut donc [...] mettre un terme aux luttes et aux guerres, causes de cette effrayante dépopulation [...]. Les Sancolets [...] partout se livrent au commerce, et appellent de tous leurs vœux notre domination, qui leur permettra de se soustraire aux exactions auxquelles ils sont sans cesse en butte pendant leurs longs voyages. »³³ La colonne militaire de Gallieni découvre ainsi, à Sougoulam, les débris d'une caravane de marchands, gisant nus et tête coupée.

C. Le manque de compétitivité de la CSCOA

La société de Verminck subit une concurrence vive, qui révèle la fin de « l'âge d'or ». Dans les années 1860-1870, les pionniers ont été rejoints en Afrique par des maisons désormais solides. En 1879 est créée l'United Africa Company, qui regroupe tous les intérêts britanniques dans la région du delta du Niger, les Oil Rivers ; Goldie la transforme en Royal Niger Company en 1883. Le marchand de Liverpool Holt implante son négoce dans le golfe de Guinée vers 1862-1874, puis il change la dimension de son intervention en attaquant lui aussi les Oil Rivers à partir de 1881 et en lançant la société John Holt & Company³⁴ en 1884. Le bas Niger devient un champ de bataille commercial : Verminck s'y établit en 1882, mais, dès 1884, les maisons françaises doivent céder leurs établissements à la Royal Niger Company.

Les produits perdent peu à peu leur qualité de produits de luxe due à leur rareté ; la multiplication des liaisons maritimes avec l'Europe les transforme en denrées pondéreuses de première nécessité, que le négoce échange en masses, surtout quand l'industrialisation de la transformation alimentaire – pour les oléagineux, en particulier – élargit les débouchés. L'État a d'ailleurs, en 1861, supprimé le privilège « mercantiliste » du pavillon national, qui réservait aux navires français le commerce avec les colonies françaises. Le « pacte colonial » qui, au Sénégal, depuis 1864, orientait le commerce vers la seule métropole, est aboli en 1880. La liberté commerciale triomphe et n'est limitée que par la « taxe préférentielle » qui, à partir de 1877-1888, frappe plus lourdement, à l'entrée dans la colonie, les marchandises étrangères que les françaises.

L'installation du câble télégraphique entre l'Europe et Freetown et Conakry sape la domination des grosses maisons, et en fait « non plus des monopolisateurs, mais des négociants sur le même pied que tous nos petits concurrents européens et sierra-léonais, qui, n'ayant pas les capitaux nécessaires pour commander en Europe à l'époque des voiliers, peuvent aujourd'hui le faire et le font comme nous par les vapeurs de compagnies anglaises qui sillonnent la Côte et font un certain fret dans presque toutes les rivières. Tous ces gens autrefois ne pouvant exister sans nos secours peuvent se passer et se passent à l'heure actuelle de nos services ; et tous ou la plupart connaissent aussi bien que nous les prix des marchés d'Europe et le coût de toutes marchandises propres aux échanges sur la Côte d'Afrique. Il s'ensuit que nous n'avons pas seulement à tenir tête aux diverses maisons établies dans nos parages, et dont la concurrence devient de plus en plus active et souvent folle, mais aussi à une myriade de petits faiseurs recevant directement d'Europe ou achetant à Sierra Leone des marchandises à

³³ Joseph-Simon Gallieni, *Voyage au Soudan Français, 1879-1881*, Paris, Hachette, 1885. Et : *Deux campagnes au Soudan Français, 1886-1888*, Paris, Hachette, 1891. Documents réunis dans : Hubert Deschamps & Paul Chauvet (choix de textes présentés par), *Gallieni pacificateur*, Collection Colonies et empires, Les classiques de la colonisation, Paris, PUF, 1949.

³⁴ *Merchant adventurer. John Holt*, Liverpool, plaquette de communication, 1951.

des prix quelquefois aussi réduits que les prix de fabrique »³⁵, par le biais de commissionnaires français ou anglais.

