

## LA SOCIÉTÉ DU HAUT-OGOOUÉ

(in Catherine Coquery-Vidrovitch, *Le Congo au temps des grandes compagnies concessionnaires 1890-1930*, thèse, 1970, Paris, Mouton, 1972)

[www.entreprises-coloniales.fr/afrique-equatoriale/SHO\\_1894-1947.pdf](http://www.entreprises-coloniales.fr/afrique-equatoriale/SHO_1894-1947.pdf)

La S.H.O. avait repris, en novembre 1894, en même temps que la concession proprement dite, l'exploitation des anciens établissements Daumas et Cie, fixés depuis une vingtaine d'années sur la côte d'Afrique. Son capital demeurait limité à 2 millions de francs en 4.000 actions de 500 fr., dont la moitié avait été remise au fondateur Médard Béraud, liquidateur Daumas, en représentation de ses apports (comptoirs, mobilier, flottille et clientèle)<sup>1</sup>.

Au 1<sup>er</sup> décembre 1894, il s'agissait donc d'apporter une somme minimale : 250.000 fr., puisque les actions furent libérées du quart seulement à la souscription. Le nombre d'actionnaires fut réduit : 76, dont 36 étaient des négociants qui souscrivirent plus de la moitié des actions (1.102)

En 1897, la première augmentation de capital (un million) confirma la tradition de cette affaire familiale dont les Béraud tenaient solidement la barre<sup>2</sup>. 62 actionnaires se partageaient cette fois-ci la souscription. Mais 7 seulement en assurèrent les deux tiers<sup>3</sup>.

La dernière augmentation de capital qui eut lieu avant guerre (de 3 à 4 millions, en 1901) présentait encore des traits analogues : 95 actionnaires seulement, avec le soutien confirmé de la banque Henrotte et Muller (605 actions) et la part considérable d'un nombre stable de commerçants (552 actions réparties entre 35 négociants dont 20 de Dunkerque, 2 du Havre, 2 Marseillais et 3 Anglais)<sup>4</sup>.

À cette époque et jusqu'en 1920, les Béraud (2.774 actions) assistés de leur bras droit, le commandant Barré (300 actions) et soutenus par leur banque (1.092 actions) disposaient de la majorité absolue dans leur affaire (4.166 actions sur 8.000).

\*

\* \*

[380] À la différence de la compagnie des frères Tréchet ou même de la Cie forestière [Sangha-Oubangui], la S.H.O. fut toujours une affaire commerciale plutôt qu'une entreprise de ramassage de produits. Contrairement à la plupart des autres concessionnaires, ses importations de marchandises furent généralement supérieures à ses exportations. Les ressources étaient d'ailleurs inexistantes sur l'ensemble de son

---

<sup>1</sup> Médard Béraud prit 400 actions, ce qui portait son avoir à 2.400 actions. Son neveu Paul Béraud prit 12 actions. Un groupe de négociants du Havre et de Dunkerque (Raoul-Duval, les frères Terquem et les Honoré, et Amédée Prince) souscrivit 220 actions. Les deux banquiers et le courtier de la société (Muller, Rassovitch et Halphen) eurent chacun 50 actions. Béraud entretenait traditionnellement de bons rapports avec les négociants étrangers, surtout britanniques, qui participèrent au capital : un Belge et dix Anglais (de Liverpool, Manchester et Londres) se répartirent 115 actions. Souscription du 1<sup>er</sup> déc. 1894, Arch. S.H.O.

<sup>2</sup> Augmentation de capital de deux à trois millions, 29 mai 1897 (un quart versé). Conc., LI(1).

<sup>3</sup> La banque Muller (487 actions) et le courtier Halphen (287 actions), et les principaux négociants : Béraud (329 actions) et son adjoint le commandant Barré (170 actions), Amédée Prince (107 actions), Brandicourt, d'Amiens (100 actions), et Raoul-Duval (32 actions), soit, à eux sept, 1.512 actions sur 2.000.

<sup>4</sup> Arch. S.H.O.

territoire, et elle ne fit aucun effort pour les développer<sup>5</sup>. Hostile à l'expansion du numéraire, elle se contenta, dans un premier temps, de rafler celui qui était introduit par l'Administration sous forme de salaires, puis celui qu'assura aux villageois la vente de leurs premiers essais de plantation (un peu de palmistes, mais surtout cacao et café).

### 1. Une affaire commerciale bien organisée sur le terrain

Antérieure au système concessionnaire proprement dit, la S.H.O. s'était vu garantir expressément son monopole commercial<sup>6</sup>. Entrée en exploitation en 1897, elle déclarait en 1902 trente-huit factoreries, dont dix-sept étaient situées hors concession, sur le bas Ogoué, dans la région des lacs, au Cap-Lopez ou autour de Libreville. Les vingt et un postes de la concession étaient alors exclusivement fixés le long du fleuve, depuis l'île d'Alembé jusqu'à Franceville, de préférence au débouché des affluents permettant de gagner l'arrière-pays<sup>7</sup>. Leur nombre progressa régulièrement, passant à 28 en 1912 (dont 13 tenus par des Européens), à 43 en 1920, sans compter les traitants qui opéraient dans « l'hinterland »<sup>8</sup>. À cette époque, les factoreries avaient essaimé un peu partout le long des rivières — Ngounié, Ikoï, Lolo, Ivindo, etc. [381] L'itinéraire suivi en 1909 en pays Ishogo par un agent européen démontre avec quel sérieux était alors entrepris le quadrillage commercial du pays<sup>9</sup>.

La société employait un personnel relativement considérable : une quarantaine d'Européens en 1908, chiffre passé à 61 trois ans plus tard<sup>10</sup>. Les employés, munis d'un livret d'instructions détaillées, étaient bien tenus en main<sup>11</sup>. Le directeur en Afrique recevait 6.000 fr. d'appointements annuels, plus une commission de 1 1/2 % sur le produit net en Europe<sup>12</sup>. Les agents subalternes furent toujours médiocrement rémunérés ; ils ne recevaient encore, en 1920, que 2.000 fr. par an, pour un engagement de trois années consécutives<sup>13</sup>. L'ensemble était hiérarchisé : « Cette discipline [est] si bien observée que, dans un coin perdu de ce pays, deux agents de la

---

<sup>5</sup> Les tonnages exportés restaient limités :  
Exportations de la S.H.O.\* (en tonnes)

	1910	1911
Ivoire	6,1	2,8
Caoutchouc	157,5	123,7
Cacao	11,3	2,8
Ébène	123	121
Okoumé	1.000	1.075
Acajou	24	0

\* Gabon, *Rapport annuel*, 1911, Aix, 4 (1) D.

