

## **Partir faire des affaires dans les outre-mers coloniaux**

*Hubert Bonin, professeur émérite d'histoire économique à Sciences Po Bordeaux & à l'UMR GRETHA-Université de Bordeaux [www.hubertbonin.com]*

Il faut avoir conscience des limites quantitatives d'un tel texte qui ne pourra qu'indiquer des pistes de réflexion autour d'un thème chronologiquement, géographiquement et économiquement fort vaste. En fait, il scrute ce qu'on pourrait caractériser d'incarnation de l'impérialisme économique, non plus par les entreprises qui l'ont porté, mais par les hommes qui l'ont activé concrètement, non pas à Paris, au sein des états-majors d'entreprises, des groupes de pression, des ministères, des banques, mais sur le terrain, outre-mer donc, de façon durable ou éphémère, au gré de leur carrière. Cette esquisse abordera plusieurs questions, autour des générations, des motivations, des formations, des circonstances conjoncturelles, des perspectives d'expansion des firmes au gré de la « mise en valeur » de l'empire colonial et du déploiement des stratégies d'implantation, ce qui aura permis d'alimenter des courants modestes mais réguliers et croissants de diasporas<sup>1</sup> et d'élargir plus encore l'assise des « élites coloniales »<sup>2</sup>.

### **1. Les entrepreneurs d'empire : partir pour faire fortune**

Il faut commencer par évoquer les flux de départs provoqués par le désir de faire fortune et de faire souche entrepreneuriale tout à la fois. L'impérialisme économique a certes sécrété un « grand capitalisme » impérial<sup>3</sup> ; mais, dans le même temps, il a ouvert les portes à beaucoup d'Européens qui avaient « le sens des affaires », qui étaient portés par l'esprit d'entreprise, qui rêvaient de puissance commerciale ou industrielle, de s'enrichir, de devenir des « gros » eux aussi. L'empire a foisonné d'initiatives entrepreneuriales : on partait pour faire fortune !

Les historiens du capitalisme ont indiqué combien de firmes ayant acquis une certaine surface ont résulté de la croissance de toute petites entreprises individuelles puis parfois familiales : fortes du punch de leur créateur et parfois de ses successeurs, elles sont parties de rien et ont acquis une dimension appréciable. Chaque territoire colonial en fournit des exemples, dans le commerce, l'industrie légère, le gros artisanat, le transport intérieur, etc. On partait et on restait pour développer une affaire, pour faire des affaires, pour faire fortune *in fine*. Avant même sa colonisation, l'Algérie avait attiré des marchands français désireux d'y faire des affaires<sup>4</sup>. Dans les

---

<sup>1</sup> Cf. Michel Bruneau, *Diasporas et espaces transnationaux*, Paris, Anthropos, collection « Villes-géographie », 2004.

<sup>2</sup> Cf. Claire Laux, François-Joseph Ruggiu & Pierre Singaravelou (dir.), *Au sommet de l'empire. Les élites européennes dans les colonies (XVII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, Bruxelles, Peter Lang, 2009.

<sup>3</sup> Stephen Ellis & Yves-A. Fauré (dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1995. Emmanuel Grégoire & Patrick Labazée (dir.), *Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest. Logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1993.

<sup>4</sup> François Pasquier, *Un cadeau empoisonné. L'Algérie (1797-1830)*, Paris, Les Indes savantes, 2013. L. Valensi, *Le Maghreb avant la prise d'Alger*, Paris, Flammarion, 1969.

années 1830-1870, des pionniers ont prospecté les côtes de l'Afrique occidentale et du golfe de Guinée, comme les Marseillais Victor et Louis Régis ou Jean-Baptiste Pastré (en Guinée, jusqu'en 1877), avant l'émergence de Charles-Auguste Verminck<sup>5</sup>, de Mante & Borelli et de Cyprien Fabre, tout comme les Bordelais Gaspard Devès puis les Maurel et les Prom, et, en Nouvelle-Calédonie, Armand Ballande (1857). Hilaire Maurel (1808-1884) vit ainsi au Sénégal, où il se marie à Gorée, où naît son fils Émile Maurel en 1833. Verminck (1827-1911) arrive sur la Côte d'Afrique à l'âge de 18 ans ; son dynamisme lui fait créer une maison de négoce d'importation à Marseille en 1852, avant une diversification et une croissance forte, et même le rachat de la maison Pastré en 1878 et la transformation en Compagnie du Sénégal & de l'Ouest africain puis en CFAO.

La stratégie de ces pionniers comportait le contrôle de rares comptoirs appuyés par des fortins militaires<sup>6</sup>, en compétition directe avec les maisons anglaises, comme en Gambie, pour acheter de la gomme arabique et les premières arachides ; en Asie, des « capitaines au long cours » (comme le Bordelais Adolphe Chalès) conduisent les navires pour le compte des armateurs et gèrent un commerce de cabotage ou transcontinental pour celui des négociants français. La Monarchie de Juillet et le Second Empire se contentent de les épauler dans le cadre de sa stratégie de « points de relâche » pour la flotte.

Chaque boum conjoncturel suscite des envies de faire des affaires, jugées alors « faciles », d'où des vagues de départs récurrentes tout au long d'une colonisation économique qui suscite des espérances chez tous eux qui s'informent dans la presse financière et commerciale ou fréquentent les communautés des cités-ports. Souvent, également, ce sont des « petits » déjà expatriés qui rêvent de devenir « gros » et deviennent leur propre patron. Au Sénégal de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, nombre de « traitants » africains intermédiaires entre les villages et les compagnies de négoce sont remplacés peu à peu par des Français. Dans la seule Côte d'Ivoire des années 1920, une vingtaine de PME se créent ainsi à cause du boum du cacao. L'entre-deux-guerres aura constitué l'apogée des PME sénégalaises : en 1935, 634 maisons de commerce sont actives à Dakar, dont 102 dirigées par des Français et 455 par des Syro-Libanais, eux aussi « partis » de leur Proche-Orient originel<sup>7</sup> – et on en recense environ 2 000 au Sénégal en 1930.

« À côté du gros commerce se trouvent de nombreux commerçants installés à leur compte dans les centres commerciaux de la brousse. Pour la plupart anciens employés des grosses firmes, ils ont une grande pratique des affaires. Ils achètent les tissus et autres produits d'importation à ces grosses firmes, qui leur accordent de légers rabais, et ils ouvrent des boutiques à côtés des comptoirs de ces maisons dans toutes les escales. Ils vendent des marchandises aux indigènes et leur prennent des arachides, qu'ils vendent aux grosses firmes et qu'ils donnent souvent en paiement des marchandises qui leur ont été livrées. »<sup>8</sup>

La CFAO indique souvent que des directeurs de factorerie l'ont quittée pour créer leur propre petite entreprise commerciale, au même titre que les Syro-Libanais venus tirer

<sup>5</sup> Xavier Daumalin, *Marseille et l'Ouest africain. L'outre-mer des industriels (1841-1956)*, Marseille, Publications de la Chambre de commerce & d'industrie Marseille-Provence, 1992.

<sup>6</sup> Bernard Schnapper, *La politique et le commerce dans le golfe de Guinée de 1838 à 1871*, Paris, Mouton, collection « Le monde d'outremer. Passé et présent », 1961.

<sup>7</sup> Rapport d'inspection de la succursale de Bordeaux de la Banque de France en 1938 (à propos du négoce en Afrique).

