

LA MAISON ANCEL : DEUX SIÈCLES DE NÉGOCE ¹ par Claude Malon

Auteur d'une thèse magistrale sur *Le Havre colonial*,
Claude Malon a bien voulu nous confier la mise en ligne de cet article sur
la maison Ancel.

Nous lui adressons nos remerciements.

Entreprise de négoce de place et de commerce maritime international, société de taille moyenne à l'échelle métropolitaine, la *maison Ancel* fut l'une des grandes entreprises havraises du commerce colonial polyvalent. Elle est remarquable par sa longévité. Cette contribution est l'occasion de tracer les grandes étapes de son histoire, avant, pendant et après le passage de Raoul Ancel, de mettre en récit les mutations économiques et stratégiques que cette entreprise a subies ou choisies. Chemin faisant, on tentera aussi de mieux cerner l'identité économique et culturelle de la maison Ancel, et de s'interroger sur sa représentativité comme sur son originalité.

1. – Une entreprise familiale deux fois séculaire

Daniel Ancel et fils est l'une des plus anciennes maisons du négoce havrais. À l'origine, un marchand de bois en gros et détail, Charles-Daniel Ancel (1731-1803), propriétaire d'une maison rue de Paris, d'une loge pour le bois au Perrey et de deux fermes ². Son fils, Daniel Ancel, fonde officiellement la maison de négoce en 1812, après héritage de la maison Limozin, une autre entreprise de commerce maritime, le mariage de Pierre Ancel avec Marie Limozin intervenant à la même époque. Sur la première page du registre où il écrit quotidiennement ses affaires ³, le négociant écrit : "*Au nom et par la grâce de Dieu commencé le présent mémorial pour servir à porter mes affaires sous la raison Daniel Ancel du Havre le vingt-quatre mai 1812*". Plus tard, la société est réorganisée, le 1^{er} mars 1837, sous l'enseigne Nouvelle maison Daniel Ancel fils. Il s'agit, au total, d'une belle dynastie : près d'une dizaine de générations a assuré la continuité de l'entreprise si l'on remonte à Édouard Limozin en 1782 et Daniel Ancel en 1812. C'est, en outre, la seule maison de la place qui ait traversé toute la seconde séquence coloniale en ayant connu la première ⁴. Dire qu'il s'agit d'une entreprise coloniale n'exclut nullement les liens commerciaux avec l'étranger ou les États anciennement ou récemment indépendants.

¹ In *Raoul Ancel (1856-1911), négociant havrais, militant catholique, homme politique*, Colloque organisé par la société savante « Montivilliers, hier, aujourd'hui, demain », 1^{er} octobre 2011, Montivilliers, 2015, pp. 27-44.

² Cf. Jacqueline Briot, « Bassac, Allègre et Cie, négociants armateurs havrais », *Cahiers havrais de recherche historique*, n° 68, 2010, p. 25-54.

³ ADSM, 40 J 135.

⁴ Claude Malon, *Le Havre colonial de 1880 à 1960*, Publications des universités de Rouen et du Havre, presses universitaires de Caen, 2006, p. 331-349.

Les formes juridiques choisies furent successivement la société en nom collectif et la société à responsabilité limitée, permettant de conserver le caractère familial. Ce caractère, de Daniel jusqu'à Georges Ancel, se manifeste, par exemple, dans les livres de compte, par l'inscription, pour celui-ci, de son portefeuille d'actions, pour celui-là, entre deux chargements de navire, de la mention suivante : « Capital à ma fille Bérénice, en avance de ma succession que je lui donne en mariage avec le sieur Quenouille de Dieppe : 25.000 francs », le 4 juin 1812. L'entreprise est donc alimentée en capital par les membres de la famille, père, fils et épouse, et, en général, d'un associé dont le rôle est important, peut-être même essentiel : M. Hantier au temps de Raoul Ancel, qui reçoit 50 % des bénéfices dans les années 1880, puis Ed. Morin de 1909 à 1939. Quelques employés sont modestement intéressés aux bénéfices ⁵. Le poids des associés explique peut-être la possibilité et le temps que se sont donné les dirigeants d'être en même temps tournés vers le commerce maritime et vers le monde rural ou la vie politique. Cependant, si on la compare à d'autres grands du négoce havrais comme les Du Pasquier ou les Raverat, la dynastie Ancel, malgré ses positions de notabilité, paraît, au bout du compte, assez discrète et solitaire. La maison Ancel n'est, par exemple, qu'assez peu connectée au réseau local des affaires extra-coloniales. Ses positions y sont peu nombreuses : *Société immobilière de Sainte-Adresse*, *Comptoirs frigorifiques Lebossé*, *Société havraise de logements économiques*, *Société havraise de pêche*, auxquelles il faut ajouter une position dirigeante dans la *Bénédictine* de Fécamp ⁶ dont la commercialisation occupe une place importante dans les livres de comptes de la maison Ancel. Après Jules Ancel, qui fut, de 1859 à 1864, président de la chambre de commerce du Havre, l'engagement consulaire de ses successeurs est assez modeste, comme la place occupée par Raoul Ancel comme juge au tribunal de commerce entre 1876 et 1897. Ce détail a cependant le mérite de nous faire savoir qu'il n'était pas coupé des affaires commerciales.

