

HUBERT BONIN

C.F.A.O.

CENT ANS DE COMPÉTITION



ECONOMICA

49, rue Héricart, 75015 Paris

Table des matières

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE	
LA C.F.A.O. CONQUIERT SA PUISSANCE (1887-1914)	11
CHAPITRE 1	
LA PREHISTOIRE DE LA C.F.A.O. (1845-1887)	13
1. Les pionniers	13
A. La force britannique	13
B. Les Français s'enracinent	14
C. Verminck	15
a. Des héros obscurs	15
b. « L'âge d'or » ?	16
2. L'ancêtre de la C.F.A.O. : la <i>Compagnie du Sénégal et de la côte occidentale d'Afrique</i> (1881-1887)	17
A. Le triomphe de Verminck	17
B. La C.S.C.O.A. condamnée par la Crise	18
a. La convergence des crises	18
b. Une compétition âpre	20
c. La C.S.C.O.A. dans la tourmente	22
Des hommes indolents	22
Une stratégie remise en cause	23
La crise financière	24
CHAPITRE 2	
LA C.F.A.O., ARME DE LA COLONISATION (1887-1914) ?	29
1. La naissance de la C.F.A.O. : une date symbolique	29
A. La C.F.A.O., signe d'un mouvement historique	29
B. La C.F.A.O. portée par l'élan de la colonisation	31

2. La C.F.A.O. colonisatrice ?	33
A. La C.F.A.O. et le dessein colonisateur	33
B. La C.F.A.O. et la force colonialiste	33
C. La C.F.A.O. et la colonisation économique	35
a. Pour l'équipement des colonies	35
b. Le Commerce et la mise en valeur des colonies	36
3. La C.F.A.O., une puissance coloniale ?	38
A. La C.F.A.O. et son terroir marseillais	38
B. La C.F.A.O. et les groupes de pression coloniaux	40
a. L'Union coloniale	40
b. Le Parlement	41
c. La presse	41
C. Les relations de la C.F.A.O.	42
a. Le rôle de Le Cesne	42
b. L'Administration des Colonies	43
Le Ministre	43
Les Bureaux	43
Les Gouverneurs	44
c. Le Gouvernement	45
D. Les pressions exercées par la C.F.A.O.	46
a. La C.F.A.O. et l'action quotidienne	46
b. Les grandes causes de la C.F.A.O.	47
Les Noirs	47
Les concessions	48
c. La réputation de la C.F.A.O.	51
4. La C.F.A.O. dans la colonisation économique de l'Afrique	53
A. La <i>Banque de l'Afrique Occidentale</i>	53
B. L'engagement agricole et industriel ?	53
a. L'intégration verticale ?	53
b. La C.F.A.O. et l'agriculture	54
c. De timides esquisses industrielles	55
d. Le rejet du dessein de colonisation économique	56
* La C.F.A.O. dans son époque	57

CHAPITRE 3

LA C.F.A.O., COMPAGNIE COMMERCIALE (1887-1914) 67

1. La C.F.A.O. et le négoce africain	67
A. Les Produits	67
a. Les arachides	67
b. Les huiles de palme	68
c. Le caoutchouc	68
d. La C.F.A.O. fait son marché	69
B. Les Marchandises	70
a. Une compagnie pour les Blancs ?	70
b. Une compagnie pour les Noirs	70

2. La C.F.A.O., une multinationale du commerce ?	72
A. Les Bureaux d'achats	72
B. La C.F.A.O. entre l'intérêt national et les nécessités du négoce	75
3. La vie quotidienne de la C.F.A.O. commerçante	77
A. L'organisation du commerce africain	77
a. Une Afrique riche en commerçants	77
b. Les « traitants »	78
Les Noirs	78
Les Syro-Libanais	79
B. La structure du commerce européen	80
a. Une pyramide de points de vente	80
b. La factorerie	80
C. La C.F.A.O. armateur	82
a. La flottille africaine	82
b. La flotte de mer	82
4. La combativité de la C.F.A.O. face à la concurrence	84
A. Une entreprise libre-échangiste	84
a. Pour la « porte ouverte »	84
b. Pour le libre-échange	85
c. La C.F.A.O. contre Méline	86
Les négociants africains contre les Vosgiens	86
La C.F.A.O. cible des protectionnistes	87
B. Les ententes	88
a. Le Golfe de Guinée	88
b. L'Ouest africain	89
Les cartels	89
La libre compétition	91
C. La concurrence	91
a. La foire d'empoigne ?	91
Dans les colonies françaises	91
Dans les colonies étrangères	92
b. La naissance d'un rival : la S.C.O.A.	93
c. Une philosophie de la compétition	93
* Vive la compétition !	94