« Les capitaux affluèrent, de nouveaux combattants entrèrent en lice, la concurrence devint plus active, les communications se multiplièrent, les vapeurs firent le service des voiliers, et l'Afrique [...] fût en l'espace de quelques années en communications constantes et directes avec l'Europe, amenant une certaine perturbation dans la face des choses. Les produits bien tenus et fermes sur les marchés d'Europe commencèrent à fléchir et l'incertitude commença pour la première fois à se tailler une place importante dans l'esprit de Messieurs les négociants. »³⁶

Les conditions de la traite évoluent, car les indigènes ne se laissent plus gruger par les commerçants. « La Côte occidentale d'Afrique, commercialement attaquée de tous les côtés, dans toutes ses rivières, dans tous ses moindres arroyos et autres endroits propices aux échanges, s'est grandement instruite pendant de longues années d'expériences, non seulement sur le littoral, mais encore dans l'intérieur le plus reculé du pays. Les naturels ont aussi profité de la folie européenne et au lieu d'être des gens auxquels on imposait, sont devenus des messieurs qui, à l'heure présente, imposent ! Ces Messieurs les nègres ont leurs goûts et sont devenus même fort difficiles à satisfaire dans le rapport des qualités, des dessins, des couleurs et de prix ; toutes choses qui exigent de l'agent d'un point, un travail et une étude constante et assidue. Les naturels, de nos jours, sont roués, intelligents même, et savent parfaitement calculer [...]. Ils le savent souvent mieux que certains de nos employés et agents en charge de factorerie de premier ordre et secondaires. Fini le temps où un Noir aimant les chiffres ronds et faciles à retenir, refusait une pièce d'étoffe sous le prétexte qu'il ne la voulait pas à deux dollars 50, mais l'acceptait, du bon Blanc, qui lui disait : "puisque tu es mon ami, je te la donne à trois" ! »³⁷ Les producteurs et intermédiaires africains résistent ainsi, en 1885-1886, à l'abaissement des prix d'achat des Produits, qui est moins rapide que celui des prix de vente en Europe ; ou ils délaissent la culture des arachides, devenue moins séduisante.

D. Les lacunes de l'organisation et de la gestion de la CSCOA

« Un espace de dix ans avait amené un profond changement, et ce fût vers 1880 que le signal du : *qui vive ! se fit sérieusement sentir sans amener, encore, autant de prudence que les circonstances l'exigeaient impérieusement.* »³⁸ Or la CSCOA ne s'impose pas cette « prudence » et sombre. Si l'esprit d'entreprise et d'aventure anime Verminck, il se révèle un piètre conducteur d'hommes et administrateur, il est dépassé par la croissance de sa propre création.

a. Des hommes indolents ?

En Afrique même, la force de la Compagnie s'effiloche. Quand ses difficultés s'intensifient, la direction confie à Maillat une tournée d'inspection des comptoirs. Cet employé modèle avait, en dix-huit ans, gravi les échelons de la firme : commis, comptable, boutiquier, facteur (gérant de factorerie), agent, puis traitant, et il disposait d'une large expérience. Aussi est-il à même de dresser, en mai 1886, un bilan lucide

³⁵ Rapport d'inspection de Maillat, 1886.

³⁶ Rapport d'inspection de Maillat, 1886.

³⁷ Rapport d'inspection de Maillat, 1886.

³⁸ Rapport d'inspection de Maillat, 1886.

d'une CSCOA moribonde. Si des comptoirs reflètent la discipline, l'ordre, l'activité, souvent les agents et les facteurs sont lamentables : le responsable du « point » *« commandant les rivières Morebaïah, Mancah, Dubreka et Bramaïah, c'est-à-dire la plus importante partie de la Côte de nos comptoirs, le centre d'approvisionnement de nos comptoirs "Bas de Côte" croupit dans son hamac : les factoreries vont à vau-l'eau. Le comptoir de Conakry n'a pas de comptabilité, subit désordre et mauvais entretien ; les barriques de vin y chauffent au soleil, les balles de tissus s'entassent en plein air ; l'Agent est un ivrogne surtout soucieux de sa maîtresse noire. L'Agent du Rio Nunez n'a pas visité ses factoreries depuis trois ans, alors que leur comptabilité est mal tenue et que le commerce s'alanguit. Le personnel dans tous pays demande pour bien marcher à ce qu'on soit juste et sévère. Depuis quelques années [...], il y a eu un grand relâchement »* : ni sanction ni récompense n'apparaissent pour stimuler les salariés, qui échappent à tout contrôle. Ainsi, *« les pertes que ces factoreries donnaient, même sous la surveillance de sous-agents européens, auraient dû éveiller l'attention des agents du Rio Pongo et leur montrer que tout employé, même européen, livré à lui-même et sans direction dans un pays sauvage et au milieu de nègres, devient d'une indolence et d'une paresse sans égale et qu'il finit peu à peu à vivre comme les noirs dans la débauche plus que dans le travail. »*³⁹ La conclusion est désolante : *« Il est incontestable que la plupart de vos agents se croient nommés par vous pour boire, manger, dormir, faire les grands hommes et vivre d'une vie paisible qui n'a d'égale que celle de pacha ou de rentier. »*⁴⁰