<sup>6</sup> Voir chap. 1.

<sup>7</sup> Liste des établissements commerciaux imposés, administrateur de Ndjolé, 1920, Conc., L(2).

<sup>8</sup> R.G., S.C., 1912, Conc. IV-9, et Rapport au Conseil de contentieux, Conc., L(3).

<sup>9</sup> E. Quéru, *Lettres, notes et souvenirs. Voyage au Gabon du 24 juin 1907 au 11 octobre 1909*, trois cahiers manuscrits communiqués par M. J. Binet. Cf. carte 27, p. 382.

<sup>10</sup> R.G., S.C., 1911, Aix, 8 Q.

<sup>11</sup> S.H.O. *Organisation générale des services d'Afrique et Instructions aux agents*, Paris, Impr. Chaix, 1904, 55 p. Arch. S.H.O.

<sup>12</sup> P.V. du conseil d'administration, 21 janv. 1895, Arch. S.H.O.

<sup>13</sup> Engagement de M. Werly, 1922-1925. Témoignage recueilli à Ndjolé, sept. 1965.

société d'un rang commercial inégal ne se causent guère que pour les questions du service.<sup>14</sup> »

La concession était divisée en « cercles » commerciaux fractionnés en subdivisions. La société possédait ses « gardes armés » (d'anciens miliciens du Gouvernement pour la plupart), chargés de la police des convois et de la surveillance des magasins. La « justice de paix » était confiée aux agents qui réglait les palabres et percevaient à cette occasion, l'impôt coutumier ; enfin, un « service de renseignements » tenait le personnel en haleine<sup>15</sup>. Habiles, au courant des mœurs et des dialectes locaux, les premiers agents prirent vite de l'autorité et développèrent autour des factoreries leur prestige personnel au profit de la société. Habités à exercer un commandement sans partage, ils se faisaient obéir en réglant les différends entre villages par d'habiles cadeaux aux chefs, ou la menace terrifiante du lointain « Commandant ». Leur vie était dure. Quéru, nommé en 1907 à la factorerie du haut Ikoï, dans la montagne, à neuf jours de marche de la Ngounié, partit rejoindre son poste à pied, escorté de 30 porteurs loango. Rarement ravitaillé, il vécut plusieurs mois dans un isolement complet, dans une case rudimentaire qu'il quittait fréquemment pour parcourir les pistes forestières, occupé à diriger ses traitants, organiser les caravanes et peser le caoutchouc, au sein de populations Cimba et Ishogo peu hospitalières<sup>16</sup>. Installé durant plus de deux mois dans la succursale de Mitellé, petit village N'Powé situé à cinq jours d'Okama sur la rivière Lolo, il fut mêlé à de sérieuses palabres opposant les M'Powé à leurs rivaux Akalai : « Ma ceinture était, bien entendu, pleine de cartouches et ma carabine et mon revolver se trouvaient tout chargés à portée de ma main [...]. Je fus contraint, plusieurs fois, de braquer mon revolver.<sup>17</sup> »

En fait, les chefs s'arrachaient le droit d'obtenir, dans leur village l'installation d'un traitant pourvoyeur de marchandises. Mais ils devaient pour ce faire, s'engager à fournir chaque mois un certain nombre de porteurs chargés d'évacuer l'ivoire et le caoutchouc. Un refus entraînait la visite du Blanc accompagné de quelques [383] miliciens, prêt à agir, par persuasion ou menace, et jamais à l'abri d'une embuscade.

Les conditions n'avaient guère changé après la guerre : vers 1922, l'agent Werly, en poste sur l'Ivindo, assurait le transit de tout le ravitaillement vers Lastourville, Koula-Moutou et Franceville, et surveillait ses traitants dans un rayon de quinze jours de marche. Au-delà de la Mouniangui (traversée à la nage), il intervint à son corps défendant dans le règlement d'une palabre, pour lequel il reçut en remerciement quatre pointes d'ivoire<sup>18</sup>.

L'agent européen détenait les marchandises d'échange dont il était responsable vis-à-vis de la société. C'était surtout des fusils et de la poudre (jusqu'en 1909, date de leur interdiction définitive), puis des tissus, de la mercerie, binteloterie, quincaillerie, sel, tabac et conserves. La société s'enorgueillissait d'avoir interdit sur sa concession l'introduction des alcools de traite qu'elle utilisait seulement dans les zones où régnait la libre concurrence<sup>19</sup>. L'Européen faisait à chaque traitant une avance fixe en marchandises, en moyenne de 200 fr. Le traitant devait justifier de leur usage. Lorsqu'il revenait à la factorerie avec, par exemple, pour 150 fr. de caoutchouc, l'agent le lui

---

<sup>14</sup> Capitaine Fabiani, administrateur de la région de l'Ogooué, au lieutenant-gouverneur du Gabon, Maniumba, 28 sept. 1907, Arch. S.H.O.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> « Je suis constamment au milieu des Noirs et, à force de courir la brousse, de manger du manioc et de fumer le calumet avec les indigènes, je vais devenir un véritable sauvage. » *Lettres, notes et souvenirs...*, *op. cit.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Arrivé en compagnie de quatre gardes armés de fusils Gras, dans un « immense » village fortifié, en palabre avec un village voisin, il dut, à la demande de l'interprète, tirer à la courte paille. A peine l'avait-il fait que les hommes se jetèrent sur leurs armes de jet (sans doute avait-il tiré la mauvaise paille...). Il y eut quelques blessés, mais ni lui, ni ses porteurs ni ses marchandises ne furent touchés. Témoignage recueilli à Lambaréné, septembre 1965.