Les participations comme administrateur à d'autres sociétés coloniales sont épisodiques. Ancel n'occupe guère de positions stratégiques dans les grandes sociétés coloniales d'import-export du XX^e siècle. Mais ceci ne l'empêchera pas, nous le verrons, de développer pour elle-même un réseau de comptoirs et de filiales à la colonie. En 1925, la maison Ancel achète pour 54.000 francs d'actions Cie agricole des thés et cafés du Kontum [Catecka] ⁷. Cette incursion dans les affaires indochinoises est un peu l'exception d'une maison tournée, au XX^e siècle, essentiellement vers l'Afrique de l'Ouest et Madagascar. Si l'on en juge par ses apports personnels en 1929, lors de la transformation de la société en SARL, le portefeuille de Georges Ancel n'est que partiellement colonial : actions de la Banque de France, des Docks et entrepôts du Havre, des Chemins de fer du Nord, mais 240.000 francs d'actions de la Compagnie du canal de Suez, soit un tiers de l'apport total au capital de la maison familiale ⁸. En revanche, il n'est guère de société coloniale qui ne figure dans le carnet d'adresses de la maison Ancel.

Ce sont les comptoirs, dont certains seront filialisés après la Seconde Guerre mondiale, qui font la force de l'entreprise. Parvenues à l'ère de la mondialisation et de la fin quasi-totale du négoce de place, ces filiales — dont nous reparlerons brièvement — intéresseront les grands opérateurs capitalistes du commerce international. L'histoire de la maison Ancel comme entreprise familiale s'achève, en effet, à l'aube du XX^e siècle

⁵ ADSM, 40 JP 100, 31-12-1924.

⁶ Au capital de 2,5 M F en 1902 et 30 M F en 1945 (ADSM -Fonds Ancel).

Raoul Ancel en a été le président.

⁷ ADSM, 40 JP - 410.

⁸ ADSM, 40 JP 101.

avec, en 1999, le rachat d'UNIDAF par Bolloré intéressé par l'implantation de la DAFCI⁹ à Abidjan pour la collecte du café et du cacao. Elle la recède pour 5,5 milliards de CFA en 2004, alors qu'elle est en bonne santé, à un holding, Cofimap, contrôlé par les investisseurs ivoiriens du café et du cacao et la Banque nationale d'investissement. La DAFMAD, à Madagascar, continue également sa route, et l'on trouvera sur Internet des offres d'emploi de la DAFCI pour son agence de Douala au Cameroun en 2011.

2. – Aux XVIII^e et XIX^e siècles : des négociants armateurs tournés vers les Antilles

Charles Ancel, le père de Daniel, était déjà intéressé aux affaires maritimes. Il possédait une part de navire travaillant en droiture pour les Antilles¹⁰. Il fournissait de la pacotille à des armateurs et échangeait du café, du coton, de l'indigo avec d'autres négociants : parmi ceux-là, les Limozin¹¹, dont la maison de négoce est absorbée plus tard, en 1812, par Daniel Denis Ancel, négociant éponyme de la société jusqu'à nos jours. Parmi la cinquantaine de négociants figurant à l'*Almanach général des négociants* de 1781 à l'article Havre de Grâce, figurent les Limozin, ainsi qu'à la 8^e place des plus importants propriétaires fonciers du Havre en 1792. En revanche, s'ils n'apparaissent plus dans la liste des acquéreurs de biens nationaux, y figurent bien Charles Ancel et son fils Daniel pour cinq terres acquises dans le pays de Caux¹².

Très jeune encore, Daniel Ancel est associé à hauteur de 1/8^e à la société Bassac, Allègre et Cie, dont les navires réalisent, de 1783 à 1791, huit voyages de traite négrière à la Côte d'Angole¹³, « traitant » ainsi 2.989 captifs. L'association Allègre et Ancel est liquidée à partir de 1798¹⁴. Sans être aussi actifs que les Begouën-Demeaux, Foache, Mouchel ou Homberg, Limozin et Ancel ont donc participé à la traite des noirs, comme l'indique le répertoire de Serge Daget et les travaux plus récents de Jacqueline Briot ou d'Édouard Delobette. Jacqueline Briot a reconstitué avec une extrême précision le huitième voyage triangulaire du *Rosalie*, de Bassac, Allègre et Ancel en 1788 et retrouvé le compte des 487 nègres achetés à la Côte d'Angole et revendus à Port-au-Prince. Sans empiéter ici sur le rôle politique d'Ancel pendant la Révolution, on peut rappeler qu'il a fait partie des négociants qui ont souscrit à la contribution patriotique du quart du revenu, en 1789, à la condition formelle que la traite des noirs serait maintenue. À l'image du négoce havrais, Ancel a subi un préjudice consécutif à la perte de Saint-Domingue où il possédait des créances¹⁵ et dont les négociants havrais demandent la reconquête au début de la Restauration¹⁶.