<sup>8</sup> Rapport de l'Agence française d'outre-mer, 1922, Archives nationales d'outre-mer, carton 147.

parti de l'Afrique subsaharienne. « Conakry devient le rendez-vous général de tous ceux qui espèrent gagner facilement de l'argent »<sup>9</sup>, signale notamment la Cfao en 1898. La biographie de Betty de Tonquédec évoque son mari, qui se lance dans les affaires juste avant la Première Guerre mondiale et y réussit quelque peu<sup>10</sup>. Plusieurs « âges d'or de l'affairisme colonial » se sont ainsi succédé sur chaque territoire<sup>11</sup>. Un rapport d'inspection de la CFAO « signale les difficultés que l'agent de Sierra Leone a eu à résoudre par suite de défections assez nombreuses qui se sont produites depuis quelque temps chez nous, comme du reste dans d'autres maisons, de la part d'employés qui ont voulu tenter la fortune pour leur propre compte et qui se sont installés sur divers points de la colonie »<sup>12</sup>.

Ne doutons pas que certains, en effet, on l'a dit, ont réussi à monter une entreprise durable, petite, moyenne ou grande, en animateurs de « la prospérité impériale ». Les historiens de certains territoires ou de certaines branches ont repéré de grands patrons qui se sont enracinés qui, en Algérie, qui au Maroc, qui en Indochine, surtout. Le Girondin et fils de l'armateur Raoul Gradis, Gaston Gradis (1889-1968), est le créateur et le patron du Comptoir français du Maroc (1920), des Brasseries du Maroc (1921) et des Conserves Nora ; il vit surtout à Rabat tout en séjournant chaque année à Bordeaux. Fils héritier, il n'en pas moins bâti son propre groupe, fier d'être parti non pas faire fortune, mais faire affaire dans l'empire<sup>13</sup>. L'Indochine est riche en personnalités entrepreneuriales, tel Paul Blanchy (1837-1901), d'une grande dynastie d'affaires bordelaise, parti en Asie et devenu planteur en Cochinchine en 1872 avant d'être élu maire de Saïgon (1895-1901).

Cependant, beaucoup de patrons sont « partis dans le mur » : ils se sont surendettés (pour constituer leurs stocks), sont tombés victimes des variations du cours des denrées ou des produits manufacturés, ils ont manqué de rigueur gestionnaire et n'ont pas suffisamment constitué de réserves en prévision des retournements de conjoncture. La CFAO les surnomme « les faiseurs », en transcrivant le terme qui caractérise les gens qui « font de la gonflette », qui « se la font » ? Le cas de Tonquédec est révélateur d'une tendance : beaucoup de ces gens partis « faire des affaires » s'avèrent portés peu ou prou par une forme d'esprit spéculateur, à des degrés divers.

Ils veulent profiter d'un boum de croissance, dont ils perçoivent l'éclosion puisqu'ils travaillent déjà sur place ; il leur suffit, leur semble-t-il, de faire prospérer leur portefeuille de savoir-faire et de relations pour participer à cet élan de prospérité. En cas de réussite, ils pourront se dire et monter qu'ils seront dès lors partis pour faire fortune ! Au seul Sénégal, les maisons grandes et moyennes multiplient les points de contact dans les années 1920, mais elles déplorent en sus « environ 250 installations de petits commerçants travaillant pour leur compte »<sup>14</sup> Il faudrait aussi évoquer le départ de nombreux Italiens ou Espagnols vers l'Afrique du Nord, dont une bonne

<sup>9</sup> Lettre de Bohn à Le Cesne, 7 décembre 1898, archives de la Cfao.

<sup>10</sup> Betty de Tonquédec, *Betty. Correspondance présentée par Pierre de Tonquédec*, Paris, les Indes savantes, collection « Souvenirs et mémoires », 2014. .

<sup>11</sup> Cf. Patrice Morlat, *Indochine années vingt. L'âge d'or de l'affairisme colonial (1918-1928). Banquiers, hommes d'affaires et patrons en réseaux*, Les Indes savantes, 2016.

<sup>12</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CFAO, 27 octobre 1913.

<sup>13</sup> « Gaston Gradis », in Jean & Bernard Guérin, *Des hommes et des activités. Autour d'un demi-siècle : 1889-1957*, Lormont, Société bordelaise d'éditions biographiques, 1957, p. 341.

<sup>14</sup> Lettre de Bohn à Le Cesne, 26 janvier 1926, archives de la CFAO.

partie a l'ambition de monter sa propre affaire, telle J. Portelli & fils, banquier à Sfax au tournant du xx<sup>e</sup> siècle.

Chaque repli conjoncturel sur chaque territoire colonial débouche sur un dégonflement subit et massif de ces petits et moyens bourgeois qui ont cru partir dans l'empire pour y faire fortune. « Le nombre de ces nouveaux concurrents, en réduisant leurs chances et leurs facilités de succès, nous paraît devoir être un correctif prochain à ces exodes »<sup>15</sup>, sous l'effet d'une compétition excessive. Contrairement à une idée reçue actuelle, partir dans les colonies y faire affaire n'était pas une garantie de réussite car on pouvait, trop souvent, en repartir dépité et ruiné, avant de dénicher quelque emploi en Métropole ou dans l'Administration. Un tel recul est marquant pendant la crise du tournant des années 1930 : « Au Sénégal, la crise a entraîné de nombreuses faillites chez les Syriens et dans les affaires nouvelles. Parmi les maisons les plus éprouvées par ces liquidations, on trouve surtout la Compagnie du Niger français, la Compagnie africaine du commerce, la SCOA et Lecomte. »<sup>16</sup>

## 2. Promouvoir la jeune génération

Il faut donc maintenant se tourner vers tous les Français qui partent non pas parce qu'ils sont portés par l'esprit d'entreprise, mais tout simplement parce qu'ils sont quête d'un emploi salarié dans une société active outre-mer. À cause de leur croissance, on comprend la pression que les compagnies subissent à l'embauche : elles ont besoin de flux de départs épais et réguliers.

« Je suis convaincu que les jeunes gens de 17 à 18 ans sont préférables à la Côte d'Afrique à tous autres. Nous avons décidé d'envoyer ces jeunes gens dans les comptoirs principaux, où l'on trouve des docteurs, un certain bien-être et où le climat n'est pas très meurtrier, c'est-à-dire au Sénégal, dans le Sine Saloum, en Gambie, à Conakry et au Sierra Leone. »<sup>17</sup> « Je ne vous cache pas que cette nouvelle extension de nos affaires [au Nigeria] me cause une certaine appréhension, car nous serons entraînés fatalement à nous établir au Dahomey, au Togo peut-être ; et ce sont des perspectives de grandes régions et de sérieuses préoccupations. La question la plus importante et celle qui me donne le plus de soucis en présence de la nouvelle ère dans laquelle nous allons entrer, c'est celle du personnel. Où recruter les hommes auxquels nous pourrions confier la direction de nos intérêts, si divers, si multiples, en Afrique ? ». On ressent dès lors la « nécessité de bien connaître le personnel dirigeant et le personnel de seconde ligne »<sup>18</sup>.

