

Le marché international de la banane, étude géographique d'un «système commercial»

J.-C. MAILLARD

LE MARCHE INTERNATIONAL DE LA BANANE,
ETUDE GEOGRAPHIQUE D'UN «SYSTEME COMMERCIAL»

J.-C. MAILLARD

Fruits, Dec. 1985, vol. 40, n° 12, p. 765-780.

RESUME - Dans cette quinzième livraison l'auteur fait l'historique des débuts de la United Fruit Company. Sont envisagées ici les années de formation et de croissance, soit la période 1870-1930.

Deuxième partie : MARCHÉ LIBRE ET MARCHÉS PROTÉGÉS

Ils forment maintenant depuis un demi-siècle les deux versants du marché bananier mondial à moins qu'il faille considérer simplement les seconds comme des enclaves arbitrairement aménagées aux dépens du premier dans une conjoncture critique puis pérennisées par la force de l'habitude et l'efficacité des groupes de pression. Mais la distinction est fondamentale car ils imposent aux entreprises des conditions d'activité bien différentes à défaut d'individualiser nettement des ensembles commerciaux parfaitement indépendants.

Non seulement en effet une société donnée peut toujours par le jeu de filiales ou toute autre formule juridique développer ses opérations sur les deux tableaux, mais encore il peut être parfois indispensable pour un marché normalement approvisionné par des fournisseurs préférentiels, de faire momentanément appel aux excédents du marché international. On notera cependant que si les relations ne sont pas de ce fait exceptionnelles, elles sont aussi pour d'évidentes raisons presque toujours unilatérales puisque c'est pour combattre les excès de la concurrence anarchique que l'on a éprouvé le besoin dans le passé de préserver des «zones de calme» où les producteurs nationaux pourraient développer leurs activités avec quelque probabilité de réussite. C'est pourquoi elles sont aujourd'hui à bien des égards des survivances, ne serait-ce que du fait qu'un certain nombre des partenaires privilégiés pour lesquels on les avait créées ont finalement renoncé d'eux-mêmes au bénéfice de cette association ou parce qu'ils n'accordent plus à la banane le même intérêt que par le passé.

Mais elles présentent malgré tout trop d'intérêt pour que les derniers intéressés puissent accepter spontanément de renoncer aux avantages qu'elles procurent.

Accidents historiques les Marchés protégés sont ainsi devenus avec le temps de véritables institutions qu'on ne cherche même plus à mettre en cause désormais.

CHAPITRE I LE MARCHE LIBRE

C'est un vaste domaine géographique où le commerce bananier ne connaît pas de limites contingentaires et où les droits d'entrée, s'il en existe, ne constituent jamais un obstacle sérieux aux initiatives commerciales. A dire vrai, jusqu'à la fin des années 1920 quand la dégradation brutale de l'économie mondiale contraint un certain nombre d'Etats à adopter une attitude défensive en matière économique, l'expression est assez parfaitement vide de sens puisque, en fait, la totalité des échanges internationaux s'effectue en toute indépendance. Qui d'ailleurs à l'époque aurait osé imaginer qu'un produit aussi évidemment anodin, aussi apparemment superflu, si indifférent qu'il ne paraissait pas de nature à menacer jamais une récolte fruitière saisonnièrement pléthorique aux latitudes tempérées, que la banane donc puisse un jour faire l'objet ici ou là de débats parlementaires et retenir sérieusement l'attention des législateurs ? Il n'y avait encore de toute évidence qu'un unique marché où ce fruit faisait l'objet de transac-

tions de plus en plus importantes, et on n'éprouvait pas encore le besoin de lui appliquer d'autre qualificatif que géographique pour souligner par exemple les progrès inégaux de la consommation ou rappeler opportunément que si les frontières étaient encore perméables en ce domaine elles avaient tout de même le mérite d'exister.

Mais c'est aussi, il ne faut pas l'oublier, un espace international où la liberté des échanges encourage toutes les initiatives, stimule la concurrence, facilite les ententes, tolère même à la rigueur les manoeuvres les moins avouables. C'est pour cette raison le terrain le plus favorable à l'éclosion de multinationales bananières ainsi que le milieu le plus propice au développement de leurs activités d'autant plus insaisissables en règle générale qu'elles ont une large dispersion géographique et se partagent entre un nombre plus ou moins élevé d'entreprises filiales disposant parfois d'une totale liberté d'initiative. Etudier le marché dit «libre», c'est donc avant tout faire le bilan du dynamisme de quelques très grosses sociétés d'origine le plus souvent anglo-saxonne, parmi lesquelles se détache avec une évidence particulière la très célèbre United Fruit Company. Sa longue histoire a en effet permis à cette affaire de premier plan d'acquérir une notoriété particulière dont elle se serait assurément bien passée, même si, il faut le reconnaître, la contre-publicité qui lui fut systématiquement faite par certains milieux intellectuels n'eut apparemment jamais d'impact durable sur l'efficacité de ses entreprises commerciales. Plus grave par contre est sans doute pour elle le fait que son monopole jadis solidement établi s'est trouvé depuis la dernière Guerre mondiale fortement contesté par un certain nombre de sociétés nouvelles ou ayant, comme la Standard Fruit, subi une cure de rajeunissement particulièrement spectaculaire et tonique.

On notera cependant qu'après les années 1950-1960, qui furent dans l'ensemble propices à la multiplication des initiatives, les deux dernières décennies voient au contraire s'opérer de très sensibles redistributions dans le club relativement étroit des grands exportateurs internationaux de bananes. Mais jamais le reflux constaté n'apparaît malgré tout un retour pur et simple au statu quo. Car on est loin assurément au terme des années 1970 de la situation de 1939 ou de 1950 encore où une seule entreprise géante effectuait à elle seule plus de 50 p. 100 des expéditions lointaines de fruits. Ainsi voit-on rapidement dans les années

1970 se substituer à la «Diarchie» qui contrôlait encore étroitement le marché de l'immédiat après-guerre, la «Triarchie» actuelle (United Brands, Castle and Cooke, Del Monte) qui a réalisé courant 1980 63 p. 100 des exportations mondiales. C'est donc à ces trois grandes affaires qui cette année-là ont assumé respectivement 27 p. 100, 21 p. 100 et 15 p. 100 du trafic bananier international que nous consacrerons ci-après l'essentiel de nos développements (tableau 78).

De la United Fruit Company à la United Brands : Origine et développement d'une multinationale bananière.

On pourrait être tenté, en isolant pour l'étudier cette importante affaire, d'imaginer que son histoire est unique et que sa réussite économique, sa puissance «monstrueuse» à l'échelle des petits Etats centre-américains où elle est solidement établie, sont au plein sens du mot «exceptionnelles». Erreur de perspective. Il est certain que l'expansion qu'elle réalise, le développement mondial de ses opérations n'ont pas de véritable équivalent dans le domaine où elle a choisi de s'exprimer puisque même contrainte, après 1958, de se séparer d'une partie de son patrimoine foncier et de son fonds de commerce, elle reste le numéro un incontestable du Marché bananier. Si l'on prend cependant un peu de recul et si l'on envisage cette fois non pas seulement la production et le commerce des fruits tropicaux mais l'ensemble de l'économie Nord-américaine, on doit en fait constater que le cas envisagé n'est pas réellement «particulier» et que la formation et l'expansion de la U.F.C. s'inscrivent au total dans une période bien caractéristique de l'histoire économique des Etats-Unis.