CHAPITRE 4

LES HOMMES DE LA C.F.A.O. (1887-1914)	103
1. Les dirigeants de la C.F.A.O.	103
A. Un Conseil d'administration influent	103
B. Le tandem Bohn-Le Cesne	105
2. La naissance d'une organisation	106
A. L'esquisse d'une technostucture	106
B. La gestion des Comptoirs et « l'esprit C.F.A.O. »	107

3. Les « fantassins d'Afrique »	109
A. Les « bataillons de l'Armée d'Afrique »	109
a. Un vivier trop pauvre	110
b. Des jeunes trop décevants	110
Recruter des jeunes	110
L'inexpérience	111
c. Une Compagnie trop exigeante ?	112
d. Des conditions de vie difficiles	114
B. Les « officiers d'Afrique »	116
a. La sélection des meilleurs	116
b. Les champions de la C.F.A.O.	117
C. Les « troupes noires »	118
* Une moyenne entreprise	121

CHAPITRE 5

LA C.F.A.O. VICTORIEUSE DE LA COMPETITION (1887-1914) 125

1 L'efficacité commerciale de la C.F.A.O.	125
A. La doctrine commerciale	125
a. Observer les méthodes des rivales	125
b. Imposer ses propres méthodes	125
La lutte contre la « troque »	125
La lutte contre les Crédits	127
B. Un négoce de Produits peu rentable	128
C. Vivent les Marchandises !	129
a. Du vrai commerce	129
b. Une renommée	130
D. La C.F.A.O. révolutionnaire ?	132
E. La mobilité géographique de la C.F.A.O.	133
a. Le terroir traditionnel du Négoce	133
b. Le redéploiement commercial et stratégique	134
La Guinée	134
Le commerce de demi-gros	135
c. A la conquête du Golfe de Guinée	135
L'inquiétude	135
L'action : la Côte d'Ivoire	136
Le Nigeria	137
Un tournant historique	138
La C.F.A.O. le long du Golfe	138
d. La C.F.A.O. omniprésente	138
2. La réussite financière de la C.F.A.O.	139
A. Les finances de la Compagnie et la « traite »	139
B. La Compagnie malmenée par la Dépression	140
a. Des affaires alanguies	140
b. La prudence financière	140
c. Trop d'argent ?	142

C. La Compagnie dans la « sortie de Crise »	142
a. La Compagnie surprise	142
b. La renaissance de l'esprit d'entreprise	143
c. La Compagnie emportée par la prospérité	144
D. Prospérité et puissance financière	145
a. Du chiffre d'affaires aux profits	145
b. Des profits aux capitaux propres	146
Un fonds de roulement dévorant	146
La hantise de l'indépendance financière	147
L'obsession des réserves financières	148
c. Des actionnaires comblés ?	149
E. La puissance financière de la C.F.A.O.	151
* Vers la mobilité et l'expansion	152