## A. Des communautés en expansion incessante

Une remarque s'impose au préalable : les effectifs d'expatriés sont longtemps plutôt modestes : ce sont seulement quelques milliers d'Européens civils qui vivent dans chaque territoire d'outre-mer, que ce soit les plus peuplés (Indochine, Aof) ou les plus clairsemés – la population européenne totale de Brazzaville passe ainsi de 400 en 1911 à 1 100 en 1931, et de 2 000 à 4 700 dans l'ensemble de l'AEF<sup>19</sup>. Une vingtaine de maisons de négoce bordelaises participent à la traite de l'arachide entre 1885 et 1930 et, en 1914, elles rassemblent 525 Européens dans les territoires supervisés depuis

<sup>15</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CFAO, 27 octobre 1913.

<sup>16</sup> *Idem*, 28 mars 1927.

<sup>17</sup> Lettre de Bohn à Le Cesne, 3 mai 1900, archives de la CFAO.

<sup>18</sup> *Idem*, 15 janvier 1902.

<sup>19</sup> Catherine Coquery-Vidrovitch, *Le Congo au temps des grandes compagnies concessionnaires, 1898-1930*, 1972 (réédition à Paris, Publications de l'ÉHESS, 2004), pp. 77-78.

Dakar (Sénégal, Guinée, Soudan)<sup>20</sup> ; avec les salariés de la CFAO (261) et de la Compagnie du Niger français, on atteint même 827. La seule CFAO mobilise outre-mer 298 Européens en décembre 1913, contre seulement 148 en Europe, aux côtés de 250 Africains. « En janvier 1925, la CFAO rassemble 361 Européens en Afrique même (et 416 Africains) entre le Sénégal et le Cameroun. Elle recrute sans cesse, y compris pendant la dépression des années 1930, car il faut faire face à « l'extension de nos affaires », d'où 28 embauches d'Européens en 1934.

« Nous avons 150 agents et employés européens en Afrique, et nous calculons que la moitié du personnel est à remplacer chaque année. Cela fait près de 40 à 50. Si nous ajoutons à cette demande les besoins des autres maisons, c'est une véritable petite émigration, à laquelle notre pays n'est guère préparé, d'autant plus qu'il s'agit ou plutôt qu'il devrait s'agir d'une élite. »<sup>21</sup>

Toutefois, les firmes pâtissent de tels recrutements intensifs ; c'est le cas au comptoir de Lagos de la CFAO : « Parmi les nouveaux employés récemment envoyés, il y a en ce moment un certain nombre de sujets médiocres qu'il convient de congédier dès que nous pourrions avantageusement les remplacer »<sup>22</sup>, et ce pour la moitié à chaque vague d'embauche, à cause de « la difficulté qu'éprouvent nos agents à former un bas personnel, par suite de l'insuffisance d'un certain nombre de jeunes gens récemment engagés. Le président rappelle que c'est en vue de favoriser un meilleur recrutement du jeune personnel que le Conseil a décidé d'augmenter dans une notable mesure les appointements de début des jeunes gens connaissant pratiquement soit l'anglais soit la comptabilité. »<sup>23</sup>

## B. Dénicher les ressources humaines nécessaires

Il faut mesurer l'espace social et générationnel que constitue une large jeunesse citadine sortie de l'école primaire, parfois avec le certificat d'études, plus rarement encore des classes complémentaires, de quelque lycée, ou ensuite d'une école professionnelle du commerce et de l'industrie. Le diplôme universitaire et le baccalauréat sont des niveaux rarement atteints sous la III<sup>e</sup> République et ne se multiplient que dans les lustres précédant les indépendances. En revanche, des compléments utiles sont apportés aux volontaires par les cours des sociétés philomathiques (Lyon, Bordeaux, etc.).

« Le problème colonial ne sera jamais résolu aussi longtemps que notre beau pays ne pourra pas fournir la matière première de la colonisation commerciale : des jeunes gens suffisamment instruits et préparés à cette carrière. Les sujets qui nous viennent du Nord et de l'Est valent généralement beaucoup mieux. Ils sont plus instruits, mieux élevés que nos bons Méridionaux [...]. Il nous faut partout des employés ayant à la foi de l'éducation et de l'instruction. »<sup>24</sup>

Les écoles supérieures de commerce qui se mettent en place dans les années 1870-1900 peuvent accueillir de simples bacheliers, en entrée directe, ou seulement offrir elles aussi des cours de perfectionnement à des non-bacheliers déjà mûrs ; et, bien entendu, elles forment des diplômés du commerce. Or toutes ces institutions, chacune à leur niveau, multiplient, au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, les formations orientées

<sup>20</sup> Yves Péhaut, *Les oléagineux dans les pays d'Afrique occidentale associés au Marché commun*, thèse de doctorat d'État, tome I, service de reproduction des thèses, Lille, 1974, pp. 519-520.

<sup>21</sup> Lettre de Bohn à Le Cesne, 21 mars 1900, archives de la CFAO.

<sup>22</sup> Rapport d'inspection au comptoir de Lagos, 3 mai 1912, archives historiques de la CFAO.

<sup>23</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CFAO, 15 juin 1912.

<sup>24</sup> Lettre de Bohn à le Cesne, 10 février 1897, archives de la CFAO.

vers le commerce ultramarin ou « la géographie commerciale », en liaison avec les sociétés de géographie, comme à Bordeaux<sup>25</sup> : connaissance des sociétés et des économies, des doses de droit des affaires, un peu d'art de la gestion. La grosse société de négoce en Afrique subsaharienne qu'est la CFAO finance ainsi des bourses pour des jeunes qui suivraient ces spécialités à l'École supérieure de commerce de Marseille : en 1910, elle accorde une demi-bourse à des élèves de cette dernière, ainsi qu'à ceux qui sont à l'École des mécaniciens, et décide en 1913 de multiplier les bourses à l'ESCM tout en les étendant à l'École pratique de commerce de Narbonne, « en raison du nombre assez important d'élèves de cette école qui sont entrés au service de la Compagnie »<sup>26</sup>.

C'est ainsi que se constitue un vivier de jeunes hommes aspirant à un emploi et à des chances de promotion sociale, un cran en-dessous des moyens bourgeois supérieurs et des bons bourgeois ayant eu accès, quant à eux, aux grandes écoles, aux Arts-& Métiers, à l'École libre de sciences politiques, et aux filières des écoles de commerce de niveau élevé. L'empire colonial leur offrirait par conséquent l'opportunité de dénicher un poste, de suivre une filière pouvant leur assurer une promotion socio-économique. Les archives d'entreprise confirment qu'une énorme majorité de ces recrues partent outre-mer en pleine jeunesse, dès 18 ans, dont au tournant de leur vingtaine.

Jacques Mullier, diplômé de l'École supérieure de commerce de Lille et de l'Institut catholique des Arts & Métiers (pour y apprendre la comptabilité), part à Lagos à 18 ans et demi en 1938, avec l'envie de faire un stage, puis il fait carrière à la CFAO. « Pendant deux mois, j'ai été aux livres du magasin : réception de marchandises, bordereaux de sortie et livraison en contrepartie, expédition en factorerie. En décembre 1938, j'ai été envoyé à la factorerie d'Ibadan ; j'étais boutiquier, au comptoir, pendant un an. Je vendais essentiellement aux Africains. Ça a marché ; je n'avais pas à prendre d'initiatives ; je devais veiller à la propreté, aux manquants dans les stocks, aux inventaires. J'ai été dispensé de mobilisation car, si on partait en Afrique avant son temps d'appel avec un engagement décennal, on était dispensé de service militaire. J'ai été détaché à Cotonou en mars 1939 ; en décembre, je prends en charge la factorerie de Porto Novo. »<sup>27</sup> Après un temps de mobilisation de guerre puis de maladie, il est réintégré en juillet 1942 et entame une carrière tournante : agent en mission au Nigeria en octobre 1951, agent principal à Dakar en octobre 1954 qui le conduit à la tête de la société en 1972.