Cette société se constitue en effet à l'extrême fin du XIX^{ème} siècle par la fusion de deux grandes affaires intéressées à la production et à la vente des bananes sur la côte Est des USA puis l'absorption rapide de plusieurs entreprises mineures opérant sur le littoral du Golfe du Mexique, c'est-à-dire à une époque de forte concentration au sein de l'économie américaine dont témoigne par ailleurs à titre d'exemple, la formation de United Steel ou celle pratiquement contemporaine de la firme McCormick, aujourd'hui International Harvester. De la même façon si l'on constate que la UFC se tourne de plus en plus vers l'Europe à partir de 1905 et s'implante progressivement en Grande Bretagne (où elle absorbe Fyffes en 1913),

TABLEAU 78 - Part des trois grandes multinationales dans les exportations mondiales (1967-1980).

Pourcentages	1967	1969	1971	1973	1975	1977	1979	1980
United Brands	35	33	33	28	28	29	27	27
Castle and Cooke	12	15	17	22	21	19	21	21
Del Monte	1	2	4	8	12	12	12	15
Divers	52	50	46	42	39	40	40	37
Total milliers de caisses	285	306	340	347				
millions de tonnes	5,4	5,7	6,2	6,5	6,3	6,8	7,0	6,9

aux Pays Bas (où elle est présente à Rotterdam dès avant 1914), en France (où elle constitue ses bureaux parisiens en filiale autonome en 1931), c'est qu'elle participe également au grand mouvement d'expansion en ce début du XXème siècle des grandes sociétés Nord-américaines hors de leurs frontières, à la conquête de l'Ancien Monde. C'est ainsi que dès 1903, McCormick s'installe en France et en Grande Bretagne, de même que l'on verra dans les années 1930 Ford et General Motors reprendre les firmes allemandes qui sont actuellement parmi leurs principales antennes étrangères.

Certes l'Amérique latine localise les expansions les plus spectaculaires de la UFC mais on ne peut oublier à trop insister sur ce thème, qu'elle se trouve également engagée très tôt dans une active politique de pénétration européenne. On notera même qu'en établissant très vite des liens directs entre les Grandes Antilles ou l'Amérique centrale et la Grande Bretagne puis la France et l'Allemagne, elle parvient ainsi à associer en quelque sorte les deux principales composantes de l'expansionnisme des Etats-Unis, justifiant son impérialisme territorial par l'élargissement rapide de son marché. Les trente premières années du siècle sont donc incontestablement pour elle l'occasion d'un développement remarquable qui la situe à la veille de la grande Crise économique parmi les toutes premières sociétés multinationales travaillant dans le secteur alimentaire. Ne voit-elle pas même disparaître dans cette conjoncture difficile ses rivaux les plus redoutables : la Cuyamel Fruit Company de Zemurray qu'elle rachète opportunément ; la Atlantic Fruit Company de Di Giorgio acculée à la faillite et reprise pour l'essentiel de ses activités tropicales par la Standard Fruit Company dont elle n'avait alors rien à craindre.

Parvenue ainsi à l'apogée de sa puissance territoriale, au maximum «historique» de l'extension de ses plantations bananières (189.200 acres en 1930), elle sera cependant rapidement contrainte à modifier radicalement sa politique de développement agricole. En témoigne clairement le graphique ci-joint où l'on remarquera successivement la réduction brutale de son domaine planté entre 1931 et 1938 (moins 50 p. 100), le modeste redressement de ses cultures fruitières avant et après la seconde guerre mondiale puis à partir du maximum secondaire de 1948 (un peu moins de 150.000 acres), le déclin d'abord lent (avant 1960) puis nettement plus rapide, de 1960 à 1967, de ses plantations (figure 57). Elle se trouve en effet à partir des années 30 affrontée à toutes sortes de problèmes et même en particulier contre le Mal de Panama un combat d'arrière-garde particulièrement éprouvant dont elle ne parviendra à sortir, financièrement affaiblie, qu'en acceptant de guerre lasse le principe d'une reconversion variétale accélérée. Elle en sera vivement éprouvée et ne pourra finalement retrouver son équilibre, au terme des années 1960, qu'avec son entrée dans le groupe nouvellement créé des United Brands dont elle est actuellement l'un des éléments les plus dynamiques.

Pourtant, en dépit de ce redressement remarquable, le poids international de cette puissante entreprise n'est plus exactement aujourd'hui ce qu'il était vers le milieu des années 1950, quand elle s'imposait encore comme le principal fournisseur des marchés «libres» et ne trouvait en face d'elle que des concurrents relativement modestes qui ne devaient en général leur prospérité qu'au fait qu'ils pouvaient généreusement puiser dans le vaste réservoir de la production équatorienne. Elle n'assure plus ainsi que 34 à 35 p. 100 des exportations mondiales vers 1966-1967 et tombe même semble-t-il à un peu moins de 30 p. 100 vers 1973, ce qui était déjà moins que ce que réalisaient ensemble à l'époque la Standard Fruit et la Del Monte réunis, ses principaux rivaux. Il est vrai qu'elle parvient dans le même temps à corriger son repli sur le marché Nord-américain (moins 16 à 17 p. 100 entre 1965 et 1973, moins -45 p.100 en fait de 1950 à 1973 !) en consolidant activement ses positions européennes (plus 3 p. 100 encore de 1966 à 1973) et en effectuant par ailleurs une rapide percée au Japon où elle assure dès le début des années 1970 à peu près 10 p. 100 des importations nationales.

On peut ainsi mieux apprécier le rôle déterminant qu'eurent dans l'histoire récente de cette société les années 1960 où elle se trouve simultanément contrainte de repenser totalement les conditions de son activité agricole dans ses divisions tropicales et d'amorcer un important programme de diversification de ses opérations aux Etats-Unis où elle est désormais obligée de borner strictement ses ambitions en matière d'importation bananière. Elle sera pour cette raison contrainte finalement à se chercher un partenaire et à accepter pour la première fois de sa longue existence d'aliéner une partie de sa liberté de décision en s'intégrant au vaste conglomérat de l'alimentaire que sont devenues les «United Brands».

La genèse d'une grande société commerciale (1870-1900).

Aux origines de la UFC trois noms s'imposent à l'évidence : Lorenzo D. BAKER, un marin ; Minor C. KEITH, un habile financier doublé d'un homme d'affaire entreprenant ; Andrew PRESTON, un commerçant avisé. Leur complémentarité était indiscutablement un gage de réussite mais il n'était pas si évident que leurs destins dussent pour autant se rejoindre un jour. Ce sera le rôle particulier de PRESTON que de saisir très vite le parti que l'on pouvait tirer de leur association et d'édifier à partir de là la puissante société que nous connaissons.