<sup>19</sup> Note du 3 févr. 1913, Conc., L(3).

remplaçait par la même valeur en marchandises, de façon à lui assurer toujours le même crédit. Au moment des inventaires, en principe deux fois par an, le traitant venait présenter son stock à la factorerie. Il était, en outre, contrôlé à l'occasion des tournées de l'Européen. Théoriquement, aucune avance n'était faite en argent, sauf si un villageois désirait expressément être payé en numéraire, qu'il restituait généralement presque aussitôt à la boutique.

Les traitants, pour un tiers des Gabonais de Libreville, pour un tiers des Galoa et, pour le reste, d'appartenances diverses, étaient engagés pour six mois ou un an et recevaient un salaire mensuel fixe de 15 à 20 fr. (certains atteignirent exceptionnellement 100 fr.), plus une indemnité de 15 fr. pour la ration journalière, le tout payable en argent. Jusqu'à la guerre au moins, l'usage imposé des neptunes, donnés en paiement pour une valeur de 1,50 fr. mais récupérés contre seulement 50 centimes en marchandises, paralysa tout progrès<sup>20</sup>.

S.H.O. Espèces en caisse en Afrique au 31 décembre\*. (en francs)

1897	3.907
1898	9.348
1899	?
1900	6.571
1901	14.048
1902	18.108
1903	9.715
1904	15.832
1905	49.003
1906	20.233
1907	?
1908	?
1909	62.492
1910	128.122
1911	300.249
1912	469.185
1913	313.990
1914	378.171
1915	216.618
1916	306.334
1917	350.885
1918	?

<sup>20</sup> Fin 1918, la S.H.O. conservait, dans sa seule factorerie de Lastourville, plus de 1.000 neptunes. Rapport général sur la S.H.O., 1910, Aix, 8 Q.

\* D'après les bilans annuels, Arch. S.H.O. Au-delà de 1919, les opérations commerciales de la S.H.O. débordèrent largement du cadre, et de la concession, et de l'A.-E.F.

[384] Pour ses opérations commerciales, la Société se contentait de drainer tout l'argent mis en circulation par l'Administration (soldes du personnel, salaires des porteurs, payeurs, etc.). Elle se trouva rarement dans la nécessité de faire monter des fonds pour alimenter ses factoreries, et son encaisse en Afrique était insignifiante, surtout avant la guerre de 1914-18, époque à laquelle elle s'obstinait à refuser l'introduction du numéraire. Au contraire, chaque fois que le gérant d'une factorerie se trouvait disposer d'une somme supérieure à l'encaisse fixée par la société, il renvoyait le surplus dans une autre gérance ou en France<sup>21</sup>.

Les conditions d'emploi étaient sévères. La société pratiquait, à l'égard de ses traitants, la compensation sur leur salaire des risques provenant du commerce ; à l'égard de ses miliciens, l'amende, la prison ou le retrait de 2 fr. par cartouche gaspillée ; à l'égard des travailleurs des factoreries<sup>22</sup>, des retenues de salaire ou de ration, des amendes, des imputations injustifiées qui ne représentaient parfois aucun versement réel de marchandises ; à l'égard des porteurs et des payeurs, tardivement payés en nature seulement, la suspension de salaire pour tout dépassement de la durée préalablement fixée à l'accomplissement des voyages<sup>23</sup> ; à l'égard des ouvriers employés [386] sur les chantiers. une discipline très dure, des taux de ration insuffisants ; enfin, à l'égard de tous, des mesures arbitraires, telles que le prélèvement des frais d'établissement du contrat, le maintien autoritaire au-delà de l'engagement, le paiement en marchandises malgré la stipulation contraire, et la retenue du salaire pendant la durée du travail<sup>24</sup>.

On comprend, dès lors, l'hostilité de la Société à l'intervention coloniale. Elle manifesta la volonté bien arrêtée de ne pas voir s'installer chez elle l'Administration, avec ses postes de surveillance en nombre insuffisant, donc gênés et inutiles.

Les relations entre les agents de la société et les fonctionnaires furent, le plus souvent, empreints d'aigreur. En 1907, la S.H.O. opposa une fin de non-recevoir au programme d'occupation du bassin de l'Ivindo et de la N'Voum, menaçant, si l'Administration persistait à vouloir réquisitionner certains des Loango engagés aux travaux de la route, de suspendre le chantier et de renvoyer le personnel européen en France. L'expédition militaire fut paralysée par le manque de porteurs, bien qu'« au Bangania, comme à Ellarmacoura, comme au Molongui, je pouvais voir des séries d'indigènes portant sur leur dos des charges marquées des trois lettres S.H.O. et escortées par des gardes armés<sup>25</sup> ». La société craignait surtout la présence d'un fort effectif de tirailleurs, touchant régulièrement leur solde, qui par leurs achats aux

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> Engagés habituellement pour un mois, moyennant 10 fr. de salaire et 10 fr. de ration payables en espèces. *Ibid.*

<sup>23</sup> Les payeurs étaient encore en 1918 payés exclusivement en marchandises. Ils ne touchaient que 10 fr. à la descente, pour le trajet Lastourville-Molongui, et rien à la montée si la pirogue revenait à vide. Chargés, ils recevaient, en retour, dix autres francs. Une retenue de 2 fr. par voyage et par payeur était opérée sur leur salaire pour location de la pirogue qui n'avait pourtant servi qu'à l'évacuation des produits de la société. Comme chaque homme recevait, au départ, 5 fr. de ration et une avance égale à Molongui, il revenait chez lui sans un centime, après une absence de quinze à vingt jours, s'il était remonté à vide. Bien que les Adouma pussent fournir un millier de payeurs, ils se refusèrent donc à effectuer les transports de la S.H.O. Une légère hausse dut être consentie. *Ibid.*

<sup>24</sup> *Rapport sur une inspection partielle de la S.H.O.*, août 1907 (59 p.), et *Rapport d'inspection des établissements de la S.H.O.*, inspecteur Cercus, 24 mai 1908 (46 p.), Aix, 8 Q.