Le *mémorial* de Daniel Ancel en 1812 témoigne des multiples connexions de la maison avec les négociants de Paris : Emler, Biderman et bien d'autres, de Lyon, ou de Milan, Gand, Amsterdam, Londres, que l'on fournit en marchandises. Ancel traite des affaires avec des négociants de Caen, Honfleur, Le Havre (Mazurier, Michel) ou avec son gendre, l'armateur Quenouille, de Dieppe. Dans les cargaisons du *William* ou de la *Fortitude* que l'on reçoit, voisinent le bois de campêche, le riz, le poivre ou l'indigo dont on sait l'importance commerciale à l'époque. On expédie en 1816, par exemple, des

⁹ DAFCI : Daniel Ancel fils-Côte-d'Ivoire.

¹⁰ Cf. Jacqueline Briot, *op.cit.*

¹¹ Fondée en 1782 par Édouard Limozin.

¹² Cf. Jean Legoy, *Le Peuple du Havre et son histoire*, tome premier, p. 318 et 320, d'après AMH, série G.

¹³ Jacqueline Briot, *Ibidem.*

¹⁴ ADSM, 40 J 383, « liquidation de Allègre et Ancel », 1798-1808.

¹⁵ Cf. Pierre Dardel, *Navires et marchandises dans les ports de Rouen et du Havre*, p. 102.

¹⁶ Édouard Delobette, *Ces messieurs du Havre*, p. 905.

grains, des pois, de l'avoine et de la farine pour la Guadeloupe et la Martinique. Café, cacao, bois et coton arrivent des Antilles dans les années 1820, favorisées par une reprise délicate des relations avec Haïti. Après la confirmation du caractère illégal de la traite négrière par l'ordonnance de 1817, les armements sont surveillés par le gouvernement. Daniel Ancel écrit à un correspondant de Basse-Terre en février 1820 : « J'ai renoncé à prendre part, pour l'instant, aux opérations à la côte ¹⁷ ».

Au XIX^e siècle, Ancel envoie ses navires dans l'espace caraïbe et les Mascareignes. Le négociant-armateur, par la prédominance des Antilles françaises dans ses relations, demeure une maison coloniale. Sous la Monarchie de Juillet, Ancel possède en Martinique et en Guadeloupe une soixantaine de clients et fournisseurs. Les noms de multiples Békés ornent ses livres de compte. Ceux-ci chargent des barriques de sucre brut sur les voiliers « doublés, cloués et chevillés en cuivre » de l'armateur havrais : la *Caroline*, l'*Hercule*, le *Saint-Jacques*, le *Malabar* qui fréquentent surtout Saint-Pierre et la Pointe-à-Pitre, plus rarement Port-au-Prince. Les chargements entrés au Havre sont destinés pour une part à Ancel lui-même comme négociant, ainsi qu'à deux ou trois dizaines de négociants aux noms connus : Perquer, Homberg, Foache qui, parfois, rendent aussi le même service à Ancel sur leurs propres navires. Si le sucre de canne constitue le gros du chargement, on transporte également des produits promis à un meilleur avenir dans l'histoire du deuxième Havre colonial : le café, le cacao, le bois de campêche, le tafia, et des billes d'acajou ¹⁸.

Voici maintenant, sous le Second Empire, le *Laurence*, de Daniel Ancel fils, qui décharge barriques et sacs de sucre venus de Fort de France ¹⁹. La *Marie-Anne*, la *Valentine*, l'*Amiral-Cécile*, navires de 2 à 300 tonneaux figurent dans la liste des voiliers « employés au commerce du Havre en 1870 ²⁰ ». Vers 1880, *La France* touche la Pointe-à-Pitre, *Le Tâge* rapporte du café de La Réunion après avoir touché, à l'aller, le port de Saint-Nazaire ²¹. Ancel, à la fin, puis au lendemain du Second Empire, est toujours armateur autant que négociant. Cela explique sans doute le positionnement au côté des protectionnistes, armateurs et industriels havrais et rouennais lors du débat national sur la marine marchande en 1870. Ils trouveront face à eux, les partisans du libre-échange, en particulier la famille Siegfried et l'adversaire politique de Jules Ancel, le député-négociant Jules Le Cesne ²².

La période où Raoul Ancel était en âge de responsabilités coïncide avec une mutation plus générale dans l'histoire du négoce havrais : le passage de l'ère du négociant-armateur à celle du négociant tout court. De 1880 à 1890, nombreux sont encore les voiliers qui font la route des Antilles pour les maisons Ambaud, Auger, Bordes ou Avril. A partir de 1891, la liste devient peau de chagrin et le *Tâge* et la *France*, unités de 4 à 500 tonneaux appartenant à la maison Daniel Ancel, disparaissent du paysage portuaire, au moment où se développent les grands armements (Chargeurs, Transat, Messageries, Havraise péninsulaire). Ancel devient alors principalement négociant-commissionnaire, travaillant avec des exportateurs à la colonie et redistribuant sur le marché de place selon le circuit classique qui utilise les courtiers comme intermédiaires des transactions. À la veille de la disparition de Raoul Ancel, la polyvalence est toujours

¹⁷ Cité par Édouard Delobette d'après ADSM, 40 JP 35. Sur la traite illégale des grands ports, cf. Serge Daget *La Traite des Noirs*, Ouest-France, 1990, p. 208.