● Lorenzo Dow BAKER, de Wellfleet (Cape Cod, Mass.) :

Ayant en juin 1870 pu constater à la faveur d'une traversée remarquablement rapide [sa goélette «Telegraph» n'avait mis que 13 jours pour rallier Port-Morant (Jamaïque) à New-Jersey], que les bananes qu'il avait chargées à

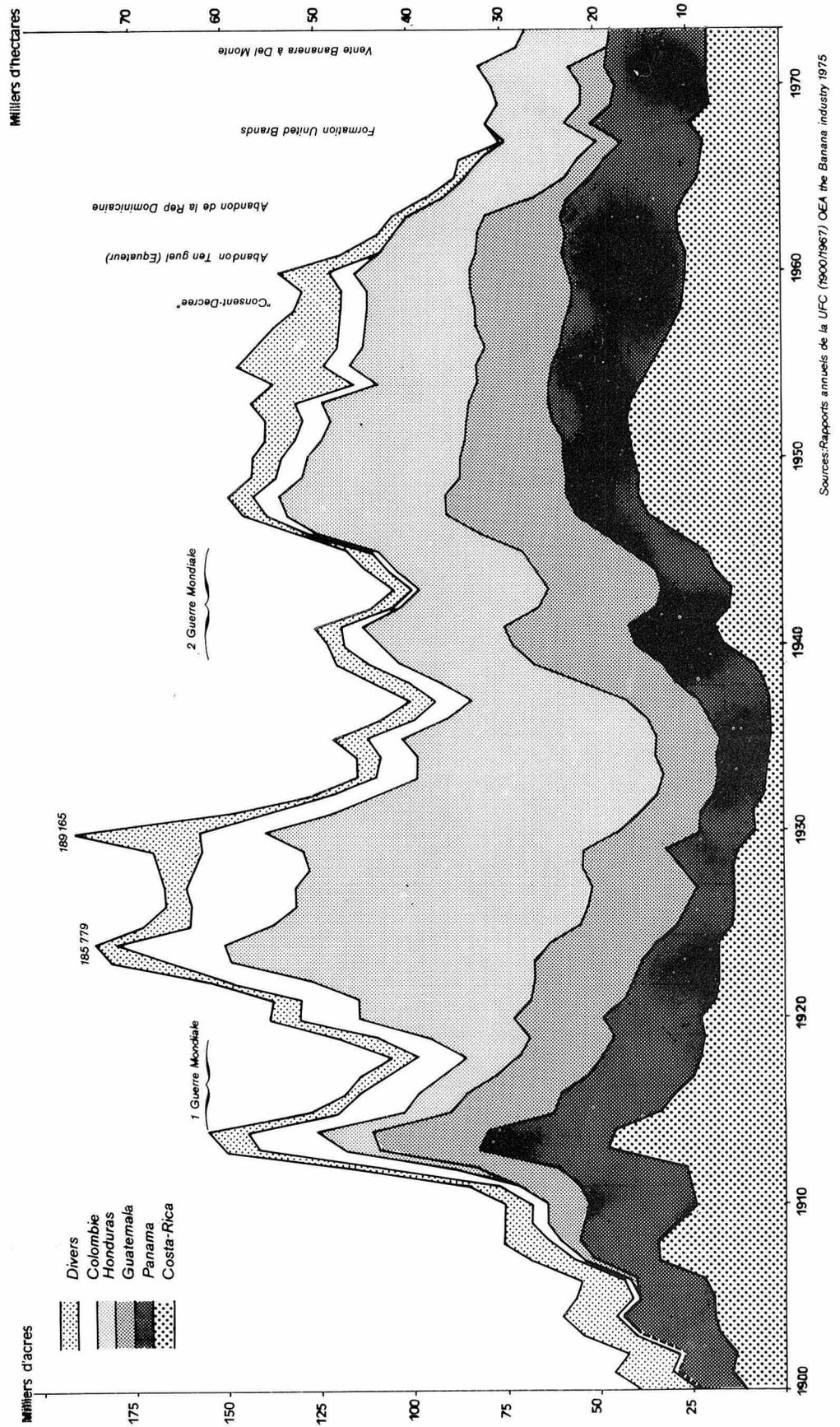


FIGURE 57 - L'empire bananier de la UFC de 1900 à 1973.

tout hasard étaient susceptibles d'atteindre de bons prix sur les marchés du Nord-est des Etats-Unis, L.D. BAKER n'hésita pas à reprendre dès qu'il en eut l'occasion la tentative. C'est ainsi que le 11 mai 1871 il quittait à nouveau la Jamaïque mais avec une pleine cargaison cette fois (1 450 régimes), qui, achetés à Port-Antonio un shilling-pièce, purent être écoulés 17 jours plus tard à Boston au prix de 2,5 à 3 dollars, dans le meilleur des cas, soit un profit net moyen de 2 dollars par régime tout à fait satisfaisant. Il n'en fallut pas plus pour qu'il décidât alors de se lancer pleinement dans ce nouveau trafic et même si chacun de ses voyages ultérieurs n'eut pas toujours des résultats aussi substantiels, il était déjà suffisamment persuadé de la justesse de son choix pour s'obstiner malgré les échecs.

Cette activité était initialement pour lui une occupation saisonnière qu'il s'efforçait de combiner avec ses habituelles campagnes de pêche grâce auxquelles il put au moins, dès 1874, substituer à son premier navire le «Ruth. N. Atwood», puis acheter deux ans plus tard, le «Eunice P. Newcomb» qui offrait l'avantage estimable d'une meilleure capacité (2 000 régimes). Dans les premiers temps en effet il effectuait lui-même le transport des bananes et préférait encore s'en remettre du soin d'effectuer le groupage des cargaisons ou la commercialisation des fruits à son représentant jamaïcain S. COTTER ou à son intermédiaire bostonien A. PRESTON. Mais il comprit bientôt que l'avenir de ses opérations dépendait avant tout de la meilleure organisation de ses approvisionnements et c'est pourquoi on le voit, dès 1875, s'installer à Port-Antonio où son rôle d'animateur put pleinement se développer. Par cette décision heureuse, il n'eut pas à souffrir du déclin peu après cette date puis de la disparition de la pêche à Wellfleet.

Associé dès 1871 à A. PRESTON qui assurait la vente de ses fruits à la commission à Boston et dans toute la Nouvelle Angleterre, il put alors consacrer l'essentiel de son attention aux problèmes soulevés par le transport maritime des bananes, ainsi que l'achat et la concentration des régimes en temps voulu aux ports d'embarquement habituels. C'est ainsi qu'en 1880 il est amené à s'associer à l'un de ses collègues de Wellfleet, le capitaine J.H. FREEMAN, pour constituer la société «L.D. BAKER and Co» puis peu après la «Standard Steam Navigation Company» qui marque une étape importante dans le développement de ses activités fruitières. Avec des unités offrant de meilleures capacités (12 000 régimes pour le «Jesse H. Freeman» mais 18 à 20 000 régimes déjà pour le «Lorenzo D. Baker» construit en 1885 à Bath), des navires combinant pour leur propulsion la voile et la vapeur, il put en effet accroître très sensiblement le rythme des rotations annuelles et régularisant la durée des voyages, améliorer de façon appréciable la qualité de ses livraisons.