Pour eux, partir constitue un engagement physique, étant donné la longueur du temps de transport maritime, puis aussi fluvial ou terrestre, afin de rejoindre leur point d'affectation. Il est aussi un engagement personnel voire moral car ils sont destinés à s'insérer dans un cadre rigide de normes de gestion et de modes de vie – pas de femmes pendant au moins deux mandats de trois ans pour les jeunes gens embauchés à la CFAO, par exemple ; vie collective autour de la « popote » au sein de la communauté de factorerie. Ils doivent enfin respecter les critères normatifs des grandes maisons commerciales, bancaires ou agricoles qui imposent des assignations normatives fortes, au nom de leur culture d'entreprise propre, mais surtout parce qu'il faut qu'ils perçoivent la dureté des conditions de vie dans des outre-mers qui ne sont pas toujours les capitales elles-mêmes, mais des bourgades de l'intérieur où ils se retrouvent peu ou prou isolés et surtout confrontés aux communautés de colonisés qu'ils connaissent d'abord fort peu.

<sup>25</sup> Yves Péhaut, « Géographie coloniale et commerce à Bordeaux. La Société de géographie commerciale, 1874-1939 », *Géographie des colonisations, XV<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, 1994, pp. 77-94.

<sup>26</sup> Procès-verbal du Conseil de la CFAO, 27 octobre 1913, archives historiques de la CFAO.

<sup>27</sup> Entretien avec Hubert Bonin en 1987.

### 3. Partir : un désir d'empire ?

On peut penser que leur objectif est de s'insérer plus aisément qu'en Métropole dans les circuits pouvant conduire à leur promotion socioprofessionnelle éventuelle : comme le monde de l'entreprise peut leur paraître structuré autour de filières ascendantes gérées et, peut-être, dominés par les classes sociales supérieures, partir outre-mer pourrait constituer une sorte d'accélérateur de promotion. Faire ses preuves dans des conditions difficiles serait un premier acquis ; montrer son autorité en serait un second. En effet, l'opportunité de devenir chef de factorerie, de service, de comptoir, de chantier dans l'empire serait plus ouverte qu'en Métropole : les entreprises sont demandeuses d'employés supérieurs et de cadres moyens dans leurs entités coloniales ; un plafond explicite est fixé aux colonisés dans leur ascension et beaucoup de « postes moyens » s'offrent donc aux jeunes « colons ».

On pourrait aussi se laisser à croire que l'attrait de l'empire, de « l'exotisme », a pu stimuler l'envie de partir outre-mer. Il paraît en effet offrir de vastes opportunités d'embauche, de carrière, mais aussi de riches occasions de « mieux vivre » qu'en Métropole, avec plus d'aisance, avec une meilleure position socio-économique, peut-être plus de « prestige ». On peut penser que se situer du côté des « dominants », même à un petit niveau de l'échelle hiérarchique au début, face aux colonisés « dominés » – qui plus est, non syndiqués, non revendicatifs, du moins en général – pourrait s'avérer séduisant. Devenir « petit chef » serait ainsi plus aisé en vue d'une vie « plus facile ». De tels points de vue s'inscriraient éventuellement dans « la culture coloniale »<sup>28</sup> qui se cristallise à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

Doit-on aller jusqu'à prétendre que partir c'est pouvoir être ? Le « passage » favoriserait « l'être » car partir outre-mer procurerait à chaque partant une raison d'être. Partir outre-mer, c'est pour l'expatrié quelque peu construire son être puisque ce passage géographique lui aura permis de gagner une identité forte de débrouillardise – face à l'isolement territorial et sociétal –, de sens de sa supériorité face aux colonisés employés ou clients, et enfin un pécule utile pour repartir en Métropole ou s'intégrer à la communauté européenne d'une capitale de territoire, à ses élites<sup>29</sup>, avant que l'ultime génération s'insère dans la Françafrique – comme en Côte d'Ivoire.

Pour certains expatriés, l'outre-mer contribue à construire leur personnalité, en stimulant leurs ressources comportementales, leur autonomie de vie, leur force de décision, leur sens de l'autorité (vis-à-vis des salariés colonisés), leur talent relationnel. Il stimule aussi le goût de la découverte exotique et culturelle. Mais il peut aussi déclencher une sorte de crispation raciste ou tout au moins un sentiment de supériorité parfois exacerbé. Enfin, il peut aller jusqu'à nourrir des illusions de pouvoir – mais sans la dérive du responsable commercial Kurtz, le héros de Joseph Conrad<sup>30</sup>, inspiré du Français Antoine Klein, agent d'un comptoir commercial au cœur du Congo belge en 1888-1890...

Cela dit, rêver d'empire peut susciter des illusions : « La plupart des jeunes gens que nous avons reçus dernièrement n'étaient venus en Afrique que pour faire une

<sup>28</sup> Cf. Pascal Blanchard & Sandrine Lemaire, *Culture coloniale. La France conquise par son empire, 1871-1931*, Collection « Mémoires, n°86 », Paris, éditions Autrement, 2003.

<sup>29</sup> Cf. Claire Laux, François-Joseph Ruggiu et Pierre Singaravelou (dir.), *Au sommet de l'empire*, op. cit.

<sup>30</sup> Joseph Conrad, *Au cœur des ténèbres*, Paris, Aubier-Montaigne, 1980 ; Garnier-Flammarion, poche, 1989. *Heart of Darkness*, 1902.

promenade aux frais de la Compagnie et rien d'autre »<sup>31</sup>, déplore la CFAO... Partir outre-mer par goût de l'exotisme est oublier que les entreprises ne sont pas des agences de tourisme prêt à accepter que leurs salariés cèdent à une vie « facile », c'est-à-dire par trop déconnectée des exigences de travail et de sérieux. La CFAO met d'ailleurs au point un « livret d'accueil » qui exprime toute la culture d'entreprise qu'il faut respecter pour envisager de ne pas repartir aussitôt arrivé. Des licenciements interviennent de façon récurrente dans nombre de factoreries ou de comptoir. Et l'on peut supposer qu'il en va de même dans le BTP ou la logistique, où l'on a également besoin d'Européens fiables et engagés, d'autant plus qu'ils doivent assumer en sus leur fonction d'emprise sur les salariés colonisés.

#### 4. Un mouvement brownien des salariés partis outre-mer

Mis à part une minorité d'expatriés qui font souche sur place, beaucoup de jeunes gens partis outre-mer sont inscrits dans un mouvement brownien des cadres moyens et supérieurs ou des salariés de base.