¹⁸ En quantité parfois importante : 1.235 billes sur le *Caroline* venant de Santo-Domingo, le 5 septembre 1838.

¹⁹ *Revue maritime du Journal du Havre*, 4-09-1866.

²⁰ Cf. *Almanachs du commerce du Havre*, AMH.

²¹ ADSM, 40 JP- 400*, 1878 - 4883.

²² Cf. Claude Malon, *Jules Le Cesne, député du Havre*, Bertout 1995, p. 179.

une caractéristique de l'entreprise qui s'affiche compétente pour le négoce d'une vingtaine de produits.

Compétences de négociant-commissionnaire affichées par la maison Ancel en 1910 ²³

cacaos	écorces d'orange	riz
cafés	herboristerie	sucres
caoutchouc	poivres	tapioca
cires	raphia	thé
miels	résine	vins étrangers
drogueries	rhums	transit

Au cours de la deuxième séquence coloniale, qui s'ouvre après 1880, le pôle d'attraction de la maison Ancel se déplace des côtes américaines vers les côtes africaines et malgaches ²⁴. *Ancel* est une maison coloniale réellement polyvalente, à l'image d'une cinquantaine de maisons havraises de commerce de place. Le fonctionnement du marché de place veut que les négociants soient, entre eux, tour à tour fournisseur et client, partenaire et concurrent. Ceci, bien entendu, n'est pas propre au négoce colonial. Mais la multiplicité des produits coloniaux traités par les entreprises polyvalentes comme Ancel renforce l'intensité et la fréquence de la relation. Les entreprises concurrentes, *Raoul-Duval* par exemple, sont également partenaires, comme le veut le fonctionnement du marché de place.

3. — Importation et négoce de place au temps du second empire colonial

Les documents conservés aux archives Ancel, fonds exceptionnel d'archives d'entreprise²⁵, permettent de se faire une idée de ce que pouvaient être les partenaires commerciaux d'une maison de négoce des produits coloniaux. En établir la liste reviendrait à refaire un almanach du commerce du Havre augmenté de quelques entreprises coloniales externes. Les livres contiennent le nom de 400 fournisseurs et de 800 clients au début des années 1920. On peut y constater bientôt la part prépondérante du deuxième empire colonial français dans l'approvisionnement de l'entreprise. Le recoupement des livres de compte conduit, en effet, à deux observations. Avant 1914, les origines de la marchandise sont multiples : Amérique du Sud, Californie, Haïti. Le domaine colonial français est sollicité pour le sucre et le rhum des Antilles, le poivre de Saïgon. Après 1920, apparaissent davantage les cacaos du Togo, du Dahomey, du Cameroun, puis les cafés coloniaux français. Dans les années

²³ *Almanach des adresses du Havre*, 1910, AMH.

²⁴ Cf. Claude Malon, *Le Havre colonial de 1880 à 1960*, Publications du Pôle universitaire normand, Caen 2006, 2^e partie.

²⁵ ADSM, 40 JP.

1950, les registres de fret confirment les substitutions de réservoir : Cameroun, Côte-d'Ivoire et Madagascar l'emportent largement sur les frets « étrangers »²⁶.

Le registre de clientèle fait apparaître la multiplicité des pratiques dans l'activité d'une maison de ce type. L'importateur qui achète FOB ou CAF à des producteurs ou des compagnies de traite cède sa marchandise à un négociant en première position. Il peut se trouver lui-même vendeur en première ou deuxième position, ou, plus simplement, commissionnaire pour le compte, par exemple, de la Compagnie coloniale de Madagascar ou la Compagnie du Niger français. Ainsi voit-on Ancel vendre du café et du poivre à d'autres négociants de la place, comme les Comptoirs Dufay et Gigandet, ou Paul Beaucamp qui procède à des mélanges de cafés fins des colonies vendus sous l'étiquette « Cafés de la plus grande France ». Dans l'ensemble, les clients négociants, souvent importateurs eux-mêmes, sont nombreux et interviennent comme opérateurs avant les grossistes et les torrificateurs. C'est dire à quel point les produits coloniaux changent souvent de propriétaire avant de parvenir chez le détaillant. Café, poivre, cacao, manioc, haricots, rhum constituent l'essentiel des transactions. Produits auxquels il faut ajouter les bois africains, ce qui semble indiquer que les importateurs très spécialisés, comme Albert Charles, trouvent chez les polyvalents comme Ancel ou Raoul-Duval, qui possèdent un département bois, un complément utile à leur approvisionnement.

Chez Ancel, l'activité de commissionnaire n'était donc pas négligeable. Elle assurait un revenu régulier. Elle représentait, à l'inventaire, entre 100.000 et 200.000 francs de revenu par an entre 1925 et 1938. Outre les sociétés coloniales déjà citées, telle la Compagnie forestière Sangha-Oubangui [CFSO], les commissions proviennent aussi du sucre et, surtout, de la Bénédicte de Fécamp, dont Ancel est l'un des dirigeants. La maison effectue également aux Docks ou en entrepôt fictif, des opérations de dédouanement pour le compte de tiers²⁷. C'est le cas pour la Cie des exploitations industrielles de Saint-Domingue qui alimente la raffinerie de sucre Lebaudy à Paris, pour du sucre exporté de Tourane par N.N. Cung, pour des sociétés installées au Cameroun ou en Oubangui : les Plantations de Fouban, producteurs d'arabica, la Société Nyabong, la Plantation de la Handjia à Bangui. Elle sert aussi d'intermédiaire pour de nombreux commerçants des grandes villes françaises jusqu'à Lyon. Mais Ancel est avant tout une maison de négoce, dont le stock de marchandises, sur les docks ou en entrepôt fictif, est important. En 1917, il atteint un niveau record : un stock de 5,5 M F, soit près de 15,5 M F valeur 1938.