Ayant ainsi étoffé sensiblement son outil de transport il put enfin, courant 1885, donner à son entreprise une plus large assise en créant en association avec ses princi-

paux partenaires, la «Boston Fruit Company» au capital de 15 000 dollars. A FREEMAN, le principal des actionnaires, était confiée la Présidence, tandis que BAKER recevait la responsabilité des opérations de la société sous les Tropiques et que PRESTON prenait logiquement la charge de directeur de l'Agence de Boston. Mieux assise financièrement l'affaire put alors envisager d'étendre ses responsabilités jusqu'au stade de la production tandis que la Standard Steam Navigation Company s'attachait à développer ses moyens par divers achats ou affrètements d'unités de forte capacité de type du «L.D. BAKER», perdu accidentellement en 1889 au large de Nantucket mais aussitôt remplacé. Cependant, il faudra en fait attendre la mort de FREEMAN en 1890, et la réorganisation de la société qui en résulta pour voir réellement la BFC prendre sa physionomie définitive sous l'impulsion de PRESTON qui s'affirma de plus en plus comme l'élément moteur de l'entreprise. On ne saurait dire sans doute à qui, de lui ou de BAKER, incombe la décision d'étendre les opérations d'achat de celle-ci vers Cuba ou vers la République Dominicaine à partir de 1892, mais c'est très probablement à PRESTON qu'il faut attribuer par contre l'idée d'engager dès 1894 la BFC dans une association commerciale de plus en plus étroite avec Minor KEITH. Responsable de la vente des fruits aux Etats-Unis il était évidemment mieux placé que tout autre pour apprécier les véritables perspectives du marché Nord-américain et l'intérêt qu'il y avait à s'assurer coûte que coûte les approvisionnements les plus abondants et les plus sûrs.

● Minor C. KEITH.

Minor Cooper KEITH était le neveu de Henry MEIGGS qui s'était fait une solide réputation de constructeur ferroviaire au Chili et surtout au Pérou où il venait de réaliser le remarquable chemin de fer de La Oroya. C'est pourquoi dès sa prise de pouvoir le président costaricien Tomas GUARDIA soucieux d'attacher son nom à la construction d'une voie ferrée transcontinentale mettant en relations la capitale et les deux façades maritimes du pays, s'empressa de contacter ce prestigieux réalisateur afin de l'inviter à prendre en charge l'exécution du projet. Henry MEIGGS n'accepta cependant d'intervenir dans cette opération que pour obtenir finalement que le contrat soit accordé à son neveu Henry MEIGGS KEITH qui avait déjà travaillé avec lui au Pérou. Celui-ci eut alors l'idée de faire venir des Etats-Unis son jeune frère Minor C. KEITH pour l'associer à l'entreprise et c'est ainsi que débarquant tous deux à la fin de 1871 à Puntarenas, ils se trouvèrent l'un et l'autre étroitement intéressés à la réalisation du chemin de fer de Puerto-Limón, le seul élément du réseau costaricien qui nous intéresse ici.

Dans les premiers temps, le partage des tâches entre les deux frères fit que Minor C. KEITH se consacra essentiellement au recrutement à l'extérieur de la main-d'oeuvre indispensable au développement du chantier et au ravitaillement des campements où se regroupaient les travailleurs

en produits de première nécessité. Il développa également diverses opérations commerciales pour son propre compte à Puerto-Limón et s'intéressa entre autres à l'exportation des bois, des noix de coco ou de l'écaille de tortue. Se souvenant enfin qu'avant de s'expatrier il s'était intéressé de très près à la mise en valeur agricole des terres que son père avait acquises sur le littoral du Texas, il eut aussi plus ou moins vite l'idée d'introduire dans le voisinage immédiat de la voie ferrée quelques cultures bananières à l'exemple sans doute des réalisations de FRANC dans la province colombienne voisine de Panama, et de tenter quelques exportations en utilisant le navire grâce auquel on amenait à pied d'oeuvre le matériel indispensable au chantier. Il put de cette façon acquérir une suffisante indépendance pour que ses activités propres ne soient pas handicapées par la disparition, vers 1874 ou 1875, de son frère et l'arrêt de la construction qui en résulta. A cette date, outre la voie ferrée Alajuela-Cartago mise en service en novembre 1873 (27 miles), seuls 10,5 miles avaient été posés depuis Cartago en direction de la vallée du Reventazón et 32 miles avaient été ouverts entre Puerto-Limón et Siquirres. De Pacuare, à 5 miles de Siquirres, terminus provisoire de la ligne jusqu'à Angostura, à quelques miles seulement de Cartago, s'ouvrait encore une longue discontinuité qui correspondait en fait à la partie la plus difficile à aménager du parcours retenu, celle où le rail devait s'élever rapidement depuis la plaine côtière jusqu'aux hauts plateaux de l'intérieur.

Suit une période confuse où après avoir apparemment tenté de transmettre la réalisation du contrat à de nouveaux exécutants, Minor KEITH se trouve finalement obligé de s'engager plus directement en ce domaine. Il obtient ainsi en 1879 l'autorisation de pousser le tronçon de voie ferrée issu de Puerto-Limón jusqu'à la vallée du Reventazón puis au-delà jusqu'à Carrillo, mais à partir de 1881 la mise en chantier d'une route unissant Carrillo à Cartago semble prouver que l'idée d'une liaison ferroviaire entre les deux tronçons réalisés était sinon abandonnée du moins renvoyée à une date ultérieure. Tomas GUARDIA, qui meurt en juillet 1882, ne verra donc pas la concrétisation de ses rêves ; mais il s'était déjà apparemment résigné à cette éventualité comme le montre le contrat négocié peu avant sa disparition avec KEITH au terme duquel celui-ci prenait en location pour cinq ans les deux tronçons de la voie achevée, s'engageait à entretenir la liaison routière entre San José et le Rio Sucio, obtenait le droit de construire un quai à Puerto-Limón (qu'il devrait rétrocéder cinq ans plus tard aux autorités costariciennes) et se voyait reconnaître la préférence pour l'achèvement ultérieur de la liaison ferroviaire projetée. Il n'était pas cependant prévu de délai, ni de conditions particulièrement avantageuses pour cette réalisation.

Très vite cependant l'insolvabilité du gouvernement costaricien devait amener le successeur de T. GUARDIA à se tourner vers KEITH pour qu'il s'efforce de négocier un accord amiable avec ses créanciers européens, et l'urgence de la situation devait inciter le Président FERNANDEZ

à consentir à cette fin d'intéressantes compensations. Ainsi en échange de sa contribution à la consolidation de la dette étrangère de la République et de l'engagement de KEITH à achever la construction des 52 miles de la voie ferrée manquants, le célèbre contrat SOTO-KEITH accordait à celui-ci ou à la compagnie qu'il allait constituer l'exploitation pour 99 ans des 98 miles du chemin de fer déjà construits ainsi que 800.000 acres de terres inexploitées pour la mise en valeur desquels était octroyée pendant vingt ans une exemption totale de droits. Le même document prévoyait aussi que tous les articles dont on aurait besoin pour la construction, l'exploitation et la maintenance de la ligne, seraient exonérés de taxe douanière. Ainsi Minor KEITH ayant négocié dans des conditions satisfaisantes l'accord avec les capitalistes londoniens que l'on attendait de lui, put-il dès avril 1886 constituer la «Costa Rica Railway Company» au capital de 1,8 millions de livres puis amorcer dès le mois d'août de la même année la reprise des travaux.