« Le personnel européen du commerce est généralement recruté dans la Métropole. Il se compose ordinairement de jeunes gens ayant accompli leur service militaire et ayant déjà acquis, dans la pratique commerciale, quelques notions sommaires de comptabilité, de correspondance, de dactylographie, de manipulation et de vente. Beaucoup d'entre eux savent s'exprimer dans une langue vivante étrangère, généralement l'anglais, ou en acquièrent plus ou moins la connaissance sur place. Quelques-uns, mais assez rares, ont été élevés dans une école spéciale ou ont été titulaires de bourses de voyage. Il se forme, en outre, tout un personnel flottant qui passe, sur place, d'une maison à une autre, et provient de ruptures de contrat survenues dans la colonie ou après rapatriement. Ce personnel est composé des mêmes éléments et possède déjà une dose d'expérience coloniale qui le fait généralement apprécier. Il est certain, en effet, qu'un bon agent ne se forme qu'après une paire d'années de pratique locale. »<sup>32</sup>

#### A. La dépendance vis-à-vis de la conjoncture économique

Les vagues de départs sont amples quand les boums conjoncturels soufflent fort. Il faut d'abord équiper le Sénégal en « points de contact » commerciaux<sup>33</sup>, au fur et à mesure de l'avancée du chemin de fer de Dakar à Saint-Louis, sur les escales le long du Sénégal et enfin le long de la ligne ferroviaire filant vers le Soudan. En 1912, la CFAO déploie par exemple 251 agences et factoreries, avec 296 salariés européens, qui sont au nombre de 352 en 1919. En Côte d'Ivoire, la CFAO et la SCOA passent de 13 à 49 factoreries entre 1914 et 1929. Dans l'après-guerre, un ultime boum explique que les effectifs européens en Afrique de la CFAO bondissent de 227 en 1945 à 913 en 1952, faisant travailler alors 10 871 Africains.

Cependant, le mouvement de recrutement peut céder la place à un mouvement de licenciement, en particulier à chaque retournement de la conjoncture (baisse des cours des denrées et minéraux, repli des commandes publiques, etc.). « Au Sénégal, la crise frappe durement toute une catégorie d'importateurs qui exécutent un mouvement de repli. Ils abandonnent un grand nombre de points où ils opéraient », d'où « la liquidation de nos concurrents embarrassés de stocks et fermant leurs affaires sur différents points »<sup>34</sup> et des réductions d'effectifs.

<sup>31</sup> Note du comptoir de Lagos, 6 août 1912, archives nigérianes de la CFAO.

<sup>32</sup> Notice « Côte d'Ivoire », *Livre-catalogue de l'Exposition coloniale de Marseille*, 1906, p. 688.

<sup>33</sup> Cf. Laurence Marfaing, *L'évolution du commerce au Sénégal, 1830-1930*, Paris, l'Harmattan, 1991.

<sup>34</sup> Note de la CFAO, 24 mars 1930, archives de la CFAO.



Par ailleurs, une quantité difficilement mesurable mais importante de jeunes expatriés tourne entre les entreprises ou revient en Métropole. Dans le premier cas, la concurrence entre les firmes suscite un « rapt » d'Européens au dam des sociétés ainsi délaissées. La jeune SCOA croît ainsi, soit après sa naissance en 1905, due à deux anciens cadres supérieurs de la CFAO, W. Roth et Hans Ryff ayant monté leur propre société en Guinée en 1899 ; soit dans la décennie de forte croissance des années 1920, en séduisant nombre de jeunes de ses concurrentes. « Les défections dans le personnel supérieur sont dues principalement aux agissements de la SCOA, chez qui ils peuvent légitimement espérer un avancement beaucoup plus rapide que chez nous, puisque on y déclare que la plupart des agences et des postes supérieurs y sont ou vont être vacants, ce qui fait que nos employés ont été engagés pour être des chefs. »<sup>35</sup> Le patron de la SCOA, Charles « Duvernet, a lancé ses troupes à l'assaut de notre personnel » !

« En raison des circonstances, des conditions faites par les autres maisons, des sollicitations dont notre personnel est l'objet de la part de certains concurrents, il nous a paru indispensable de relever dans une large mesure les traitements de notre personnel européen et, d'une façon spéciale, de ceux de nos collaborateurs qui nous sont signalés comme particulièrement méritants. »<sup>36</sup> Et les salaires des débutants passent de 300 à 375 francs pour les salariés de moins de 21 ans et de 337,50 à 425 francs pour les autres<sup>37</sup>

Une deuxième source de rotation provient de l'expansion des sociétés de négoce pendant les années de boum : on développe les comptoirs principaux, on crée des dizaines de factoreries, sous-comptoirs ou magasins, ce qui crée un appel d'air pour nombre de jeunes salariés qui, en interne, désirent bouger pour être promus, ce qui conduit à recruter leurs remplaçants.

De façon ponctuelle, quand l'inflation de l'après-guerre érode le pouvoir d'achat des expatriés et quand le décalage entre le franc et la livre affaiblit encore plus celui des salariés français actifs au Nigeria et au Ghana, les démissions affaiblissent la CFAO : « La fixation des salaires en francs est la cause des défections qui se sont produites parmi les débutants, c'est-à-dire parmi les jeunes. La préoccupation de l'inégalité de traitement entre nos employés des pays français et des pays anglais, au détriment des premiers, a été depuis quelques années, dès que l'écart des changes a pris de l'ampleur, une véritable hantise »<sup>38</sup> pour la société. « Les défections atteignent pas moins de 25 % environ de l'effectif de ces comptoirs [en zone anglaise] en tout une quarantaine, mais il s'agit le plus souvent d'employés de faible ancienneté »<sup>39</sup>, deux ans en moyenne pour 29 d'entre eux. En juin 1923, on déplore 47 postes vacants, compensés par 29 embauches en urgence ; les départs sont encore au nombre de 22 en 1923-24 et de 13 en 1924-25.

La même inquiétude surgit à la Libération quand se conjuguent hyperinflation et relance des affaires dans un environnement concurrentiel : le nouveau patron, Léon Morelon, conçoit alors une hausse des salaires allant de 15 à 50 % en juin 1945 en fonction de la qualité des salariés : « Il s'agit, à l'aide de ce classement, de procéder à

<sup>35</sup> Lettre de Mathon à Le Cesne, 10 octobre 1921, archives de la CFAO.

<sup>36</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CFAO, 27 octobre 1924.

<sup>37</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CFAO, 29 octobre 1923.

<sup>38</sup> Lettre de Mathon à Le Cesne, 10 octobre 1921, archives de la CFAO.

<sup>39</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CFAO, 28 mai 1923.

une amélioration générale de notre recrutement. Le sacrifice que nous allons faire de sommes importantes a pour but le plus intéressant de promouvoir et d'encourager les unités supérieures »<sup>40</sup>. Bref, il faut inciter les cadres expérimentés à rester (à la Cfao) et les jeunes Métropolitains à partir rejoindre l'outre-mer africain.

Les chantiers de BTP (chemins de fer, ports, routes, entrepôts, casernements, bâtiments administratifs, etc.), qu'ils tournent en régie publique ou dans le cadre d'entreprises privées, sont banalement « tournants » : aussi, au fur et à mesure de l'ouverture d'un nouveau chantier, des cadres moyens, des techniciens, des ouvriers qualifiés doivent tourner entre les villes, les côtes, les réseaux, les colonies, au gré des meilleures conditions (salaire, position hiérarchique) qui sont leur sont offertes. Or plusieurs firmes de travaux publics profitent de ces chantiers et deviennent spécialistes des outre-mers, avec parfois la concession et le chantier de ports (Société de construction des Batignolles, Société française d'entreprise de dragages & de travaux publics, Grands Travaux de Marseille, Schneider)<sup>41</sup>. Un exemple en est le Girondin Paul Courau, ingénieur des Mines en 1910, qui devient ingénieur en chef de l'Office chérifien des phosphates puis, en 1945 agent général de sociétés de matériels industriels et miniers.