<sup>25</sup> Capitaine Fabiani, administrateur de la région de l'Ogooué, au Lieutenant-gouverneur du Gabon, Maniumba, 28 sept. 1907, Arch. S.H.O.

villageois perturberaient les tarifs. Elle s'était, en effet, toujours efforcée de fermer la concession aux tiers. Elle se refusait à admettre l'existence de réserves, et interdisait aux Africains de se livrer à des transactions avec d'autres qu'elle-même. C'est pourquoi elle s'ingéniait à empêcher le contact entre les gens du haut fleuve et Ndjolé, où ils auraient pu constater qu'elle n'était pas la seule puissance. Les Okandai, Adouma et Fang qui descendaient étaient tenus de décharger leurs pirogues en amont de l'île d'Alembé et de tout vendre à la société. Le transbordement des marchandises et des produits vers l'aval était strictement réglementé. Pour la même raison, la S.H.O. s'assura le monopole des transports administratifs et militaires<sup>26</sup>. Elle disposait, pour ce faire, d'un matériel assez régulièrement entretenu. En 1893, elle avait reçu de la Société Daumas et Cie trois vapeurs, plusieurs cotres, et les pirogues nécessaires à son trafic sur l'Ogooué<sup>27</sup>. En 1902, elle augmenta sa flottille d'une nouvelle chaloupe, en 1909 de deux canots automobiles assurant le service de Ndjolé à Alembé<sup>28</sup>. L'année suivante, elle entreprit d'installer deux vapeurs sur le haut Ogooué et le haut Ivindo, en amont des rapides. Mais le *Makina* mit plusieurs mois pour monter de Ndjolé à Booué et finit par arriver à destination fort endommagé<sup>29</sup>. Il fit naufrage l'année [387] suivante<sup>30</sup>. L'expérience fut reprise seulement en 1929 : le nouveau *Makina* franchit les chutes par voie de terre, porté par plus de 300 hommes<sup>31</sup>. La société installa également un vapeur sur la Ngounié<sup>32</sup>. Après la guerre de 14-18, elle ajouta un remorqueur (150 CV), une chaloupe et deux chalands de 75 tonnes chacun<sup>33</sup>. Mais le nombre des transbordements, l'impraticabilité des pistes et le manque de porteurs rendirent toujours les communications aléatoires et surtout très coûteuses. De Ndjolé à Franceville, la S.H.O. exigeait, en 1910, 2.200 fr. pour transporter une tonne de marchandises. Au-delà, une charge à dos d'homme pour Lékélé sur le haut Alima<sup>34</sup> coûtait 11 fr.

Cette politique d'isolement économique se fit aux dépens du développement de la concession. Les investissements sur place (terrains, matériel fluvial, etc.) furent modérés. Passés de 140 000 à 1.400 000 fr. entre 1897 et 1900, ils se contentèrent ensuite d'un accroissement annuel régulier de l'ordre de 200.000 fr., stoppé net à partir de 1909-1910 (maximum de 3,7 à 3,8 millions de francs, dont 2,5 étaient amortis à la veille de la guerre, soit l'équivalent du capital appelé à cette date). Le « compte concession » proprement dit s'élevait en 1912 à 832.000 fr. Aucun frais n'y fut ajouté par la suite. Il est vrai que les dépenses afférentes aux travaux publics n'y étaient pas incluses. Mais sur 1,8 million, chiffre maximum inscrit à cet effet en 1910, 1,5 million affecté à la construction de la piste Alembé-Booué fut remboursé par la colonie sous forme de dégrèvements des droits de sortie. Cette route, de cent kilomètres à peine — qui commençait dans une île, reprenait sur la rive gauche du fleuve puis, après quelques kilomètres, continuait sur la rive droite sans que la traversée fût assurée autrement que par pirogues, et s'enfonçait dans l'intérieur pour revenir enfin au fleuve et s'arrêter brusquement en pleine brousse, loin de tout centre, à la hauteur de Lélédi — ne fut

---

<sup>26</sup> Traité de gré à gré passé le 14 oct. 1909 entre la colonie et la S.H.O., G.G.A.E.F. à S.H.O., Brazzaville, 10 oct. 1910. Contrat renouvelé le 1<sup>er</sup> juil. 1911. Acte additionnel du 10 juin 1912. M.C. à S.H.O., Paris, 6 mars 1913, Arch. S.H.O.

<sup>27</sup> Les vapeurs *Jeanne et Louise* et *De Brazza* et la chaloupe *La Seine*. Statuts de la S.H.O., 30 nov.-4 déc. 1894, Arch. S.H.O.

<sup>28</sup> L'achat de la chaloupe *Monrovia* lui coûta 7.500 fr. La même année, elle construisait un sleep pour la réparation des vapeurs. Assemblée générale des actionnaires, 1902, Arch. S.H.O.

<sup>29</sup> R.G., S.C., 1912, Conc., IV-9.

<sup>30</sup> Assemblée générale, 1914, Arch. S.H.O.

<sup>31</sup> Du 18 au 25 nov., porté par 318 hommes. Administrateur des Adoumas, Rapport du 2<sup>e</sup> trim. 1929, Arch. Koula-Moutou, Gabon.

<sup>32</sup> Assemblée générale, 1913, Arch. S.H.O.

<sup>33</sup> Assemblée générale, 1925, Arch. S.H.O.

<sup>34</sup> Soit environ 440 fr. la tonne. Rapport sur la S.H.O., Franceville, 1910, Arch. Franceville, Gabon.

jamais utilisée<sup>35</sup>. Il n'en subsiste plus sur la rive gauche que les traces d'un pont métallique suspendu de 28 m de portée, lancé en 1902 près d'Ellar-Makoura en amont d'Alembé, mais presque aussitôt abandonné<sup>36</sup>.

La seule réalisation efficace de la société fut, en 1901, celle d'un monorail Decauville de 3,5 km de long, assurant la traversée de l'île d'Alembé<sup>37</sup>. Mais les premières pistes, prévues seulement à partir de 1910, furent entreprises par l'Administration coloniale par le recours aux prestataires<sup>38</sup>.

[388] Dans ces conditions, les rapports d'inspection concluaient, dès avant la guerre, à l'absence de la moindre tentative de mise en valeur de l'immense territoire dévolu à la société. Cette impression ne fit que s'accroître par la suite, surtout dans la partie orientale de la concession, très défavorisée par sa situation excentrique : l'évacuation des produits de Lastourville, Franceville et Okondja, centralisés à Lékeï, puis à Lékéti sur le haut Alima, continuait de dépendre du portage batéké, long et précaire. La zone de Franceville fut abandonnée malgré l'apparition, à l'expiration du décret de concession (en 1923), de nouvelles maisons de commerce, la S.E.A. (Société d'entreprises africaines) et la C.E.F.A. (Cie d'exploitations forestières africaines).