Fait nouveau, alors que contrairement aux projets primitifs l'idée d'une voie ferrée passant par Carrillo et contournant par le Nord les volcans Irazu et Turrialba avait fini par prévaloir, c'est en empruntant cette fois la vallée du Reventazón que l'on cherchera à réaliser l'interconnexion des tronçons existants. Mais cette modification de tracé fut assurément déterminante car en dépit des nombreux problèmes soulevés par l'excès d'humidité et l'instabilité du matériel rocheux, malgré les difficultés que l'on eut souvent à rassembler une main-d'oeuvre suffisante en raison de la concurrence des chantiers du canal de Panama qui offrait des conditions salariales plus attrayantes, quatre années suffirent pour achever les travaux. Dès 1891 la Costa Rica Railway Company put ainsi relier San José à Puerto-Limón qui concentre désormais en sa faveur l'essentiel des échanges avec l'extérieur.

Cependant bien avant que n'ait été terminé le chemin de fer de l'Atlantique, la culture bananière d'exportation était devenue le principal facteur d'animation du littoral costaricien sous l'impulsion notamment de la «Tropical Trading and Transport Company» responsable dès la fin des années 1880 au plus tard, de la totalité des intérêts de KEITH dans un secteur économique qui, sans être désormais au centre de ses préoccupations, offre trop de connexions avec ses activités proprement ferroviaires pour qu'il ait jamais pu s'en désintéresser. Qui plus est non content de valoriser les possibilités naturelles de l'arrière-pays de Puerto-Limón, il s'efforça également de diversifier ses implantations géographiques en prenant des participations éventuellement importantes dans d'autres entreprises telles la «Snyder Banana Company» établie à Bocas del Toro dans le Panama colombien ou la «Colombia Land Company» opérant dans l'arrière-pays de Santa-Marta. C'est pourquoi dès le début des années 1890 KEITH était devenu malgré sa nouvelle orientation, l'un des fournisseurs les plus importants du marché Nord-américain. Rapidement de ce fait il fut amené à se chercher de nouveaux partenaires commerciaux, déplaçant progressivement

le centre de ses orientations bananières vers le Nord-est des Etats-Unis et nouant ainsi dès 1894 de solides relations d'affaires avec la Boston Fruit Company de PRESTON. Mais l'essentiel de ses intérêts restait encore concentré dans la région new-yorkaise où la firme Hoadley and Co écoulait normalement le gros de sa production.

C'est pourquoi lorsqu'en 1898 la faillite de cette affaire importante lui révéla la précarité de sa situation financière et commerciale, KEITH ne résistera pas longtemps aux sollicitations de PRESTON qui avait tout de suite vu le parti qu'il pouvait tirer de l'occasion et le pressait de donner à leur association de nouvelles formes. C'est ainsi que déchargé de ses responsabilités fruitières, il pourra désormais se consacrer totalement à ce qui était sans doute sa véritable vocation : la construction ferroviaire. Mais devenu président des «International Railway of Central America», il se souviendra cependant qu'il était aussi vice-Président de la United Fruit. C'est à son instigation en effet ou au moins avec son appui, qu'elle entreprendra bientôt d'établir ses premières plantations au Guatemala et découvrira à partir de là les vastes possibilités agricoles du littoral Nord du Honduras.

● Andrew W. PRESTON.

Modeste employé dans une société de gros en fruits et légumes de Boston à l'époque où BAKER effectuait ses premières expériences, il vit aussitôt les potentialités de la situation et, montant rapidement sa propre affaire, obtint ainsi dès l'origine l'exclusivité de la vente à la commission des bananes que lui apportait en quantité rapidement croissante BAKER lui-même ou les autres marins qu'il avait intéressés à ce trafic, tels Bill ANDERSON qui commanda le «Ruth. N. Atwood» ou J.H. FREEMAN qui prit en charge à ses débuts au moins le «Eunice P. Newcomb». Ayant ainsi contribué pour une part non négligeable au succès de l'entreprise, il fut logiquement admis parmi les membres fondateurs de la «Boston Fruit Company», en 1885, bien que sa participation au capital de la nouvelle société ait été l'une des plus faible. Mais tout de suite il révéla, au poste de responsable de la commercialisation des fruits sur le marché des Etats-Unis qui lui était logiquement échu, un tel dynamisme, qu'il vit sa position à l'intérieur de la B.F.C. croître rapidement en importance jusqu'à faire de lui après la disparition de FREEMAN et la mise en forme définitive de la société, en 1890, son principal animateur.

Manoeuvrant habilement, il s'efforça ainsi dans l'immédiat d'élargir peu à peu la zone d'influence de la B.F.C. en cherchant notamment à accéder à de nouvelles zones de consommation par des prises de participation chaque fois qu'une occasion était offerte. De cette façon il parvint bientôt avec 52 p. 100 du capital de la «Buckman Fruit Company» à prendre pied à Baltimore puis avec 50 p. 100 du capital de la «Quaker City Fruit Company» il peut envisager des arrivages directs à Philadelphie. Ulté-

rieurement il tentera encore de s'imposer au marché new-yorkais en faisant l'acquisition en 1892 de 88 p. 100 de la «American Fruit Company» puis, deux ans plus tard, de 60 p. 100 de la «Banes Fruit Company», une affaire plus importante spécialisée dans l'importation de fruits en provenance de Cuba. Pourtant, même à cette époque, la Boston Fruit Company restait une petite entreprise et ses horizons commerciaux ne dépassaient guère dans l'ensemble les frontières de la Nouvelle-Angleterre. Mais dès la fin de la décennie, il élargit brusquement ses ambitions aux dimensions du pays tout entier en créant le 28 décembre 1898 la «Fruit Dispatch Company» qu'il va charger désormais du soin de lui ouvrir constamment de nouveaux débouchés en direction des foyers de peuplements les plus importants de l'intérieur. Ainsi est créée dès janvier 1899 la succursale de Pittsburgh, premier élément d'une longue série d'établissements, et commence véritablement pour la B.F.C. la conquête du marché des Etats-Unis. On comprend qu'avec de telles perspectives, PRESTON ait pu songer à donner à son entreprise de plus larges assises.

C'est pourquoi dès qu'il eut vent des difficultés de Minor KEITH, il n'hésita pas à lui proposer d'associer leurs entreprises de façon à jeter les bases du groupe fruitier important dont il avait besoin pour soutenir ses ambitions continentales. Mais ce qui montre bien qu'il avait arrêté déjà de longue date sa stratégie, c'est qu'il sut aussitôt tirer profit de la publication de la fondation de la United Fruit Company, le 20 mars 1899, pour amener à l'occasion d'un rapide voyage à la Nouvelle-Orléans effectué dès avril, un certain nombre d'entreprises secondaires opérant dans le Sud du pays, à se rallier sans tarder à ce nouveau géant du commerce des fruits. Ayant également à cette occasion fait l'acquisition de la totalité du capital de la «Machecca Brothers Company», de la «Belize Royal Mail and Central American Steamship Company» et de l'entreprise «Santo Oteri et Fils», il put ainsi regrouper dans les deux mois seulement qui suivirent la création de la U.F.C. une douzaine de sociétés de tailles très diverses et s'ouvrir du même coup d'autres accès au marché Nord-américain. Présent à Boston, New-York, Philadelphie, Baltimore et maintenant à la Nouvelle-Orléans, il pouvait également s'appuyer désormais sur une plus large gamme de fournisseurs : la Jamaïque, la République Dominicaine et Cuba, auxquels la B.F.C. demandait déjà le gros de ses approvisionnements, mais aussi la Colombie (avec les centres de production de Bocas del Toro et de Santa-Marta) et le Costa Rica. L'opération rondement menée avait été un franc succès et la U.F.C. se révélait d'emblée une puissance redoutable.