DEUXIEME PARTIE

LA C.F.A.O. D'UNE GUERRE A L'AUTRE (1914-1940)	161
--	-----

Une entreprise d'Ancien Régime ?	161
----------------------------------	-----

CHAPITRE 6

LES ANIMATEURS DE LA C.F.A.O. (1914-1940)	163
---	-----

1. Les patrons de la C.F.A.O.	163
A. Une grande entreprise ?	163
B. Le trio Bohn-Le Cesne-Zarifi	164
a. Un Conseil moins influent ?	164
b. Les patrons (1914-1923)	164
C. Une première succession des « générations »	165
a. Le départ des pionniers	165
b. La « seconde génération » au pouvoir	165
c. La déconcentration du pouvoir	166
2. La C.F.A.O. en crise (1919-1925) ?	168
A. Mathon contre Duvernet : deux hommes ou deux stratégies ?	168
a. La Duvernetphobie	168
b. Vers un nouveau <i>management</i> ?	170
c. L'appel à l'Histoire ?	171
d. Vers le règne des médiocres ?	173
B. L'ère Mathon ?	174
C. La C.F.A.O. repousseur (1919-1925) ?	174
a. Le boum de la Paix	175
b. La « crisette »	176
c. Les conséquences de la « crisette »	178
Le pouvoir	178
Les hommes	179
Puissance et stratégie	179

3. La succession des « générations » (1926-1940)	180
A. La « troisième génération au pouvoir »	180
B. La « quatrième génération en retard »	181
4. Des hommes d'initiative ?	182
A. Des équipes-commandos	182
B. Aiguiser l'expertise	183
a. Le bon Agent	183
b. Les meilleurs Agents	184
C. Stimuler l'initiative	184
a. L'équilibre entre contrôles et responsabilités	184
b. Un équilibre parfois perturbé	185
5. Une micro-société immuable ?	187
A. La belle vie ?	187
B. Un havre de bonheur social ?	187
C. Les retraites	188
D. Une volonté de générosité	188
E. Des mentalités nouvelles ?	189
a. La question du mariage	189
b. La question de la « popote »	189
6. La C.F.A.O. et son personnel indigène	190
A. La Compagnie et la « négritude »	190
B. Les Noirs à la Compagnie	193
a. Une stratégie de recrutement	193
b. L'élite et la base	194
c. Des restrictions	195
* De la stabilité au changement	196

CHAPITRE 7

LA C.F.A.O. DANS LE DEVELOPPEMENT AFRICAÏN (1914-1940)

	211
1. Le développement du marché de la C.F.A.O.	211
A. Intensifier les communications	211
B. Une C.F.A.O. ramifiée	212
a. Un essaimage continu	212
b. Vers le creux du Golfe de Guinée	213
2. La C.F.A.O. dans la compétition commerciale	215
A. Limiter la concurrence : les ententes	215
B. Une concurrence épanouie	216
a. La concurrence dans les territoires anglais	216
b. La concurrence dans les territoires français	217
C. Deux concurrents dangereux	218
a. Un concurrent vorace : <i>Lever</i>	218
b. Un concurrent alerte : la S.C.O.A.	218

3. Vers une stratégie polyvalente ?	220
A. La tentation de l'intégration verticale	220
a. Le défi des rivaux	220
b. La C.F.A.O. et l'intégration verticale	220
c. L'environnement des Produits	221
B. La C.F.A.O. et l'investissement africain	223
4. Le savoir-faire commercial de la C.F.A.O.	225
A. Les traditions de la Traite	225
a. Comment garder la clientèle des Traitants ?	225
b. L'environnement de la C.F.A.O.	227
c. La C.F.A.O. et les Produits	228
d. Des menaces sur le commerce privé ?	229
B. Le capital d'expertise de la C.F.A.O.	230
a. La percée des biens d'équipement	230
b. La diversité de la <i>fancy shop</i>	231
c. La force du commerce des tissus	231
d. La C.F.A.O. pionnière de l'automobile	232
e. La C.F.A.O. et le négoce euro-africain	233
* La fidélité au « métier »	234

CHAPITRE 8

LA C.F.A.O. ENTRE LA GUERRE ET LA CRISE (1914-1940)	245
1. La Compagnie dans la Guerre et l'après-Guerre (1914-1920)	245
A. La secousse de 1914-1915	245
B. Les expédients de la Guerre	246
a. La reprise des affaires	246
b. Les difficultés pratiques	246
C. Le boum de 1919-1920	248
D. A bas les profits !	248
E. Une Compagnie fourmi	249
a. Prudence et prévoyance	249
b. Vivent les réserves !	250
F. Une Compagnie riche ?	251
2. La Compagnie dans la récession d'après-Guerre (1920-1922)	252
A. L'entrée dans la récession	252
B. Une Compagnie aveugle ?	253
C. Une crise financière ?	253
3. La C.F.A.O. dans la prospérité (1923-1930) ?	255
A. La reprise (1923-1926)	255
B. L'incertitude africaine (1926-1930)	256
C. Profits et labeur : une croissance ambiguë	257
4. La C.F.A.O. dans la Crise (1930-1940)	258
A. La crise des Produits	258
B. La crise des Marchandises	259
C. La crise des Maisons de négoce	260