Un bref regard sur la rentabilité de l'entreprise nous conduirait à constater son parcours mouvementé entre 1880 à 1938. Au cours de la période Raoul Ancel, de 1880 à 1905, où l'entreprise demeure essentiellement tournée vers l'Amérique centrale et du Sud, les bénéfices semblent souffrir de la dégradation du commerce international de la France. La chute de la rentabilité coïncide avec la disparition des armements dans les livres de compte vers 1885. Figure marquante des négociants-armateurs protectionnistes dans le débat sur le libre-échange des années 1870²⁸, Ancel semble donc avoir abandonné l'exploitation des navires avant que ne soit voté le tarif Méline en 1892. Ce tarif douanier qui, de toute manière, ne semble guère avoir d'effet immédiat sur l'amélioration des affaires du négociant. A partir de 1905, s'ouvre une période

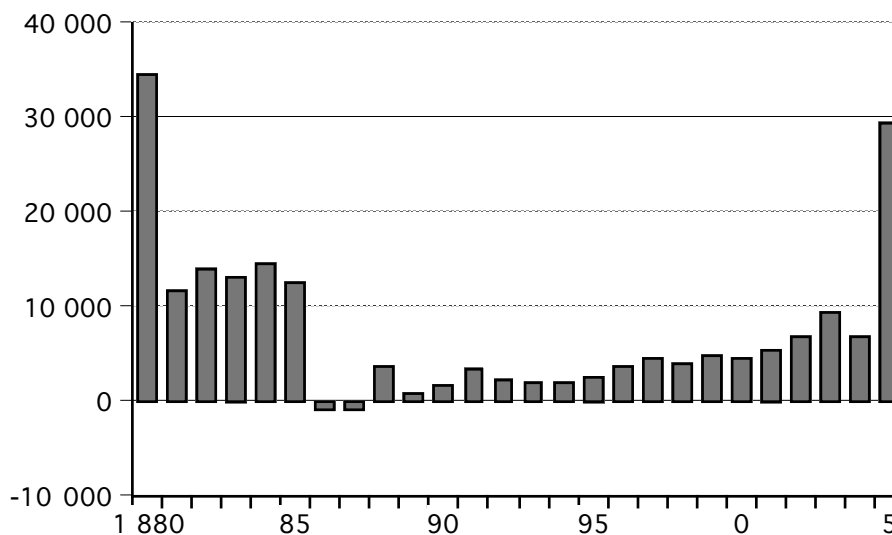
²⁶ ADSM, 40 JP 129*, Registre des frets 1955-1956. Ancel utilise les services des lignes suivantes : Péninsulaire (Worms) Messageries maritimes pour DAF-Tamatave, Société navale de l'Ouest et Delmas pour DAF-Abidjan, et Delmas, Les Chargeurs Réunis, la Holland Afrika Line pour DAF-Cameroun.

²⁷ ADSM, 40 JP 297, Répertoire des opérations en douane 1934. Il n'est pas indiqué s'il s'agit uniquement de dédouanement ou s'il y a aussi commission.

²⁸ Journal *Le Havre* du 13 juillet 1871, Bibliothèque nationale.

nettement plus favorable qui se prolongera au cours de la Grande Guerre et qui coïncide avec la « reprise spectaculaire ²⁹ » de l'économie française et de l'industrie en particulier, que l'on retrouve sur les deux graphiques ci-dessous :

Graphique : Les bénéfices distribués de la maison Ancel, de 1880 à 1905, en francs courants.