Au terme de son premier exercice, soit au 31 août 1900, elle disposait en effet déjà d'énormes moyens : des terres, du bétail plus un réseau ferroviaire important, un équipement téléphonique bien développé, une sucrerie à Cuba, divers wharfs, des navires. Son domaine foncier total approchait les 240 000 acres soit un peu moins de 100 000 hectares dont 44 p. 100 seulement provenaient des diverses sociétés contrôlées ou non par Minor KEITH au Costa Rica ou en Colombie, ce qui plaçait encore apparemment

dans les Grandes Antilles la zone d'influence principale de la U.F.C. et faisait de Cuba son premier établissement insulaire (tableau 79). Mais bien que ses cultures n'aient alors représenté que 28 p. 100 de ce total et que ses plantations bananières n'aient occupé que 58 p. 100 de son domaine agricole, force était de constater que dès cette époque le gros de sa production fruitière s'était déplacé vers le continent et que c'était de Puerto-Limón ou de Bocas del Toro que provenait en fait désormais l'essentiel de ses approvisionnements. La Boston Fruit Company avait privilégié la zone antillaise sous l'impulsion initiale du capitaine BAKER. La United Fruit Company allait au contraire, préférer à l'exemple de KEITH mais à l'instigation surtout de PRESTON, son premier Président, explorer plus avant le potentiel bananier de l'Amérique centrale ou de la Colombie.

Naissance d'un Empire ou l'expansion territoriale de la U.F.C. (1900-1930).

C'est en effet la période où s'effectue véritablement l'expansion «externe» de la Compagnie ; celle où elle achève la conquête de son marché traditionnel et aborde simultanément l'Europe ; celle où après s'être dotée des rouages indispensables à la gestion rationnelle d'une affaire au rayonnement international de plus en plus large, elle entreprend de se tailler activement aux dépens de l'Amérique moyenne un Empire bananier à la mesure de ses ambitions. Elle affirme ainsi en trente ans seulement une redoutable puissance mais témoigne pendant ces trois décennies d'une telle désinvolture à l'égard des petites républiques où elle entreprend de s'établir aux conditions les plus favorables pour elle, qu'elle accumule chemin faisant un énorme capital d'hostilités et de rancœurs et devient très vite pour toute la zone péri-caraiïbe, malgré les remarquables résultats qu'elle obtient dans la transformation des milieux tropicaux les plus répulsifs, le symbole honni de l'impérialisme «yankee».

Deux hommes encore ont dans cette aventure un rôle essentiel : Andrew PRESTON évidemment qui, ayant reçu le premier la responsabilité de la gestion de cette vaste entreprise, eut la charge de fondre rapidement en un ensemble cohérent les divers éléments qu'il avait aidé à rassembler mais sut également mettre à profit cette nécessaire réorganisation pour porter les moyens techniques de la société au niveau de ses objectifs commerciaux ; Victor M. CUTTER ensuite qui prend en 1924 le relai de cet illustre prédécesseur et maintiendra scrupuleusement les grandes orientations politiques de celui-ci tout en imposant au développement de la société un rythme différent où l'on verra certes la marque d'un homme dynamique mais surtout d'une époque, les années 1920, période d'expansion volontiers irraisonnée et spéculative. Le domaine foncier total de la Compagnie s'accrut ainsi en cinq ans seulement, de 1925 à 1930, d'une surface pratiquement égale à ce que la U.F.C. avait pu accumuler dans les vingt premières années de son existence sans que pourtant l'étendue de ses bananeraies ait connu simultanément une progression aussi rapide. Mais la Crise économique se chargera bientôt d'imposer un brutal coup d'arrêt à cette expansion fébrile et c'est un organisme sans doute affaibli par l'excès de son dynamisme, n'ayant pas encore en tout cas assimilé le bel héritage de la Cuyamel qu'il venait de s'annexer, qui tombera dans cette conjoncture délicate sous le contrôle de Samuel ZEMURRAY, étonné sans doute en l'occurrence de sa propre habileté.

● La Présidence de A. PRESTON.

C'est dans l'histoire de la Compagnie une période essentielle, non seulement parce qu'elle sait exploiter rapidement sous l'impulsion de celui-ci toutes les occasions d'affirmer sa présence, aux Etats-Unis, en Europe, en Amérique centrale, en Colombie, mais surtout parce qu'elle met pleinement à profit ce premier quart de siècle pour perfectionner son organisation et assurer ainsi la parfaite intégration de

TABLEAU 79 - Le domaine foncier et agricole de la UFC au 31 août 1900. (d'après le premier Rapport annuel de la société).

Acres	Surfaces contrôlées		Total dont mis en valeur		Principales cultures		
	en propre	en location			bananes (%)	canne à sucre	Cacao
Costa Rica	89.192	1.000	90.192	19.910	10.626 (53)	-	-
Cuba	60.330	-	60.330	17.183	5.841 (34)	7.803	-
Honduras	800	-	800	500	400 (80)	-	-
Jamaïque	29.037	22.807	51.844	12.266	5.749 (47)	-	115
Saint Domingue	20.000	-	20.000	3.500	3.300 (94)	-	-
Colombie	13.035	-	13.035	13.035	12.547 (96)	-	140
TOTAL	212.394	23.807	236.201	66.294	38.463 (58)	7.803	255

N.B.- A cette date le Panama est encore une Province colombienne. La culture bananière représente 58 p. 100 des surfaces mises en cultures mais seulement 16 p. 100 du domaine foncier de la compagnie. 70 p. 100 de celui-ci est à l'époque inemployé.

tous les éléments de la chaîne commerciale de la banane qui reste son principal centre d'intérêt malgré la spécialisation sucrière de son domaine cubain. Car c'est dans cette période que naît véritablement sous l'impulsion de PRESTON la United Fruit telle que nous la connaissons.

L'effort de perfectionnement des structures de l'entreprise. Pendant sa très longue Présidence, A. PRESTON eut en effet tout le temps d'améliorer l'outil de travail qu'il s'était donné. Mais l'une de ses contributions les plus originales au succès durable de la U.F.C. sera incontestablement d'avoir su mobiliser au service du trafic bananier toutes les ressources de la technique moderne. Il la dotera ainsi dès avant la première Guerre mondiale d'un appareil de télécommunication perfectionné avec pour objectif final de mettre le siège de la Compagnie à Boston en relation permanente avec ses filiales de productions tropicales et ses divers navires en opération ; et s'efforcera simultanément d'accroître son efficacité en matière de transport, et du même coup son indépendance, en lui adjoignant les services d'une flotte spécialisée parfaitement adaptée à ses besoins. Après la Fruit Dispatch Company créée peu auparavant pour la distribution des fruits aux Etats-Unis, la «Great White Fleet» et la «Tropical Radio and Telegraph Company» s'imposeront très vite en effet parmi les principaux facteurs de la remarquable percée commerciale que réalise la U.F.C. dans les trois premières décennies de son existence.