Le caoutchouc, encore payé 8 et 10 fr. le kilo en 1926, tomba à 3, puis à 2 fr. l'année suivante. La S. H.O. arrêta l'achat des palmistes. A partir de 1928, elle décida de supprimer les factoreries lointaines, trop coûteuses, de regrouper ses comptoirs et de remplacer les ventes au détail par des opérations de gros et de demi-gros autorisant la réduction du personnel européen et africain<sup>39</sup>. Elle ferma ses factoreries de Franceville et d'Okondja<sup>40</sup>. En 1930, toute la zone de Booué à Franceville était laissée dans un état de semi-abandon<sup>41</sup>.

L'essor de la S.H.O. en Afrique occidentale explique son désintérêt progressif de l'exploitation concessionnaire proprement dite, devenue caduque plus tôt que les autres puisque la convention d'origine remontait à 1893. Mais, à l'exemple des autres sociétés congolaises, la S.H.O. n'en tira pas moins argument pour s'assurer de substantielles compensations territoriales. L'avis portant « à la connaissance du public qu'à partir du 17 novembre 1924 les territoires anciennement concédés à la S.H.O. seront ouverts au commerce et à la colonisation » lui réservait néanmoins la jouissance d'une réserve de 700.000 ha, limitée par l'Offoué, la Lolo, le Sébé et l'Ogooué, sur laquelle elle gardait la liberté de choisir les 400.000 ha prévus par l'Avenant de 1897<sup>42</sup>. L'affaire fit long feu. En 1930, la S.H.O. se fit reconnaître, outre une indemnité de 350.000 fr., un lot urbain d'un hectare à Pointe-Noire, deux lots forestiers de 5.000 ha chacun près du littoral, plus le droit de choisir 25.000 ha au Gabon dont 10.000 sans clause géographique

---

<sup>35</sup> Gabon, *Rapport annuel*, 1911, Aix, 4 (1) D.

<sup>36</sup> Compte rendu annuel, 1902, Arch. S.H.O. Les travaux de la route avaient été préparés par la mission Fondère-Fourneau (1898-1899) chargée de l'étude d'une voie de communication entre l'estuaire du Gabon et un point navigable du bassin de la Sangha, et financé par le Comité de l'Afrique française, le ministère des Colonies et, secondairement, par la S.H.O. (compte rendu de mission, J.O.C.F., 1<sup>er</sup> juin 1899, pp. 21-22). Une nouvelle mission fut lancée par la S.H.O. en 1898 sous la direction du garde principal d'artillerie de marine Osvald. Elle explora d'abord la rive gauche de l'Ogooué en aval de Ndjolé et la rive droite de la Ngounié (fer rapport Osvald, 24 oct. 1898), puis, jusqu'en septembre 1899, le haut Ogooué en amont de Booué (2<sup>e</sup> rapport Osvald, 1<sup>er</sup> déc. 1899). Rapport à M.C., Paris, 7 mars 1900, Arch. S.H.O.

<sup>37</sup> M.C. à S.H.O., Paris, 14 juin 1901, Arch. S.H.O., et garde principal Tiquet au C.G., Libreville, 19 oct. 1903, Brazza 1905-111

<sup>38</sup> Le décret du 22 févr. 1910 autorisa l'ouverture de travaux pour la création au Gabon des pistes Sindara-Fougamou (contournant les rapides de la Ngounié et terminée fin 1910) — Booué-Makokou (rayée ensuite du programme) — Kango-Ndjolé (le long de la ligne télégraphique) — Djoua-Sembé (de la Sangha à l'Ivindo, projet abandonné à la suite de la convention franco-allemande) et Kango-Libreville (entreprise en 1912). Gabon, *Rapport général*, 1911, Aix, 4 (1) D.

<sup>39</sup> Compte rendu annuel, 1929, Arch. S.H.O.

<sup>40</sup> Rapports trimestriels, subdivision de Franceville et d'Okondja, 1918-1928, Arch. Franceville, Gabon.

<sup>41</sup> Circ. Adoumas (Lastourville), Rapports 2<sup>e</sup> trim. 1929 et 3<sup>e</sup> trim 1930, *ibid.*

<sup>42</sup> *Avis aux commerçants et aux colons*, novembre 1924, Arch. S.H.O.

restrictive et 15.000 à l'intérieur de l'ancienne concession<sup>43</sup> L'année suivante, elle porta son dévolu sur la « 2<sup>e</sup> zone » forestière mise en réserve à partir de 1931. En 1934, elle constitua une filiale pour l'exploitation des bois, la Société forestière d'Azingo<sup>44</sup>, au capital de 1.725.000 fr. Les attributions définitives eurent lieu seulement après la guerre : l'accord du 16 septembre 1947 cédait à la société 15.000 ha sur la Lélédi<sup>45</sup>. Il permit à la S.H.O. d'ouvrir, à partir de 1961, quatre chantiers de coupe d'okoumé exceptionnellement rentables.

## 2. L'essor commercial de la société

[390] Les opérations commerciales de la S.H.O. connurent, après la guerre 1914-1918, une progression remarquable. C'est que, tout en abandonnant progressivement l'exploitation de sa concession, elle avait compris la nécessité d'opérer une énergique reconversion.

Dès le début du siècle, la société avait eu le souci d'investir hors concession. Elle [391] songeait alors à des expériences de plantation. En 1898, elle participa à la Société agricole de Batah qui venait d'obtenir 730 ha à Campo. Mais, en 1900, la société entra en liquidation à la suite de la constitution de la colonie espagnole du Rio Muni<sup>46</sup>.

La S.H.O. suscita alors la Société Agricole de Nkogo, destinée à planter en cacaoyers une concession de 250 ha (48.000 pieds) à laquelle s'ajoutèrent ensuite les plantations de Manguegue (46.000 pieds), Mimba-Bekoué (25.000 pieds) et Samba (Ngounié). La société, constamment déficitaire, fut finalement reprise par la S.H.O. en 1921<sup>47</sup>. La dernière tentative au Gabon fut celle de la Société gabonaise d'entreprises et de transports, constituée en 1909 pour tirer parti du projet avorté de chemin de fer Ogooué-Ivindo et, accessoirement, pour encourager l'exploitation des bois sur le bas Ogooué par l'installation d'une scierie au Cap Lopez.