D. La C.F.A.O. en crise ?	261
a. Des déconvenues	261
b. Une rigueur impitoyable	262
c. Une société bénéficiaire	263
d. Une Compagnie cinquantenaire	264
5. Une Compagnie puissante ?	265
A. Une militante des groupes de pression ?	265
B. L'action	266
* La Compagnie victorieuse	268

TROISIEME PARTIE

LES TRADITIONS EBRANLEES (1940-1974)	279
---	------------

CHAPITRE 9

LA COMPAGNIE ECARTELEE (1940-1945)	281
---	------------

1. Une Compagnie sans tête	281
2. Des Comptoirs divisés	281
3. Le Négoce dans la Guerre	283
A. La C.F.A.O. actrice politique ?	284
B. Sur le front des Comptoirs	285
a. La Direction	285
b. L'action	286
C. Un affaiblissement ?	287
* Des années gâchées	290

CHAPITRE 10

UNE COMPAGNIE ENCORE PLUS AFRICAINE (1945-1954)	293
--	------------

1. Une Direction immuable ?	293
A. Le Parlement de la Compagnie	293
a. Un Conseil traditionnel	293
b. Une indépendance respectée	294
B. La Direction marseillaise : rupture ou amalgame ?	295
C. Les hommes : une Compagnie vieillie ?	295
2. Les défis africains	297
A. Un environnement agité	297
a. La certitude de la Compagnie	297
b. Les incertitudes	297
B. La « question sociale »	299
a. Des mentalités nouvelles	299
b. Une Compagnie réticente	300
C. Les Noirs : la révolution statistique	301
a. La Compagnie dans le tourbillon de l'Histoire	301
b. Une Compagnie raisonnable	302

c. Une Compagnie Noire ?	303
Les chiffres	303
Les mentalités	304
La « confiance » ?	305
Des viviers de « lettrés » ?	305
Une Compagnie d'avant-garde ?	306
D. Une grande entreprise	307
a. Un réseau dense	307
b. Une masse de salariés	308
c. La structuration de l'administration	309
3. L'apogée commercial de la C.F.A.O.	311
A. La Traite, sans liberté	311
B. Une philosophie confiante	311
C. Les retombées du développement	313
D. L'expertise pour les Marchandises	314
a. Des Bureaux d'achats plus percutants	314
b. Un savoir-faire plus technique	314
4. La C.F.A.O. hors du commerce ?	316
A. Une stratégie de présence	317
B. L'environnement des Produits	318
C. L'environnement des Marchandises	319
5. La puissance reconquise	320
A. De la pénurie aux oscillations de la prospérité	320
B. Que d'argent !	322
a. L'explosion du « flottant »	322
b. Un « flottant » qui rapporte gros	324
* Une Africaine immuable et nouvelle	325

CHAPITRE 11

LE TEMPS DES REVOLUTIONS (1954-1974)335

Changer pour survivre ?	335
1. Les mutations de l'environnement africain	337
A. De la décolonisation politique à la décolonisation économique ?	337
B. L'Afrique est-elle encore viable ?	338
C. La place du Commerce dans l'Afrique nouvelle	340
a. L'étatisme contre la C.F.A.O. ?	340
b. Une compétition toujours plus vive	342
2. Les mutations de la C.F.A.O. en Afrique	343
A. Le maintien en Afrique	343
B. La C.F.A.O. sans Produits	343
C. La C.F.A.O. en aval des produits ?	345
a. La C.F.A.O. « chargeur » et « trader »?	345
b. La C.F.A.O. un nouvel <i>Unilever</i> ?	346
c. Les cuirs et peaux	347