« Le jeune ingénieur des Ponts et Chaussées Henri Maux, est affecté en 1927, au corps des Travaux publics d'Indochine et nommé à Phnom Penh. Pendant cinq ans, il vit dans ce pays une aventure extraordinaire pour un jeune ingénieur en début de carrière. Devenu à 29 ans ingénieur en chef pour le territoire, il supervise, outre diverses créations de routes, de ponts et de barrages, la construction du premier chemin de fer, la ligne de Phnom-Penh à Battambang. Il se sent vraiment utile, chargé d'un travail qui améliore sans conteste le sort de ce peuple. Puis il prend son congé réglementaire en métropole, et revient en Indochine entre 1932 et 1936. »<sup>42</sup>

## B. Des réseaux et traditions de départs outre-mer

Un sorte de mouvement brownien s'enclenche dès lors pendant chaque boum conjoncturel ou dans le sillage de chaque programme de commandes publiques (grands travaux, dépenses d'équipement administratives ou militaires). On a besoin de jeunes recrues, puisées sur place, dans l'outre-mer lui-même, ou en Métropole. On doit supposer que « ça se sait » dans le champ des jeunes disponibles. Toute la question est de savoir comment « ça se sait » ! Les réseaux actifs dans les cités-ports fortement orientées vers l'empire, au sein des familles comportant déjà un ou plusieurs expatriés de la génération précédente, la presse économique, sont autant de moyens d'obtenir des informations et, *in fine*, de prendre « envie » de partir outre-mer. Les Chambres de commerce elles aussi ont joué indéniablement un rôle de promotion de l'information concernant les offres d'emploi outre-mer<sup>43</sup>. On « vend l'empire » au sein du mouvement d'ensemble de la propagande qui promeut l'image de marque des colonies<sup>44</sup> dans le cadre de la cristallisation d'un « imaginaire de l'empire »<sup>45</sup>.

<sup>40</sup> Lettre de Léon Morelon au comptoir de Douala, 26 septembre 1945, archives de la CFAO.

<sup>41</sup> Cf. Dominique Barjot, *Travaux publics de France. Un siècle d'entrepreneurs et d'entreprises*, Paris, Presses de l'École des Ponts-et-Chaussées, 1993.

<sup>42</sup> Lien [<http://www.henrimaux.org/henri-maux/un-expert-en-hydraulique-agricole/>]

<sup>43</sup> Cf. John F. Laffey, « Municipal imperialism in France: The Lyon Chamber of commerce, 1900-1914 », *Proceedings of the American Philosophical Society*, volume 119, 1976, pp. 8-23. Paul Butel (dir.) *Histoire de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux, 1705-1985*, Bordeaux, CCIB, 1988.

<sup>44</sup> Cf. Thomas August, *The Selling of the Empire: British and French Imperialist Propaganda, 1890-1940*, Westport (Conn.), Greenwood, 1985. Odile Goerg, « The French Provinces and Greater France », in Tony Chafer & Amanda Sackur (dir.), *Promoting the Colonial Idea: Propaganda and Visions of*

La CFAO mène des campagnes de publicité dans la presse : « Nous avons une cinquantaine de candidatures à instruire qui proviennent de nos publicités en province. Il en vient tous les jours quelques-unes nouvelles, et notre publicité dans les journaux parisiens va certainement en amener encore quelques dizaines au moins. Je pense que, ans la quantité, nous pourrons glaner un certain nombre de bons sujets pour la Côte d’Afrique. »<sup>46</sup>

Dans les cités-ports ou les « petites patries » de l’intérieur où « l’esprit économique impérial »<sup>47</sup> est solidement enraciné, beaucoup de familles, en effet, disposent d’un « ancien » ou d’un jeune dans l’empire. C’est une tradition : on part « faire ses classes » outre-mer, on y effectue « le tour de bête », dans des entreprises, de bureau en bureau, de factorerie ou comptoir en factorerie ou comptoir, de « plantation » de rhum en plantation. C’est une tradition ainsi à Bordeaux, en tout cas, comme certainement à Marseille, à Nantes ou à Lyon.

Chez les Bordelais, les dynasties familiales animant le négoce envoient leurs jeunes dans la maison sœur du Sénégal, du Soudan ou de Guinée. On y apprend le métier, on se fait des contacts ; parfois, on vit avec une Africaine, le temps de quelques années. Les fils de bourgeois vivent par exemple à Dakar ou Saint-Louis avec des filles de « signares »<sup>48</sup>, les femmes métis africaines qui gèrent leur propre maison de « traitant ». Puis, au bout de quelques années, généralement une demi-douzaine ou une douzaine d’années, ils rentrent en Gironde et y commencent leur ascension de cadre supérieur au sein de la maison familiale, et ce, des années 1860 aux années 1950. Nul doute que, partout, les jeunes partis « à la Côte » en Afrique subsaharienne, dans les filiales maghrébines ou indochinoises, ne manquent pas de revenir dans les Bureaux de Métropole, en province ou à Paris, pour monter ensuite au sein du pouvoir de commandement managérial, fort de leur capital d’expérience constitué outre-mer.

## 5. Partir et repartir pour construire sa carrière

Ces jeunes générations se succèdent pour animer l’impérialisme économique à sa base. Certains ne reviennent hélas pas en Métropole car ils sont décédés lors des épidémies ou endémies qui frappent certains territoires (fièvre jaune, comme celle qui décime les Européens de la côte du golfe de Guinée en 1857 ; paludisme aggravé, etc.) ; d’autres ont été victimes d’accidents routiers ou maritimes – quand un paquebot a coulé. Une quantité notable a été victime de la Première Guerre mondiale

---

*Empire in France*, Basingstoke, Houdmills/Londres, MacMillan-Palgrave, 2002, pp. 82-101. Claude Malon, « Les réseaux du prosélytisme et l’appareil colonial » ; « La construction d’une identité coloniale » ; « Le travail de l’imaginaire colonial » ; « Du colonial à l’outre-mer, continuités et ruptures des représentations », in *Le Havre colonial de 1880 à 1960*, Le Havre, Publications des Universités de Rouen et du Havre-Presses universitaires de Caen, 2005.

<sup>45</sup> Cf. Marcel Roncayolo, *L’imaginaire de Marseille. Port, ville, pôle*, Marseille, Publications de la Chambre de commerce & d’industrie, 1990.

<sup>46</sup> Lettre de Mathon à Le Cesne, 16 mai 1923, archives de la CFAO.

<sup>47</sup> Hubert Bonin, « La construction d’un système socio-mental impérial par le monde des affaires ultramarin girondin (des années 1890 aux années 1950) », in Hubert Bonin, Jean-François Klein & Catherine Hodeir (dir.), *L’esprit économique impérial (1830-1970). Groupes de pression & réseaux du patronat colonial en France & dans l’empire*, Paris, Publications de la SFHOM, 2008, pp. 243-274.

<sup>48</sup> Cf. Jean-Luc Angrand, *Céleste ou le temps des Signares*, Sarcelles, Éditions Anne Pépin, 2006.

quand nombre d'employés et cadres européens ont été rappelés et mobilisés en Métropole.