La T.R.T. née en 1913, est l'une des filiales les moins connues de la Société, mais elle n'est pas l'une des moins utiles au développement de ses activités. Vu la fragilité du fruit commercialisé et les humeurs du marché, il était assurément essentiel de pouvoir entrer en relation rapide avec les centres de production pour s'informer de leurs disponibilités et diffuser en conséquence des ordres de livraison, afin d'être informé aussi de la position de chaque navire et de pouvoir le dérouter au gré des besoins. Le bon approvisionnement du marché, la régularité des arrivages étaient à ce prix donc la qualité du service rendu aux grossistes et détaillants, la satisfaction du consommateur. Or si les liaisons entre les Etats-Unis et l'Europe étaient déjà faciles grâce à un réseau de câbles sous-marins bien développé, l'échange d'informations entre Boston et les grands centres de production de la Compagnie en Amérique centrale d'où lui parvenaient de plus en plus les bananes qu'elle commercialisait, était encore en ce début du siècle tributaire du courrier empruntant les lignes maritimes régulières, c'est-à-dire pour ses divisions les plus marginales, tel Bocas del Toro, des propres navires de la U.F.C. qui assureraient en même temps le service de la Poste.

Déjà cependant la société avait procédé à l'équipement télégraphique et téléphonique de chacune d'entre elles et dès 1904, il était au moins possible à chaque navire approchant son point de chargement d'annoncer malgré la portée encore limitée des moyens de télécommunication du bord, la date et l'heure de son arrivée, ce qui permettait aux

responsables locaux de la gestion du trafic de répercuter immédiatement l'événement en diffusant les ordres de coupe. On limitait ainsi l'immobilisation du bâtiment mais la circulation de l'information au sein de l'entreprise elle-même n'en était guère améliorée. En l'absence d'initiatives publiques nationales ou internationales, il était donc indispensable qu'elle se penchât elle-même sur ce problème de communication interne, quitte à valoriser ultérieurement l'investissement consenti en acceptant de mettre au service de la collectivité les aménagements réalisés. Dès 1905 le contact fut ainsi établi entre Bocas del Toro et Puerto-Limon puis en 1906 furent aménagées les stations nicaraguayennes de Bluefields et de Rama.

Mais c'est en 1907 que les résultats les plus importants furent obtenus avec l'achat tout d'abord de la «United Wireless Telegraph Company» qui apportait les relais de New-Orleans et de Burnwood, aux bouches du Mississippi; puis la prise de participation de la U.F.C. dans la «Wireless Specialty Apparatus Company» qui sera à partir de 1911 son principal pourvoyeur en matériel de télécommunication, et la création enfin de la station de Swan Island qui venait heureusement compléter le réseau de la Compagnie. Ainsi lorsqu'en 1913, on éprouve le besoin de mettre un peu d'ordre dans ce secteur d'activité original, la Compagnie disposait-elle déjà d'un outil bien adapté à ses besoins qu'elle n'aura plus qu'à perfectionner.

La «Great White Fleet» est par contre beaucoup plus célèbre. C'est même sans doute l'un des symboles les plus évidents de la puissance de la U.F.C. pour tous les pays où elle a développé ses activités commerciales. Pourtant il ne s'agit pas là à proprement parler d'une création ex nihilo. Depuis les origines du trafic fruitier, c'est en fait tout naturellement que les sociétés bananières ont pris l'habitude de posséder quelques navires, à l'époque surtout où la technologie élémentaire du transport des régimes n'imposait encore aucun aménagement particulier ou tolérait une large improvisation. Lors de la création de la U.F.C. en tout cas si le navire normalement utilisé avait déjà une capacité relativement importante, utilisait la propulsion à vapeur et devait être doté d'un dispositif de ventilation interne relativement puissant, il n'interdisait pas encore de faire appel à l'occasion, sur les plus faibles distances au moins, à de modestes voiliers ou à de simples cargos qu'on chargeait en pontée. C'est pourquoi la flotte bananière restait encore étrangement hétéroclite. Quoi qu'il en soit la United Fruit s'était ainsi trouvée disposer à sa naissance d'un potentiel de transport relativement élevé et notamment des importants moyens mis en oeuvre par la Boston Fruit Company pour ses besoins propres, soit en 1899 une cinquantaine de navires dont, il est vrai, 40 étaient des affrétés. On put ainsi acheminer à peu près 10 millions de régimes et un peu plus de 300 000 tonnes de fret plus un nombre indéterminé de passagers puisqu'à l'époque pour gagner nombre de ports de l'Amérique centrale il n'était pas de moyen plus commode que d'embarquer sur l'un de ces cargos.

Devenu Président de la U.F.C., PRESTON n'eut donc pas à développer en ce domaine un rôle d'initiateur puisque l'intégration du transport et de la vente des fruits était déjà réalité. Son apport est donc tout autre. Ayant en effet suivi avec l'intérêt que l'on imagine les efforts développés dès le début de ce siècle par la société britannique «Elder Dempster» pour adapter les techniques du froid au trafic bananier qu'elle se proposait de lancer entre la Jamaïque et le Royaume-Uni avec l'appui de subventions gouvernementales, il prit ainsi la décision courant 1903 d'introduire la réfrigération sur les navires de la compagnie et simultanément de lancer en son nom le programme de constructions neuves qui devait lui permettre désormais d'exploiter les cargos répondant le mieux à ses exigences commerciales. Il n'alla pas cependant cette fois jusqu'à prendre la décision d'engager sa société dans la construction navale et préféra sur ce plan s'en remettre à l'industrie britannique dont les produits offraient toute garantie, car il se fut ainsi éloigné trop nettement de ses objectifs. La U.F.C. ne s'engage en effet habituellement elle-même que lorsqu'il est évident qu'il n'y a pas pour elle d'alternative raisonnable.

C'est ainsi qu'elle fut amenée en novembre 1903 à passer ses premiers contrats avec le chantier Workman and Clark de Belfast et qu'elle prit livraison bientôt de ses trois premiers navires frigorifiques ; San José, Limón et Esparta (130 000 pc ; 45 000 régimes ; 12,5 noeuds). Elle réceptionnera encore dès 1908 quatre cargos réalisés en association avec la Royal Dutch Mail Line d'Amsterdam qu'elle destinait à l'exportation des bananes du Surinam, puis ce sera de 1908 à 1911 la première longue série dont elle prendra l'initiative : 13 unités de forte taille puisque dépassant les 4 000 tonnes de port en lourd et prenant chacune un peu plus de la centaine de passagers. Le «Tropical Fruit and Steamship Company», c'est la raison sociale de la flotte que la U.F.C. maintient sous pavillon américain, aura de cette façon, en exploitation à la fin de 1912 une vingtaine de navires de conception récente. En ajoutant les 13 unités dont dispose «Elders and Fyffes» à même époque et les 59 affrétés auxquels on fit appel cette année-là, le potentiel maritime de la compagnie avoisinera ainsi à la veille de la première guerre mondiale la centaine de navires (270 000 tdw en 1912). Sans doute le rétablissement progressif du trafic imposera-t-il en 1924 de réduire ce chiffre à seulement 74 unités (soit un peu moins de 290 000 tonnes de port en lourd), mais il convient de souligner que cet apparent recul masque en fait de profonds changements dans la structure de la flotte puisque le nombre des affrétés n'a été cette année-là que de 17. Avec, en 1924, 57 navires lui appartenant en propre répartis sous trois pavillons soit un port en lourd total de 260 000 tonnes environ, il semblait en effet que la Compagnie était en passe d'achever l'effort d'équipement amorcé vingt ans plus tôt lui permettant d'assumer elle-même l'essentiel de ses besoins de transports prévisibles.