b. Une stratégie remise en cause

Face au ralentissement des affaires et à la concurrence, la société se révèle surdimensionnée. Les comptoirs subissent un sur-stockage coûteux, d'autant plus mal maîtrisé que la comptabilité est déficiente. Maillat remet en cause la stratégie d'extension géographique conduite par Verminck, car elle disperse encore plus la capacité de vigilance de la direction ; elle alourdit la masse de capitaux engagée dans la construction des comptoirs et la constitution de stocks, alors que leur rentabilité est rendue aléatoire par la dépression et par l'intense concurrence : *« À l'heure actuelle et malgré de forts stocks qu'il nous faut écouler, il est impossible, sans de graves mécomptes, de chercher à nous étendre : car ce serait assurément choisir le moment le moins propice et courir au devant d'affaires plus que désastreuses. »*⁴¹ La CSCOA s'implante ainsi en 1886 au Liberia, où elle est la première et seule factorerie française. Mais elle doit liquider son réseau nigérian : *« Lors que nous avons commencé ces installations, nous avions la certitude que ces fertiles régions ouvriraient à notre activité un champ d'opérations d'autant plus vaste et plus favorable qu'elles n'étaient exploitées que par deux compagnies européennes, l'une anglaise, la National African Company, l'autre française, la Compagnie de l'Afrique équatoriale. Nous étions de plus guidés par le désir d'ouvrir de nouveaux débouchés au commerce national et d'asseoir solidement l'influence française au Bas-Niger, au moment même où notre Gouvernement tentait avec succès de relier à notre Colonie du Sénégal le cours supérieur de ce fleuve. À ce point de vue, nous étions en droit d'espérer que notre Gouvernement seconderait nos efforts, et nous insistions auprès de lui pour la création, à bref délai, d'une ligne de bateaux à vapeur destinée à relier la France à tous les points principaux de la Côte, depuis le Sénégal jusqu'au Congo. Nous eussions été ainsi en état de lutter sans trop de désavantage avec nos concurrents anglais. En*

³⁹ *Ibidem.*

⁴⁰ *Ibidem.*

⁴¹ *Ibidem.*

même temps, nous cherchions, dans un intérêt commun, à établir des accords permanents avec les deux compagnies dont nous venons de parler. Tous nos efforts ont échoué. Dans ces conditions, la lutte devenant chaque jour plus inégale et plus désastreuse, il a fallu abandonner le Niger [...]. Nous déplorons amèrement, au point de vue du commerce français, d'avoir été obligés à cette retraite, surtout avant la réunion de la conférence de Berlin, où, faute de l'existence d'intérêts français au Bas-Niger, notre Gouvernement a été contraint d'abandonner à l'Angleterre la suprématie dans cette partie de l'Afrique. mais nous ne pouvions sans soutien, sans espoir d'un meilleur avenir, continuer plus longtemps nos sacrifices au grand détriment de vos intérêts. »⁴²

De même, la stratégie d'intégration verticale de la société devient nuisible. La gestion des huileries imposait de grosses immobilisations pour l'approvisionnement en matières premières et même d'amples achats d'huiles chez des concurrents, à prix fort, pour « compléter les assortiments réclamés par la clientèle ». La firme aurait dû déployer une plus grande souplesse de décision, pour trancher sans délai de ces achats, ce qui ne semblait pas être possible devant les réticences des administrateurs. Semblablement, la crise de l'armement naval et l'effondrement des frets annihilent l'avantage procuré par la possession d'une flotte propre à la société. Celle-ci doit porter le coût (d'amortissement et d'entretien) de bâtiments souvent sous-employés à cause de la dépression, alors qu'il lui serait plus avantageux d'affréter des navires à bas prix. Les vapeurs côtiers sont donc vendus en 1886, de même qu'un vapeur de haute mer.