« En vingt ans, nous avons eu à la Compagnie 66 décès à la Côte et, sur le nombre, 36 n'avaient pas terminé leur première année de séjour. À partir de la troisième année, la mortalité devient très rare. Elle frappe les nouveaux venus pour deux causes : ils sont plus aptes à contracter la maladie. Ils sont plus sujets aux accidents parce que beaucoup plus imprudents. C'est ainsi que les noyades et les insulations sont l'apanage des nouveaux arrivés »<sup>49</sup>, sans parler de sept décès dus à la fièvre jaune en 1901-1902. En 1900, la CFAO doit faire rapatrier son personnel européen de Rufisque à Marseille à cause de la fièvre jaune qui vient de causer deux morts à Rufisque<sup>50</sup>.

Il faut avouer que l'on ne connaît pas la proportion de jeunes expatriés qui, une fois partis et revenus (en congé, ou au terme de leur contrat de quelques semestres, six le plus souvent ou huit) « repartent ». Si l'on considère ceux qui sont ainsi « repartis », des quantités substantielles s'élargissent et se renouvellent décennie après décennie, en autant de cohortes de cadres moyens et supérieurs (des « élites coloniales ») ou d'employés qualifiés (des « petits Blancs »). La CFAO décide en 1900 d'affiner sa politique de « fidélisation », en augmentant les salaires de ses employés mûrs, en abaissant de trois à deux ans la durée obligatoire de tout séjour en Afrique, après un « hivernage » sur place – une sorte de congé – au lieu de deux<sup>51</sup>.

Les grandes entreprises en ont besoin pour étoffer leurs structures de gestion, territoire par territoire. Elles les affectent dans les ports (gestion des agences de transitaires et de consignataires ; gestion des entrepôts ; gestion des chargements et déchargements pour le compte des armateurs), dans les comptoirs principaux<sup>52</sup> (gestion des « écritures », de la correspondance, de la comptabilité, des stocks et des flux, des commandes) ; et enfin dans les réseaux commerciaux<sup>53</sup> et bancaires ou les sites de production de l'hinterland (mines, plantations, chantiers de BTP) : ils y « tiennent les livres », supervisent la main-d'œuvre colonisée ou immigrée (coolies), assurent les flux logistiques, animent les flux d'argent et donc entretiennent la liquidité monétaire concrète, que ce soit à la trésorerie des firmes ou dans les agences bancaires<sup>54</sup>. Au fin fond de l'empire africain œuvrent discrètement les intermédiaires entre les paysans et traitants locaux et les entrepôts du commerce de gros, autour de la mythique factorerie<sup>55</sup>.

<sup>49</sup> Lettre de Le Cesne à Bohn, 1<sup>er</sup> mars 1901, archives de la CFAO.

<sup>50</sup> Lettre de Le Cesne à Bohn, 28 juin 1900.

<sup>51</sup> Lettre de Bohn à Le Cesne, 21 mars 1900, archives de la CFAO.

<sup>52</sup> Cf. Alain Simon, *Comptoirs et villes coloniales du Sénégal. Saint-Louis, Gorée, Dakar*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1993.

<sup>53</sup> Hubert Bonin, *CFAO (1887-2007). La réinvention permanente d'une entreprise de commerce outre-mer*, Paris, Publications de la SFHOM, 2008. Yves Péhaut, *Sénégalais de Bordeaux. Maurel et H. Prom*, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 2014, deux volumes. Hubert Bonin & Michel Cahen (dir), *Négoce blanc en Afrique Noire. L'évolution du commerce à longue distance en Afrique noire du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Publications de la SFHOM, 2001. David Kenneth Fieldhouse, *Unilever Overseas*, Londres, Croom Helm, 1978. Frederick Pedler, *The Lion and the Unicorn in Africa. A History of the Origins of the United Africa Company, 1787-1931*, Londres, Heinemann, 1974.

<sup>54</sup> Marc Meuleau, *Des pionniers en Extrême-Orient. La Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Paris, Fayard, 1990. Hubert Bonin, *Un outre-mer bancaire méditerranéen. Le Crédit foncier d'Algérie & de Tunisie (1880-1997)*, Paris, Publications de la SFHOM, 2004. Hubert 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.

<sup>55</sup> Jean-Louis Amselle, *Les négociants de la savane*, Paris, Anthropos, 1977. Elsa Assidon, *Le commerce captif. Les sociétés commerciales françaises de l'Afrique noire*, Paris, L'Harmattan, 1989. Raymond Vacquier, *Au temps des factoreries (1900-1950)*, Paris, Karthala, 1986.

Enfin, des classes petites bourgeoises et populaires aisées se structurent outre-mer autour des travailleurs de base qualifiés : dans l'entre-deux-guerres et dans les années 1940-1950, la CFAO recrute sans cesse des conducteurs de travaux pour le développement de ses bâtiments et des mécaniciens pour ses garages ; la Compagnie du canal de Suez a besoin de contremaîtres, de pilotes, d'ouvriers de bon niveau pour ses ateliers de Port-Saïd<sup>56</sup>. Les compagnies ferroviaires (Compagnie des chemins de fer algériens, Compagnie sénégalaise des voies économiques, etc.) et les postes des compagnies de navigation maritime ou fluviale expriment de gros besoins de « mécanos » aptes à la maintenance du matériel. Le boum de la prospection des hydrocarbures en Afrique du Nord dans les années 1950-1960 déclenche un vague de départs : « Aujourd'hui, 3 000 techniciens français, dont la majorité est âgée de moins de 30 ans, s'emploient à résoudre sur place l'ensemble des problèmes que pose l'éveil matériel du Sahara, et cela pour le compte de différentes firmes de détection, d'exploitation ou de génie civil. »<sup>57</sup> On trouve aussi un « peuple » d'expatriés : maîtres sondeurs, ouvriers foreurs, aides géologues, spécialistes des équipes de géophysique ou des équipes de génie civil, chauffeurs, employés des services annexes et de gestion, cuisiniers, etc. Les « élites » sortent des écoles d'ingénieurs ou de l'École nationale supérieures du pétrole & des moteurs, créée à Rueil dans l'après-guerre.

Dans le cadre de ces structures, réseaux et systèmes productifs propres à chaque territoire de l'empire colonial, des carrières se construisent. Les jeunes puis les moins jeunes qui repartent entendent grimper l'échelle de la hiérarchie managériale. L'employé supérieur veut devenir directeur de factorerie, l'aide comptable ou employé aux écritures chef comptable ; tous visent un poste élevé au sein du comptoir commercial ou dans l'agence maritime, transitaire ou bancaire. La CFAO et Maurel & Prom, dans le négoce, la Banque de l'Indochine, la Compagnie algérienne ou le CFAT, dans la banque, n'ont pu se développer et prospérer que grâce à des centaines de « petits » partis dans l'empire qui y sont repartis pour devenir « moyens » et même, pour certains, « grands ». Ceux-là s'avèrent finalement partis pour une longue et belle aventure. En 1945, 204 des 227 expatriés de la CFAO ont plus de dix ans d'ancienneté et un quart plus de vingt ans.