Mais c'est au lendemain de la guerre que la S.H.O. entreprit de moderniser son entreprise. Une assemblée extraordinaire prorogea en 1919 la société pour 90 ans, et modifia ses statuts pour l'adapter à une extension nouvelle de ses activités : dorénavant, elle ne se livrerait plus seulement à l'exploitation commerciale, industrielle et agricole de la concession du Haut-Ogooué mais, au Gabon et ailleurs, à « l'étude, la mise en valeur, la négociation et l'exploitation de toutes affaires ou entreprises agricoles, commerciales, industrielles, financières, forestières, minières, immobilières mobilières, maritimes, de travaux publics, de magasins généraux, de transports, d'importations et d'exportations [...], l'exploitation de toutes voies de communication [...], la création, l'exploitation de tous établissements industriels et commerciaux, le commerce de tous produits »<sup>48</sup>.

En somme la S.H.O., parce qu'elle sortit d'emblée du champ limité de l'Afrique Équatoriale, réussit la mutation que la Cie forestière [Sangha-Oubangui] s'était vainement efforcée d'opérer quinze années durant.

Ce fut le mérite du successeur de Médard Béraud (mort en 1903), Antoine-Octave Barré, commandant du Génie en retraite, qui de 1904 à sa mort, en 1926, fut le maître impérieux de la société. Son autorité était absolue et indiscutée. Pour certaines

---

<sup>43</sup> Les deux lots attribués furent les terrains de Manguegue et d'Abanga. Convention du 19 juillet 1930, approuvée par décret du 20 juillet 1930, *J.O.*, 26 juillet 1930, p. 8.480. La S.H.O. sollicita, en outre, 5.000 ha dans le prolongement d'Abanga et 5.000 ha dans l'Iguela. S.H.O. à M.C. [ministère des colonies], 21 décembre 1934, Arch. S.H.O., Libreville.

<sup>44</sup> Forestière d'Azingo : constituée en association avec deux forestiers, MM. Guérin et Fabre, qui, avec leurs dettes, apportèrent leurs permis de coupe et, surtout, la concession Caterpillar. Les concessions forestières furent rachetées en 1952 par la firme Rougier, de Niort (note d'A.L. entreprises-coloniales.fr).

<sup>45</sup> Arch. S.H.O.

<sup>46</sup> P.V. du conseil d'administration, septembre 1897, mars 1900 et mai 1901, Arch. S.H.O.

<sup>47</sup> P.V. du conseil d'administration, 1899-1900, Arch. S.H.O., et comptes rendus aux assemblées annuelles, 1909 à 1922.

<sup>48</sup> Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 1919, Arch. S.H.O.

questions — notamment les achats de marchandises et l'établissement du bilan —, il n'admettait l'immixtion d'aucun de ses collègues. Il réglait directement les problèmes avec les chefs de service et prenait toutes les décisions. Mais, malgré la modestie de l'affaire à son origine, il comprit l'intérêt de la transformer et n'hésita pas à y mettre le prix.

Les banques soutinrent l'évolution. Depuis le début du siècle, la S.H.O. avait été suivie par la Société française de reports et dépôts, qui lui avait évité de souffrir de la liquidation, en 1912, de sa banque d'origine, Henrotte et Muller (où elle ne perdit que 20.000 fr. bien que la banque eût alors détenu 1.092 actions sur 6.000)<sup>49</sup> [N.B. : la S.H.O. pouvait perdre sur les dépôts laissés par elle dans cette banque, certainement pas sur les actions S.H.O. que détenait la banque. Les deux faits sont à dissocier (A.L.)]. Pour contrebalancer l'impression fâcheuse laissée par cette faillite, le Président Muller fut alors remplacé par une haute personnalité du monde de la finance, A[ristide] Denfert-Rochereau [1854-1934][fils du « Lion de Belfort »], administrateur de la Société française de reports et dépôts [établissement dominé par la haute banque protestante et les Mirabaud en particulier] et de nombreuses autres entreprises<sup>50</sup>.

[392] Après la guerre intervinrent la Cie Algérienne [toujours les Mirabaud] et surtout la banque Mirabaud, représentée au conseil par J[ean] Boissonnas. e 1920 à 1925, les capitaux furent successivement portés de 5 à 8, 16, 20, puis 40 millions<sup>51</sup>. A cet essor correspondit l'entrée progressive au conseil d'administration de représentants d'autres sociétés avec lesquelles la S.H.O. resta dès lors en relations commerciales ou bancaires<sup>52</sup>.

La solidité relative de l'entreprise lui permit de conserver, à côté de son soutien bancaire, la fidélité de ses fondateurs. Le tout fut renforcé d'une masse de petits actionnaires. Jusqu'à la fin, la S.H.O. conserva ce double caractère de négoce et de placement. Depuis 1897, les banques l'avaient régulièrement soutenue, en assurant chaque fois près du tiers des augmentations de capital. Mais le tournant décisif fut pris en 1920. Les gros porteurs assurèrent alors la moitié de la souscription (44 % en janvier, 50 % en décembre).

A l'issue de la dernière augmentation de capital de la période (1925), la banque Mirabaud possédait, sur un total de 160.000 actions de 250 fr., 19.332 actions (plus [Paul] Enjalbert [secrétaire général de la S.H.O.] 2.533 actions, d'Eichthal 2.551 actions et Paccard et Cie 704 actions)<sup>53</sup>, la Banque de l'Union Parisienne 6.836 actions, Denfert-Rochereau (Société [française] de reports et dépôts) 3.574 actions, la Cie Algérienne 4.020 actions, la Société de crédit industriel et commercial [le CIC] 1.699 actions, et la Société de Banque Suisse (Neuchâtel) 1.437 actions. Au total, les grandes banques de l'affaire détenaient à peine plus de 40.000 actions, soit seulement un quart

---

<sup>49</sup> Liste des actionnaires, 1894, 1897 et 1901, Arch. S.H.O.