c. La CSCOA dans la tourmente financière

La CSCOA s'enlise dans le marasme. Le volume d'affaires de ses comptoirs se contracte, à cause des guerres et des mauvaises récoltes africaines de la dépression, de la concurrence, de la faible mobilisation commerciale de ses employés. Les frais de liquidation des comptoirs du Niger et du Bénoué, les surcoûts de la gestion des huileries alourdissent les comptes. Le commerce est en sus entravé par l'épidémie de choléra qui paralyse le littoral méditerranéen en 1884. Le chiffre d'affaires de la société en Afrique baisse de 25 % en 1884, où une perte de plus d'un million est subie, ou de 60 % de 1883 à 1885, où un autre million est perdu, et de 66 % de 1883 à 1886. Les "engagements" de l'entreprise se révèlent énormes. Les comptoirs ont accordé trop de crédits aux clients, aux intermédiaires, les traitants, en particulier, en prenant trop de risques, sans que des "provisions" aient été constituées pour faire face aux pertes éventuelles. De nombreuses immobilisations n'ont pas été accompagnées des "amortissements" suffisants. Il faut emprunter aux banques pour passer l'année 1884, un million à la Banque maritime et un autre à la Société marseillaise de crédit, qui impose l'entrée de ses représentants au Conseil : son président, Rey, et Féraud, vice-président de la Chambre de commerce de Marseille.

Finalement, en juillet 1887, ce sont trois millions de pertes cumulées et d'amortissements d'urgence que la société doit éponger. Elle doit donc réduire son capital de dix à sept millions. Un assainissement drastique s'impose. Plusieurs factoreries sont supprimées. Les actifs sont réévalués à la baisse, pour tenir compte de leur dépréciation, en particulier à propos de la flotte ou des stocks de marchandises entreposés dans les comptoirs. La société rétrocède les huileries à Verminck en 1884, et elle réduit son capital de dix millions. C'est alors la rupture : même s'il reste actionnaire, Verminck quitte le Conseil et la présidence, lors de l'assemblée générale de

⁴² Rapport annuel de la CSCOA, 30 juin 1885..

juin 1885. C'est désormais son gendre, Bohn, qui assume la direction, en tant qu'administrateur délégué, l'équivalent d'un administrateur-directeur général.

Conclusion

La leçon d'un échec comme bréviaire pour l'avenir

La CSCOA subit un destin somme toute banal : après une quarantaine d'années de défrichage commercial en Afrique de l'Ouest, Verminck n'a pas perçu les mutations structurelles du négoce et n'a pas conçu les armes de la résistance à la concurrence et à la Crise. Comme tant d'autres entreprises pendant les années 1880 – par exemple la première firme sidérurgique française, les Forges et Aciéries de Terrenoire, La Voulte, Bessèges, en 1888, ou la Compagnie du Canal de Panama en 1889 –, comme certaines de ses rivales africaines, – par exemple *The River Gambia Trading Company*, qui fait banqueroute en 1886 –, cette société quitte l'Histoire. Seul le sauvetage de la CSCOA par les banques et un réaménagement sévère de ses structures d'organisation, et de ses méthodes de gestion et de négoce doivent lui permettre de survivre. Elle doit s'imposer une véritable métamorphose, non seulement dans son appellation, mais aussi – et surtout – dans ses méthodes de travail : « l'esprit CFAO » naît en même temps que la CFAO elle-même ; il est d'ailleurs la condition de la renaissance de la société !

Quels que soient les avatars subis par Verminck, un "capital d'expérience" a été accumulé par les équipes de la firme déchue. Verminck lui-même a participé amplement à l'essor du commerce marseillais en Afrique noire : il est bien représentatif de cet esprit d'entreprise qui anime la place phocéenne dans les années 1850-1880. Il est aussi l'un des acteurs de la pénétration du « commerce moderne » sur les côtes de l'Afrique occidentale, aux côtés des autres places françaises (Bordeaux, par exemple) et surtout aux côtés des Britanniques. L'enjeu est constitué par ces fameuses « rivières », par où descendent les produits, les barques et les marchands africains, et les « escales », au débouché de ces rivières, en amont, sur les fleuves, ou au point de contact avec les caravanes qui traversent les plateaux et le Sahel. Le "socle" d'une économie marchande euro-africaine est ainsi constitué, sur lequel se bâtit ensuite la jeune CFAO.