D. La C.F.A.O. et son marché africain	348
a. Mieux vendre	348
b. Plus de technique	350
L'automobile	350
Les cycles	351
Les matériels	351
c. Le positionnement commercial	353
Le repli du commerce de détail traditionnel	353
Vers un commerce de détail rénové	354
d. Le négoce de la C.F.A.O.	355
3. La C.F.A.O. et le développement de l'Afrique	355
A. L'africanisation du personnel	356
B. La C.F.A.O. et l'industrialisation africaine	360
a. Pour une industrialisation réaliste	360
b. Les actes	361
Les textiles	361
Les cycles	363
Les véhicules	364
Des objets de consommation courante	364
Des biens intermédiaires	365
* L'Afrique, toujours, mais différente	366

CHAPITRE 12**LA COMPAGNIE FRANCAISE DE L'EUROPE OCCIDENTALE (1954-1974) ?**

	373
1. De l'Afrique à l'Europe	373
A. Une boussole peu à peu assagie	373
B. La philosophie du rééquilibrage	374
2. Un redéploiement sans diversification	375
A. Acclimater les mêmes « métiers »	375
B. Un redéploiement simple : l'automobile	376
C. Des « machines » complexes : la gestion des achats et des stocks	377
a. L'arme des Bureaux d'achats	377
b. L'expertise du grossiste en pièces détachées	379
c. L'intégration verticale	380
D. Des embryons de « filières »	382
3. Du commerce africain au commerce français	382
A. Le savoir-faire commercial	382
B. La naissance de <i>Sodim</i>	383
4. La C.F.A.O., une société de services	385
A. De l'huile de palme à la chimie	385
B. La C.F.A.O. dans l'informatique ?	385
C. <i>Francap Distribution</i>	386

D. Des Services Expéditions à <i>Transcap</i>	386
a. Un savoir-faire traditionnel	386
b. Un savoir-faire nouveau	387
La filialisation	387
En Afrique	387
En France	388
5. Vers une nouvelle compagnie	388
A. Quel changement ?	388
B. Briser « l'esprit C.F.A.O. »	389
a. Vers la compétition par la filialisation	390
b. Des réformes modernistes ?	390
Un malaise	390
Planus	391
« Big Brother » ?	392
c. La « Réforme »	392
Une société monolithique	392
Vers des centres de profit	393
Sur le terrain : les « Activités »	395
A Paris : les « Secteurs »	395
d. La filialisation en Afrique	396
C. Mesurer le changement	396
a. L'Europe victorieuse ?	396
b. Une nouvelle nature	397
D. Une confédération	398
a. Une société-mère et ses filiales	398
b. Une compagnie financière ?	399
6. Une compagnie vigoureuse ?	400
A. Un nouvel amalgame des « générations »	400
B. Une grande capacité d'adaptation	401
a. Les « héros »	401
b. Les « mythes »	402
c. La reconversion des hommes	402
C. Croissance et finance	404
a. Les années 1954-1960	404
b. Les années 1960-1974	405
D. Une compagnie indépendante ?	406
a. Une « croissance interne »	406
b. Une indépendance menacée ?	407
c. Un Conseil sans surprise	409
* Une « révolution » mûrie	410