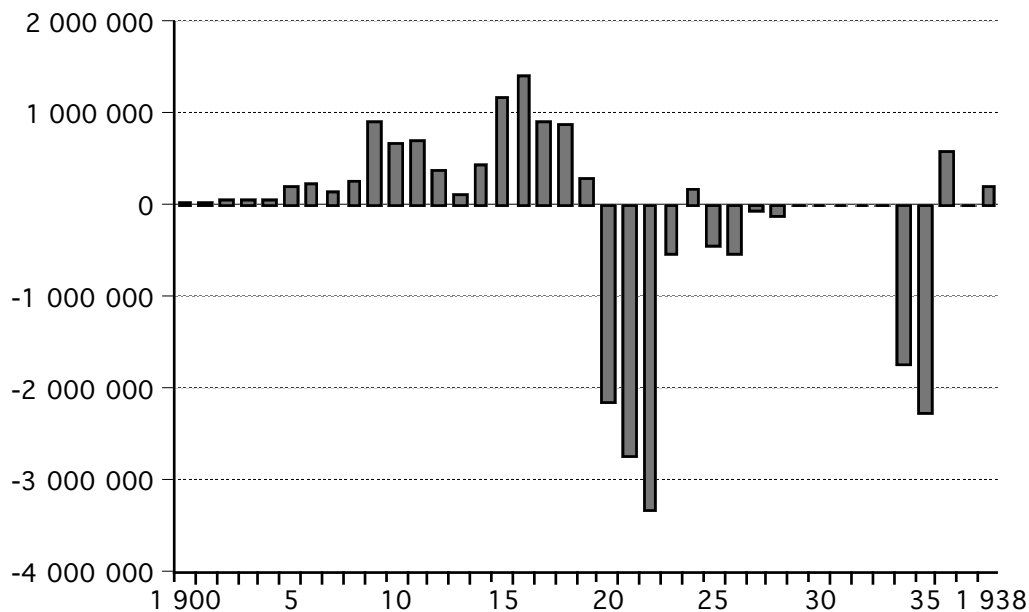


Source : ADSM, 40 JP, écritures d'inventaire

L'évolution des bénéfices est beaucoup plus mouvementée si l'on embrasse maintenant la période 1900-1940 :

Graphique n° 223 - 6 : Les bénéfices de la maison Ancel, en francs constants 1938, de 1900 à 1938, lacune de 1929 à 1933 et en 1937.

²⁹ Cf. Dominique Barjot, dans : *La France au XIXe siècle*, « L'Économie : 1851-1914 », PUF 1995, p. 381.



Sources : ADSM, 40 JP 71 à 101 et BF pour 1934 à 1936

Il y a bien une crise de rentabilité dans l'entre-deux-guerres. Au moment où le port du Havre opère une progressive substitution de réservoirs au profit des colonies françaises, l'évolution des bénéfices est moins séduisante que celle du bilan et du chiffre d'affaires ! Le contraste entre les importants bénéfices réalisés pendant la Première Guerre mondiale et les pertes considérables qui suivent immédiatement est saisissant. De 1914 à 1918, il y a bien eu, conjointement, gonflement des activités et des bénéfices. Les achats réalisés par exemple en 1916, ne semblent pas résulter de nouveaux circuits. En revanche, l'importance des produits nécessaires au ravitaillement est manifeste : tapioca, notamment de la Réunion, café, sucre, et surtout d'importantes quantités de rhum. Cette crise de rentabilité est, sans doute, un élément explicatif des orientations stratégiques de la maison Ancel vers des liens plus étroits avec l'Afrique et Madagascar. Il manque alors à cette maison de négoce, compte tenu de la détérioration des termes de l'échange subie par les producteurs à la colonie et du privilège colonial douanier favorisant les produits coloniaux français, au moins deux atouts pour profiter de la conjoncture : exporter massivement vers la colonie, ce qui n'est ni sa vocation principale, ni sa culture, ou bien acheter elle-même sur place et charger pour son propre compte afin de ne pas dépendre des seuls prix CAF. C'est sans doute la raison pour laquelle Ancel se fait plus énergiquement acheteur et chargeur à la colonie. Les bilans de l'entreprise ont-ils impulsé un changement de stratégie ? C'est probable et cela confirmerait l'information d'un négociant qui se souvient que si Robert Ancel fit le voyage à la Côte-d'Ivoire en 1938 (durant lequel il contracta une maladie qui lui fut fatale), c'était parce que « la maison Ancel avait fait, vers 1935, de mauvaises affaires » et qu'elle « réussit à se reconstituer » par une implantation directe en Afrique³⁰. On se dirigeait donc vers une concurrence plus directe avec les grandes sociétés de traite, dont on était jusque là acheteur ou commissionnaire. Dès lors s'ouvre une nouvelle ère qui

³⁰ Témoignage à l'auteur de M. François Hubert (1996) qui se souvient aussi que d'autres maisons firent le même projet à la même époque, notamment la *Compagnie générale des cafés*, de son père Louis Hubert, en 1942.

modifie une nouvelle fois l'identité économique de l'entreprise telle qu'on l'a connue sous Raoul et Georges Ancel.

4. — Une stratégie gagnante : la filialisation en Afrique et à Madagascar

La Seconde Guerre mondiale est à la fois une parenthèse et l'occasion d'une répétition générale pour un redéploiement à venir. Une parenthèse car le commerce maritime est totalement interrompu dès l'occupation de la ville et du port. Dans le journal des achats et le journal des ventes de la maison de négoce Ancel, on constatera l'importance prise par les achats et la redistribution du coton pour le compte du GIRC ³¹. Au cours de l'année 1940, son chiffre d'affaires est toujours élevé : 40,3 millions de francs courants ; il est de 10,3 MF en 1941. Ancel importe pour le compte du GIRC d'importantes quantités de coton achetées à la Southern Cotton and Cie de Dallas, Allembert Cotton de Memphis, Atkinson and Cie de la Nouvelle-Orléans. Mais la période conduit aussi à une nouvelle expérience. Comme la plupart des grandes sociétés de négoce et d'importation de café et de coton, Ancel demande, en décembre 1940, et obtient, en février, l'autorisation d'ouvrir un bureau à Marseille qui continue d'importer des produits venus des colonies françaises, en quantité certes réduite, mais suffisamment pour conserver la plus grande partie du personnel. En 1942 et 1943, le volume d'affaires étant réduit au dixième environ, elle importe tout de même du coton togolais pour le GIRC grâce au bureau de Marseille. Ainsi les affaires, malgré la fermeture absolue du port du Havre, ont été maintenues partiellement grâce aux commandes de l'Intendance générale de l'habillement pour le coton et du Ravitaillement pour le café. L'implantation à Marseille, pour les sociétés de négoce les plus actives du Havre, constitue une première démarche dans le sens d'un approvisionnement direct à la colonie, qui présente l'avantage de court-circuiter les grandes sociétés d'export-export comme la CFAO ou la SCOA à qui, précisément, le négoce havrais faisait le reproche de faire l'impasse sur la place du Havre comme lieu de négoce et d'entrepôt. Ancel a donc suivi cette stratégie, en est même devenue l'un des acteurs les plus performants.