Parmi ceux promis à une ascension dans les maisons de commerce sont les inspecteurs qui circulent d'une implantation à une autre et les patrons des gros comptoirs. À la CFAO, Eugène Mathon entre à 18 ans en 1883 au comptoir de la Compagnie du Sénégal & de l'Ouest africain ; ce départ dans la vie professionnelle ouvre la voie à trente ans au sein du même groupe (devenu CFAO en 1887), avant d'être promu au Siège marseillais : responsable du Rio Nunez, puis de la Casamance en 1894, agent principal au Sénégal en 1895, agent général en Afrique en 1900, administrateur-délégué au Siège et en Afrique de 1908 à 1926 : pendant une quarantaine d'années, il aura été la clé de voûte de la firme outre-mer avec une poigne de fer et un art de la rigueur gestionnaire<sup>58</sup>. Les directeurs des implantations en partent pour rejoindre une plus importante, au fur et à mesure de leur processus de promotion, tout le long de la Côte ou des axes de pénétration dans l'hinterland. Émile Perret, entré à la CFAO en 1906, y est promu inspecteur, puis agent en Guinée

<sup>56</sup> Hubert Bonin, *History of the Suez Canal Company, 1858-1960. Between Controversy and Utility*, Genève, Droz, 2010.

<sup>57</sup> « Ceux qui travaillent au Sahara », *Entreprise*, 1<sup>er</sup> mars 1958, n°130, pp. 14-23.

<sup>58</sup> Procès-verbal du conseil d'administration, 20 mars 1926, archives de la Cfao.

équatoriale (1923) et agent principal au Ghana en 1926 avant sa retraite en mai 1927. D'autres cadres sont plutôt stables car leur portefeuille de talents s'avère indispensable sur un poste essentiel, tel Adolphe Vielles qui aura passé 36 ans à la CFAO dont vingt ans comme agent principal au Sénégal en 1904-1924.

Une minorité de ces expatriés dans les outre-mers coloniaux repart pour la Métropole. Bien que les chantiers se multiplient outre-mer, des ingénieurs et techniciens du BTP reprennent du service sur des chantiers métropolitains, tout comme des directeurs d'agence bancaire peuvent revenir diriger un guichet dans le réseau métropolitain. Même au sein des compagnies commerciales, quelques hauts responsables reviennent faire souche, tel Barthe, qui, retraité du comptoir d'Abidjan de la CFAO au 31 décembre 1928, redémarre aussitôt comme gérant de la succursale de Bordeaux le 25 février 1929.

Léon Morelon arrive en Afrique subsaharienne le 22 novembre 1923 après son embauche par la CFAO ; il passe dix ans en Sierra Leone (trois ans à Freetown dans divers bureaux, boutiques ou factoreries ; sept ans à Sherbro, un temps comme agent intérimaire) ; puis quatre ans au Nigeria à Kano (un temps comme agent intérimaire), trois mois au Dahomey (agent intérimaire) et enfin 21 mois au Cameroun, comme agent titulaire ; il est promu inspecteur en Afrique le 7 novembre 1939. Il rallie la France libre, dont il devient un haut cadre économique sur la Côte africaine, ce qui lui vaut de représenter la firme outre-mer, dont il devient l'Agent général en Afrique le 21 décembre 1944. Le capital d'expérience et de relations acquis en vingt ans d'expatriation lui permet de revenir au Siège marseillais : directeur, directeur général en 1950, P-DG en 1954-1972, soit au total 49 ans à la CFAO.

On repart pour bouger, en fait, sauf finalement une petite minorité qui fait souche dans telle cité-port et y deviennent des notables, comme Louis Barthe à Abidjan, qui y dirige le comptoir de la CFAO, où il était entré en 1893, de 1899 à 1928, ou Edmond Teisseire, de Buhan & Teisseire (1872-1927) qui séjourne longuement à Dakar, où il est élu maire et conseiller général. On repart pour repartir, mais en interne, en Asie du Sud-Est pour les cadres de la Banque de l'Indochine, en Afrique du Nord pour ceux des banques ou des succursales commerciales (Descours & Cabaud, Brossette, Compagnie marocaine, etc.), en Afrique subsaharienne. En pionnier, le Crédit lyonnais ouvre des agences en Algérie et en Tunisie dès 1878-1913, suivi par la Société marseillaise de crédit, puis la Société générale : des parcours de carrière se dessinent alors pour les cadres qui acceptent de partir rejoindre la vingtaine d'agences algériennes actives en 1929, avec là aussi un accès aux responsabilités, tel Jean Robert, directeur de l'agence de Tunis du Lyonnais, un temps sous-directeur à Marseille (1921) puis promu directeur de l'agence de Casablanca (1928-1938).

Une cohorte de cadres moyens et dirigeants s'est donc épaissie au fil des lustres dans la banque ultramarine ; mais on mesure mal les motivations. Ainsi, le sous-directeur à Albi, Calixte Méda, part diriger Tunis en 1921 ; Aimé Benoît-Cattin, qui a tourné dans des guichets en Isère, part tout à coup diriger la succursale d'Alger en 1934. Est-ce pour rompre avec le plafond de verre qui le bloquait en Métropole ? bénéficiaire d'un « accélérateur de carrière » décisif ? Ensuite, le rêve ou l'idéal est d'être appelé à partir pour une grosse succursale du réseau d'outre-mer, voire au Siège, comme à Dakar pour celui de la Banque de l'Afrique occidentale.

Disons-le clairement : le boum de l'ultime vague de « mise en valeur » de l'empire juste avant les indépendances, quand il s'insère dans un mouvement de forte croissance soutenu par les investissements réalisés dans le cadre de l'économie

mixte<sup>59</sup>, a rouvert fortement les débouchés de carrière à ces expatriés, en contraste avec les coupures d'effectifs durant la dépression des années 1930 et le gel relatif des affaires durant la Seconde Guerre mondiale.

Cette marche en avant permet à une nouvelle génération d'essaimer dans l'empire et, en une quinzaine d'années, voire plus dans les pays indépendants qui ne coupent pas leur économie de l'ancienne Métropole, d'y entamer une carrière prometteuse – d'où une ultime vague de départs, même si, d'autant plus qu'on vit encore au temps des « classes creuses » de l'après-Première Guerre mondiale et que les entreprises bataillent pour leurs recrutements. Mais on sait que, ici et là, ceux qui sont partis en 1945-1960 ont dû souvent revenir, d'Indochine, de Guinée puis d'Algérie

## **Conclusion**

Cet essai d'appréhension des motivations, des parcours et de l'identité collective, voire individuelle, des hommes partis dans les outre-mers coloniaux aura permis de reconstituer et de suivre plusieurs filières de déploiement des élites, de tous niveaux, qui ont pris en charge l'essaimage, la gestion et les mutations des firmes – services, mines, agrobusiness – qui ont pris en charge l'essentiel du décollage de l'économie « moderne » dans l'empire. Ces flux récurrents de jeunes inexpérimentés ou de cadres déjà mûris grâce à des activités et aventures coloniales renouvelées entretiennent la prospérité des lignes de paquebots, des fournisseurs de biens de consommation et d'équipement adaptés à de telles vies au loin, et, à coup sûr, des récits de voyage, des souvenirs, partagés en famille et entre amis, bien plus banals et modestes que *Voyage au Congo*, évidemment.

---

<sup>59</sup> Cf. Samir Saul, *Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord (1945-1962)*, Genève, Droz, collection « Publications d'histoire économique et sociale internationale, n°35 », 2016.