<sup>50</sup> Les Assurances Générales, le Crédit foncier franco-canadien, la Compagnie Fives-Lille, la Société industrielle des téléphones, le Comptoir Lyon-Alemand [avec un seul « l »], la Société du gaz du Nord et de l'Est, et la Société gabonaise d'entreprises et de Transports [et les Mines de Ouasta-Mesloul (Algérie)].

<sup>51</sup> Alors qu'auparavant, le troisième quart des actions primitives n'avait été appelé qu'en octobre 1913.

<sup>52</sup> En 1920 [Félix] Coquelle [nég.-consignataire à Dunkerque, adm. de la Cie frse d'entreprises en Indo-Chine], administrateur de la Société anonyme de gérance et d'armement [SAGA], en 1923 R[oger] Seyrig [marié à une fille Peugeot], gérant des Établissements [G.] Koechlin [de Mulhouse], actifs au Dahomey [adm. de la Tournerie de Thann, de la Cie générale française pour le commerce et l'industrie, de l'Association cotonnière coloniale, de la Cotonnière de l'Indochine, de la Cotonnière des Nouvelles-Hébrides...], [Maurice] Chabrières [fils du premier président de l'Omnium lyonnais et d'une Fraissinet, de Marseille], de la maison Chabrières, Morel et Cie [adm. Lyonnaise des dépôts (SLD)], Banque de Syrie et du Liban, Cie Fraissinet, Commerciale et industrielle de la Côte d'Afrique (CICA)...], en 1930 Raoul-Duval, de la maison E. Raoul-Duval et Cie [protestants havrais].

<sup>53</sup> Tous ces milieux d'affaires protestants étaient unis par des intérêts financiers et des liens familiaux. Ainsi [Paul] Enjalbert avait épousé une demoiselle Denfert-Rochereau [la fille d'Aristide](morte récemment, âgée de 85 ans, *Le Monde*, 22 novembre 1969).

du capital social<sup>54</sup> . Le reste continuait de se répartir entre plusieurs centaines de personnes.

Le bloc initial des commerçants et armateurs avait doublé (de 35 à 70 environ). Mais, à partir de 1920, ils prirent une part mineure aux augmentations de capital (6 à 7 % des actions nouvelles), preuve que les entreprises mercantiles du début du siècle, alors capables de fructifier sans mettre en œuvre des moyens financiers importants, étaient dorénavant supplantées par des puissances bancaires enfin susceptibles d'investir. Les « rentiers » et « propriétaires » avaient fait une apparition massive (3 à 400 personnes), de même que les professions libérales (plus de cent actionnaires), tandis que les petits employés de la firme (dactylos, commis, etc.) restaient fidèles à une maison dont la gestion prudente et la rentabilité régulière inspirait confiance. On le vit bien en 1924, année où la masse des petits actionnaires (près de 92 % du total) fournit plus des trois quarts de l'augmentation de capital : pour le public, la crise de 1921-1922 était résorbée et le boom des années 1925-1926 s'amorçait. Le changement définitif d'orientation s'affirma cependant l'année suivante. L'augmentation brutale du capital (qui doubla de 20 à 40 millions) fut presque entièrement assurée par les banques (11 actionnaires seulement couvrirent plus du tiers de l'appel) : l'affaire était en voie d'abandonner définitivement le caractère familial, non dénué de paternalisme, dont elle s'était enorgueillie jusqu'alors, l'esprit s'en maintint cependant et marqua jusqu'à une date récente les traditions de la maison.

[396] Dès cette époque, l'élan était donné.

Les premiers efforts de la société portèrent, en 1919, sur le Cameroun et le Sénégal. Des comptoirs furent créés à Douala et à Saint-Louis. L'année suivante, la première augmentation de capital permit de lancer une affaire d'élevage de porcs au Maroc, et surtout d'armer un cargo, puis un second en 1923, pour l'exploitation desquels une agence maritime fut créée à Dakar<sup>55</sup> . En 1921, la S.H.O. s'installa au cœur du Soudan, à Tombouctou et à Niamey. Fin 1923, elle acquit au Dahomey et au Togo les établissements de la Cie générale française pour le commerce et l'industrie [d'où l'entrée de Roger Seyrig, administrateur de cette affaire, au conseil de la SHO].

Malgré un effort entravé par de graves inondations au Sénégal en 1924, puis l'année suivante par la liquidation de l'élevage marocain, elle représentait dès lors une entreprise diversifiée, intéressée à la fois aux arachides du Sénégal, aux palmistes du Dahomey, au caoutchouc de plantation et au cacao du Cameroun, et aux bois du Gabon où elle avait édifié un immeuble (à Port-Gentil)<sup>56</sup> .

La société s'entendit, d'autre part, avec la C.F.A.O., la S.C.O.A. et la Société commerciale et industrielle de la Côte d'Afrique [CICA][d'où l'entrée de Chabrières au conseil de la SHO] pour créer la Société Palme, avec pour objet l'achat et la vente de l'huile et la régularisation des cours. Soucieuse de ne pas se laisser entraîner par la spéculation sur les produits favorisés par les hausses brutales des années 1925-1926, elle géra son exploitation avec prudence, portant toujours l'accent sur les opérations commerciales proprement dites. Ses importations en Afrique furent régulièrement très supérieures à ses exportations — fait que traduit la confrontation de la valeur des marchandises et des produits en stock ou en cours de route.

Au total, la Société du Haut-Ogooué fut probablement la plus stable des entreprises du Congo. Durant toute son existence, elle resta fidèle à une gestion régulière, qui se traduisit par la stabilité du ratio immobilisations/actif, malgré la progression rapide (en

---

<sup>54</sup> Des commerçants d'origine, les plus gros actionnaires demeuraient la famille Béraud (3.618 actions), Octave Barré (4.323 actions) et les Honoré, de Dunkerque (2.745 actions).

<sup>55</sup> Le *Cap-Lopez* fut acheté en commun avec la Société anonyme de gérance et d'armement [SAGA] [d'où l'entrée de Coquelle au conseil de la SHO]. La S.H.O. en paya les 4/5, soit 2.115.659 fr. Elle racheta la 4<sup>e</sup> part en 1922 et acquit en 1923 une autre unité navale, le *Picardie*, destiné au cabotage sur le fleuve Sénégal.