Après guerre, la société continue d'exercer son activité « dans toutes les branches d'importation pratiquées sur la place ». Hormis le coton, qui demeure essentiellement d'origine étrangère, les cafés et cacao coloniaux constituent désormais le gros des achats. Jusqu'à la transformation officielle et finalement tardive des succursales en filiales, en 1956, La maison Ancel se fournit à la colonie de deux manières : en étant chargeur pour elle-même et en recevant des lots d'autres sociétés à la colonie, comme la Compagnie de cultures de la Côte-d'Ivoire ou, le plus souvent, la Compagnie forestière Sangha-Oubangui [CFSO]. C'est ce qui apparaît dans quelques documents de courtiers relatifs aux chargements de café vers 1948 ³². Quant à la succursale de la maison Ancel à Marseille, elle figure dans les livres de compte des années cinquante au même rang que les succursales africaines. Enseignement de la microéconomie d'entreprise, l'importance de la concurrence du port de Marseille au détriment du Havre dans les années cinquante, dans le domaine du café, devrait être corrigée par la prise en compte du réseau des succursales. Le leadership du port atténué ne signifie pas la perte d'influence des négociants havrais. La remarque vaut aussi pour l'Interocéanique.

En 1954, DAF monte une usine à Abidjan pour le triage et le reconditionnement du café. Elle emploie un technicien européen et une douzaine de manœuvres, et abrite un

³¹ Groupement d'importation et de répartition du coton (GIRC)4, fondé au printemps 1938. ADSM, 40 JP 230 et 244.

³² Compagnie des courtiers assermentés près le TCH, coll. Privée. Cf. Claude Malon, *op.cit.*

millier de tonnes dans son hangar³³. Entre autres fournisseurs, figure la Société coopérative des planteurs du Sassandra, à Gagnoa. Même stratégie au Cameroun où l'on entretient des magasins et emploie des manœuvres. Un agent de la maison Ancel, Marc Favaro, est en liaison avec les fournisseurs, comme l'usine Holstaine, la Société des plantations de Djongo Penja (Caplain et Cie) ou l'usine Marion. D'autres font aussi le voyage, tel M. de Vigan, un parent associé, ou bien Alfred Stempowski en 1949, par exemple. En 1959 : « Ancel aurait pris en gérance libre une plantation de robusta avec une petite usine : ce sont eux les plus malins, les voilà installés plus solidement et sans investissement dangereux ³⁴ ». Depuis l'Oubangui, vient du café dont la société paye le transport de Berbérati à Yaoundé ³⁵. L'orientation africaine et malgache très affirmée de l'entreprise n'empêche nullement, dans les années 50, la poursuite des relations avec les Antilles, et comme au siècle précédent, avec la Pointe-à-Pitre en particulier. La Compagnie générale transatlantique y charge régulièrement des fûts de rhum pour la maison Ancel ³⁶.

Pour la situation comptable de la maison Ancel, les lendemains de la Seconde Guerre mondiale ont été nettement meilleurs que les lendemains de la Première. Avant même la filialisation systématique des succursales, les années 1949 à 1953 sont bénéficiaires, avec un record de 100 MF de bénéfice net en 1950 pour 70 MF de fonds propres. En francs constants, les bénéfices de cette période 1949-1953 sont même supérieurs au bénéfice record de la Première Guerre mondiale. Le 1^{er} janvier 1956, la firme est réorganisée avec la constitution de quatre sociétés à la colonie, sur la base des anciennes succursales : Cameroun (N'Kongsamba), Oubangui (Bangui), Côte-d'Ivoire (Abidjan), Madagascar (Tamatave) ³⁷. Ce sont toutes, comme la maison-mère, des SARL dirigées par Madame René Bouffet. Au tournant de la décolonisation, l'africanisation est telle que le rôle de négociant ne représente plus que 25 % de son activité. Le reste des opérations est réalisé par l'activité de consignataire pour les produits de ses filiales et de quelques exportateurs étrangers³⁸. Le volume d'activité, avec 74 MNF en 1963, équivaut à 204 MF valeur 1938, soit cinq fois plus que le chiffre d'affaires à la veille de la guerre.