QUATRIEME PARTIE**FORGER L'AVENIR (1974-1987) 417****CHAPITRE 13****LA C.F.A.O. ET L'AFRIQUE (1974-1987) 419**

1. Une C.F.A.O. africaine prospère (1974-1978/1982) 419
 - A. L'euphorie (1974-1978/1982) ? 419
 - a. Un boum quasi général (1974-1978) 419
 - b. Deux Afrique Noires (1978-1982) 420
 - B. Une nouvelle expansion de la C.F.A.O. 421
 - a. La poursuite de l'élan d'industrialisation 421
 - Le textile 421
 - Les biens intermédiaires 421
 - Les plastiques 422
 - b. L'essor des biens de consommation 422
 - C. Saisir les opportunités du boum 422
 - a. La mobilité de l'Activité Automobile 423
 - b. Contribuer au développement technique 423
2. La C.F.A.O. ébranlée (1978/1982-1987) 424
 - A. De l'euphorie au marasme 425
 - a. Une Compagnie duale (1978/1980-1982/1983) 425
 - b. Le marasme général (1982/1983-1987) 426
 - B. La vie difficile du négoce 426
 - C. La C.F.A.O. en crise 428
 - a. Un premier repli (1978-1982/1983) 428
 - b. L'austérité (1982/1983-1987) 429
 - c. L'industrialisation suspendue ? 430
 - d. Une Compagnie meurtrie 431
3. La contre-attaque en Afrique 431
 - A. Une Compagnie plus souple 432
 - a. Un amalgame tonique 432
 - b. Plus de décentralisation 433
 - B. Vivent les niches ! 434
 - a. La mobilité commerciale : les véhicules 434
 - Les automobiles 434
 - Les cycles 435
 - b. Détecter les créneaux techniques 435
 - Structor : plus de technicité 435
 - Les gros engins 436
 - Vers l'électronique 437
 - c. La C.F.A.O. épicière ? 438
 - d. La force de la tradition : *Qualitex* 440
4. « L'image » de la C.F.A.O. 441
 - A. Le « crédit » de la Compagnie 441
 - a. Une Compagnie respectée 441

b. Négocier et intégrité	443
B. La Compagnie et l'africanisation	444
a. L'africanisation de l'approvisionnement	444
b. L'africanisation du capital	445
c. L'africanisation des cadres	445
Les mentalités en question	445
Les compétences techniques	447
d. Des managers africains	447
Des obstacles à leur promotion	447
Vers une culture managériale ?	449
Une africanisation réelle	450
* La Compagnie victorieuse de la Crise	452

CHAPITRE 14

UN GROUPE TERTIAIRE : LA C.F.A.O. (1974-1987) 463

1. La stratégie du négoce de gros	463
A. Le marchand et ses centrales d'achats	464
a. Le maintien de l'intégration verticale	464
b. Hors d'Afrique Noire	465
c. Importer	465
B. L'expertise des « filières »	466
a. Les cycles	466
b. Les cuirs et peaux	466
c. Les biens d'équipement	467
d. Le « métier » de grossiste	468
2. Les armes de la mutation	470
A. L'essaimage de l'Automobile	470
B. <i>Transcap</i> compétitif	471
a. L'obstination dans l'essaimage	471
b. Vers le grand marché européen	472
C. <i>Sodim</i> : le pari gagné	474
a. La défaite ?	474
b. L'offensive provençale	475
c. Un esprit d'entreprise	476
d. Une puissance régionale	477
D. Vers d'autres « terroirs » ?	478
a. Vers le Sud-ouest : <i>Cantelaube</i>	478
b. Un champ de bataille « sanglant »	479
E. Le commerce de gros	480
a. Une fédération autour de <i>Franicap</i>	480
b. La face cachée du capitalisme commercial	481
c. Le succès ?	482
3. Une C.F.A.O. nouvelle	483
A. Une substance renouvelée	483

B. Le goût des « terroirs »	484
a. L'amplification d'une tradition récente	484
b. Un autre outre-mer	484
C. Une confédération tertiaire	486
a. La pépinière	486
b. Une plantation de P.M.E.	487
D. Trop de sagesse ?	487
a. Un groupe tertiaire modeste ?	487
b. Le goût des profits	490
c. La saveur de l'aisance financière	491
4. Maintenir une « culture d'entreprise » ?	493
A. L'homogénéité des hommes ?	493
B. Un nouvel « esprit C.F.A.O. » ?	496
* Jouer la compétition	497

CONCLUSION

LES CAUSES DU CENTENAIRE	503
---------------------------------	------------

POSTFACE, par Paul PAOLI	515
---------------------------------	------------

REMERCIEMENTS	517
----------------------	------------

INDEX

Index des personnalités citées	520
Index des entreprises citées	526

ANNEXES	539
----------------	------------

TABLE DES MATIERES	547
---------------------------	------------

sy

T 12 149 930

12.149.93