<sup>56</sup> D'après les P.V. du conseil d'administration et les comptes rendus annuels à l'assemblée générale des actionnaires, Arch. S.H.O.

francs courants) des deux termes après la guerre. Relativement lourde, la part des immobilisations (de 35 à 45 % jusqu'à la guerre) traduisait un certain souci d'équilibre qui permit à la société de se maintenir remarquablement durant la période difficile 1911-1918. Le pourcentage ne s'abaissa qu'exceptionnellement à moins de 30 %, au moment le plus fort de la prospérité commerciale, 1924-1927.

Jusqu'à la grande crise, la société ne connut que très exceptionnellement des exercices déficitaires (en 1901 et en 1913). Ses bénéfices d'exploitation, tributaires avant guerre des crises du caoutchouc (1901, 1907 et 1911/1914), furent raisonnables tout en restant modérés. Ses taux de profit se maintinrent à un niveau avantageux, même s'ils ne connurent pas de « pointes » comparables à celles de la Cie des Sultanats et s'ils tombèrent, dans l'entre-deux-guerres, nettement au-dessous de ceux de la C.F.H.C. [Cie française du Haut et du Bas-Congo]

La S.H.O., sans distribuer de dividendes exagérés, assurait donc à ses actionnaires des revenus assez réguliers. Mais, malgré l'ampleur de ses activités extra-congolaises après 1920, ils n'atteignirent jamais plus les taux records connus en 1910-1912 (40 fr. par action). C'est que la Société assumait difficilement sa croissance trop rapide, et que l'aspect exclusivement mercantile de ses activités la rendit très sensible, après guerre, [399] aux fluctuations de la valeur du franc. Aussi fut-elle une des premières atteintes par la grande crise. Dès 1928, les séquelles de la survalorisation des produits en Afrique durant les années précédentes ne lui permirent pas d'éponger la baisse des cours de réalisation en Europe.

Les pertes, de plus de deux millions, s'accrurent rapidement jusqu'en 1935 (25 millions). La société évita seulement la liquidation, après une réévaluation des pertes qui passèrent de 25 à 38 millions, par une vigoureuse réorganisation entreprise à partir de juin 1936 sous l'impulsion de son nouveau directeur général, Luc Durand-Réville, dont le premier acte fut de réduire le capital de 40 à 2 puis 5 millions<sup>57</sup>. Après [400] une phase de récupération freinée par la Seconde Guerre mondiale, le redressement de la S.H.O. fut spectaculaire et, depuis, sa progression fut régulière jusqu'à son absorption récente par une des plus puissantes firmes commerciales de l'Afrique de l'Ouest, la Compagnie Optorg<sup>58</sup>.

En définitive, la S.H.O. fut la seule société concessionnaire qui réussit à s'intégrer à l'économie moderne de traite. Mais elle le fit au prix du quasi-abandon de son champ primitif d'activités. Tout se passait comme si l'Afrique équatoriale — par son manque d'hommes, le retard de leurs besoins, la pénurie de l'infrastructure et l'inorganisation de l'espace économique qui se conjuguèrent, pour entraver le développement d'un marché cohérent — s'était définitivement avérée inapte à engendrer, à elle seule, une mutation de cette envergure, du moins jusqu'à la découverte et l'exploitation récentes des richesses minérales.

---

## IMMOBILISATIONS ET TAUX DE PROFIT DE LA S.H.O.

---

<sup>57</sup> Luc Durand-Réville, entré au conseil d'administration comme administrateur-directeur général sous la présidence de Jean Boissonnas, devint président-directeur général à partir de 1940.

<sup>58</sup> La Cie Optorg (« commerce de gros » en russe) fut créée fin 1919 par un groupe textile du Nord, animé par Jules Lorthiois, James Schwob d'Héricourt et Félix Vanoutryve, pour développer le commerce et l'industrie en U.R.S.S. et dans les pays limitrophes. Mais elle s'orienta très tôt vers l'Extrême-Orient (Tonkin, Chine, Annam, Cambodge et Mandchourie). Elle s'adjoignit en 1936 une filiale britannique, en 1938 une filiale néerlandaise. Dès 1947, elle reporta en Afrique noire une partie des moyens dégagés d'Indochine en prenant d'importants intérêts dans la S.H.O. (A.E.F. et Cameroun) et les Établissements Peyrissac (A.O.F.). *Entreprise*, 7 mars 1964, n° 443, pp. 31-54 (la notice sur la S.H.O. contenue dans cet article résume les premiers résultats de notre enquête)[voir entreprises-coloniales.fr > Inde et Indochine > Sociétés commerciales > Optorg].

Années	Actif (MF)	Immobilisations en Afrique (MF)	Imm./Actif (%)	Taux de profit* (%)
1897	3,3	0,14	4,2	3
1898	3,5	0,21	6	5,2
1899	?	?	7	7
1900	4,1	1,4	34,1	8,4
1901	4,9	1,6	32,6	0
1902	5,1	1,8	35,2	0,5
1903	5,5	2	36	7
1904	5,9	2,4	40,6	10,2
1905	6,6	2,58	39	14
1906	7,4	2,77	37,4	24,3
1907	7,6	3,1	40,7	8,2
1908	7,8	3,4	43,5	8
1909	8	3,7	46,2	9,5
1910	8,5	3,8	44,7	13,8
1911	8,7	3,8	43,6	13,7
1912	8,9	3,9	43,8	13,7
1913	8,6	3,85	44,7	0
1914	8,6	3,76	43,7	0,6
1915	8,8	3,86	43,8	3,8
1916	9,1	3,9	42,8	4,6
1917	11	3,9	35,4	0,05
1918	?	?	?	
1919	13,6	4	29,4	2,7
1920	22,5	6,1	27,1	2
1921	23,1	8,7	37,6	0,03
1922	24,2	9,4	38,8	5
1923	33,2	9,9	29,8	6,3
1924	53,9	12,3	22,8	3,7
1925	63,4	14,2	22,3	7,8
1926	78,6	15,6	19,8	6,2
1927	75,3	19,1	25,3	6,4
1928	75,8	21,3	28,1	0
1929	77,7	23,9	30,7	0

1930	86,2	22,8	26,4	?
------	------	------	------	---

\* Après la guerre, le calcul des taux de profit exige un maniement délicat des chiffres (tant des augmentations de capital que des bénéfices), remis chaque année en francs constants.