La stratégie de redéploiement dans l'Union française a donc été payante. Le 31 mars 1963, Ancel absorbe la Société caféière africaine, du Havrais François Hubert, à N'Kongsamba, au capital de 8 MCFA, et continue à l'exploiter sous le même nom. Dans les années soixante, elle absorbe la CFIEX, une des premières maisons de la place, qui était jusque-là la branche café de la Compagnie cotonnière pour les relations avec la Côte-d'Ivoire et l'Oubangui, qui affichait dans les années 1949-1953 un chiffre d'affaires et des bénéfices équivalents à ceux de la maison Ancel ³⁹. Le groupe ainsi formé, UNIDAF, est membre des marchés du cacao et du café de Londres, et affiche un capital de 2,5 M NF ⁴⁰. Ancel demeure en 1970 chargeur à l'origine, à la fois par ses filiales africaines et malgaches mais aussi par la SMAC Tamatave (qui avait été créée par

33 Revue "Café Vert", avril 1954, p. 8.

34 Lettre du président de la Société caféière Africaine au Havre à son directeur à N'Kongsamba, le 14-05-1959, archives privées. le propriétaire de la plantation serait un certain Arusso.

35 40 JP 338 *, 1952.

36 AFL, chargements du *San Mateo*, octobre-décembre 1951, 004-3828, le Saint-Bertrand, décembre 1952, 004-3832

37 Les filiales n'ont pas communiqué leurs bilans à la Banque de France, ce qui limite la lecture de leurs performances (BF 1957).

38 Rapport d'inspection de la BF sur la succursale du Havre 1965.

39 Voir plus haut, les chiffres de la Banque de France.

40 Revue *le Café*, n° 252, juillet 1971, p. 10.

la maison Vanier du Havre ⁴¹) et par la Société A. Valentin et Cie, à Mananjary ⁴². Les indépendances n'ont pas entamé les performances de la maison de négoce devenue moins polyvalente, plus performante dans ses niches. En effet, vers 1971, elle exporte 11,13 % du café et 10,95 % du cacao de Côte-d'Ivoire, 19,5 % du café du Cameroun. Les performances sont comparables à celles d'une autre maison havraise : Raoul-Duval : plus de 6 % du café et du cacao de Côte-d'Ivoire ⁴³.

Conclusion

L'examen dans la durée de l'itinéraire de cette entreprise conduit à s'interroger sur deux aspects : d'une part son identité économique et culturelle, d'autre part l'importance relative du moment Raoul Ancel dans cette trajectoire. Peut-on parler d'une identité négociante de la maison Ancel ? Sans doute est-elle assez banale dans l'évolution du négoce havrais international et colonial, marquée par le passage du négociant armateur au négociant ou commissionnaire importateur avant tout et par le changement de tropisme consécutif à la mise en place du second marché colonial à partir de la fin du XIX^e siècle. Identité économique marquée également par l'expertise dans les produits chers qui assure longtemps un leadership du Havre sur des ports comme Marseille ou Bordeaux. Identité moins commune cependant si l'on précise que, contrairement à d'autres grands du négoce havrais, Ancel est longtemps demeurée assez polyvalente en termes de produits traités étendant ses compétences bien au-delà du café et du coton. Elle est ici davantage comparable à la maison protestante Raoul-Duval, avec des tropismes géographiques un peu différents, qu'à la Compagnie cotonnière ou l'Interocéanique dont la surface d'affaires était supérieure, mais dont le caractère colonial est nettement moins marqué, compte tenu des liens de ces deux maisons avec les États-Unis par exemple.

Deuxième question : le moment Raoul Ancel est-il décisif ? Oui, si l'on considère que la fin de règne du négociant-armateur est une mutation significative, beaucoup moins si l'on y voit une mutation inéluctable et subie du transport maritime. Autre élément qui relativise l'importance de ce moment, celui des choix stratégiques qui ont fait la pérennité et la performance de l'entreprise : ceux-là me semblent davantage appartenir au fondateur, Daniel Ancel, ou bien à Robert Ancel qui dessine, vers 1935, la stratégie gagnante de la deuxième moitié du XX^e siècle. La discrétion, le faible engagement dans la sociabilité consulaire après Jules Ancel, surtout si on les compare à la puissance prosélyte des héritiers de la maison Siegfried, aux grands notables coloniaux que furent les Raverat, Marande, Du Pasquier et Charles, ne s'expliqueraient-ils pas par une territorialité cauchoise profonde des Ancel, laquelle aurait déterminé une conduite patronale particulière ? N'y a-t-il pas ici une tension entre le tropisme maritime et l'investissement très net chez Raoul Ancel dans la vie politique et religieuse ?

⁴¹ La *SMAC Tamatave* a été créée en 1962 par le rachat de l'usine *Berger et Cie*, qui traitait les cafés Kouillou de marque Maduni.

⁴² En 1962, *Valentin et Cie*, Sarl de 7,5 M CFA, importe produits alimentaires et tissus et exporte les produits locaux (AEOM 1963).

⁴³ Cf. Jean Suret-Canale, *Afrique et capitaux*, p. 287, d'après *Marchés Tropicaux*. On ne compte aucun Havrais dans les 6 sociétés de traite citées dans ces deux pays en 1971, mais 3 des 9 « exportateurs spécialisés » sont havrais.