Le développement remarquable de la production et du

marché. Les progrès rapides en ce début du XXème siècle de la consommation des bananes aux Etats-Unis mais aussi de plus en plus en Grande Bretagne, en France, en Allemagne, rendaient à peu près inévitable cet effort d'investissement vu la relative nouveauté de ce trafic, son caractère très spécialisé et l'impossibilité où l'on était encore de se décharger du soin du transport sur le moindre sous-traitant sérieux. Par ailleurs à même époque la U.F.C. dont toute l'organisation était d'abord orientée vers la desserte du seul Marché Nord-américain, s'était rapidement trouvée intéressée par son association précoce puis de plus en plus étroite avec la Elders and Fyffes britannique, à l'évolution de la demande européenne. Elle est donc bientôt obligée de pousser également son effort de prospection pour trouver les tonnages de fruits nécessaires, ce qui dans les conditions où elle devait en général opérer impliquait en fait qu'elle développât ses propres cultures faute d'avoir souvent la possibilité, le temps ou simplement la patience d'amener d'éventuels producteurs locaux à prendre en charge l'effort de plantation. On ne s'étonnera donc pas dans ces conditions que cette entreprise, héritière de la modeste Boston Fruit Company, ait pu très vite se muer en une affaire internationale de premier plan sur un marché mondial des fruits et légumes lui-même à l'époque en mutation accélérée.

Il est sans doute possible que PRESTON, en acceptant en 1902 de prendre une participation de 45 p. 100 dans la Elders and Fyffes y ait surtout vu l'occasion de neutraliser une entreprise rivale, mais il est sûr par contre qu'une fois qu'il eut réalisé les possibilités du marché britannique, il n'hésita pas à accroître sa participation dans celle-ci, jusqu'à en prendre totalement le contrôle pendant l'été 1913. Elle lui apportait, outre une flotte déjà importante (18 navires en 1914), la maîtrise du marché britannique où elle n'avait guère de concurrence et un accès direct au continent européen dans la mesure où elle était présente à Rotterdam depuis quelques années et venait même d'ouvrir à Hambourg, en 1911, un bureau de vente beaucoup plus proche de ses clients allemands. Intéressés depuis ses origines à l'importation des fruits et légumes des Canaries, bananes et tomates, pour lesquels elle avait constitué en 1908, une filiale spécialisée, la «Fyffes Ltd», elle permettait également à la U.F.C. de prendre pied peu après dans cet archipel. C'est la raison pour laquelle les Rapports annuels de la société font apparaître dans leurs tableaux statistiques entre 1922 et 1935 tout au moins, qu'elle possédait quelques dizaines, quelques centaines d'acres de bananeraies au maximum, à Ténérife ou à la Grande Canarie. Peu de choses en réalité, mais ce détail témoigne de l'ouverture européenne de cette entreprise entre les deux Guerres et traduit bien l'accroissement de ses ambitions.

L'Amérique restait cependant le centre principal des activités agricoles de la Compagnie. L'acquisition des propriétés de KEITH avait en effet d'emblée placé Puerto-Limón et Bocas del Toro à l'origine de ses plus importants courants commerciaux. Elle concentrait déjà en 1903 dans

l'arrière-pays de ces deux ports près de 70 p. 100 de ses plantations et atteindra même, en 1908, le pourcentage-record de 73,4 p. 100. Elle n'eut pas de difficulté dans ces conditions à prendre dès 1906 la décision de convertir à la canne à sucre son domaine cubain et de suspendre en 1909 ses activités fruitières en République Dominicaine. C'est pourquoi, la Jamaïque est la seule des Grandes Antilles où elle est établie, à voir encore progresser les cultures bananières de la société jusqu'en 1914 où elle aura en production un peu plus de 10 000 acres (4 208 hectares), un maximum qu'elle ne dépassera ensuite qu'à l'extrême fin des années 1920 et pour une très courte période. Car dès l'ouverture du premier conflit mondial, l'effort de mise en valeur de la Compagnie connaîtra ici un sensible ralentissement qui ramènera notamment l'extension locale de ses bananeraies à moins de 7 000 acres dès 1922 puis, après un bref sursaut, en dessous de 5 000 acres à partir de 1935. Les progrès du Mal de Panama dans l'île contribuent ainsi à accentuer le déplacement du centre d'activité principal de la société vers l'Amérique centrale.

Pourtant à même époque, la U.F.C. était en proie, au Costa Rica et au Panama, à de plus graves difficultés comme le montre la chute des surfaces plantées dans ces deux territoires : moins 50,7 p. 100 pour le Panama entre 1912 et 1924 ; moins 63,2 p. 100 pour ses plantations costariennes entre 1914 et 1924. Or les bilans de la société révèlent malgré tout, de 1914 à 1924, un gain net de 30 000 acres soit un peu plus de 12 000 hectares (plus 19,7 p. 100). Frappée quelques années plus tôt, au coeur même de son Empire bananier par l'irruption d'un mal inconnu mais extrêmement ravageur, la U.F.C. totalement impuissante devant le fléau n'avait eu en effet d'autre moyen de surmonter ce handicap qu'en sollicitant de nouvelles régions de production, en diversifiant en toute hâte ses zones d'approvisionnement. C'est ainsi qu'elle aborde le Guatemala où, dès 1906, elle dispose de 1 250 acres, puis intensifie à partir de 1910 ses défrichements à Santa-Marta (Colombie) et redécouvre enfin le potentiel agricole du Honduras où elle possède dès 1912 un peu plus de 6 000 acres, trois nouveaux fournisseurs au rôle encore modeste en 1914 quand ses plantations au Costa Rica et au Panama parviennent à leur maximum d'extension, mais qui montent en première ligne dès la fin de la décennie avec le déclin rapide de ces deux exportateurs. Ainsi la première région de production de la U.F.C. est dès 1919 le Honduras, avec un peu plus de 26 000 acres à l'époque ; le Guatemala prend la deuxième place en 1921 et la Colombie émerge enfin en troisième position en 1923. La redistribution des territoires intéressés est à ce point totale que le Panama, numéro 2 en 1914 est maintenant quatrième avec guère plus de 20 000 acres, et que le Costa Rica relégué à la cinquième position, n'est plus que l'ombre de lui-même.

Les 24 années de la Présidence de A. PRESTON sont donc pour la U.F.C. déterminantes puisque c'est alors que de toute évidence cette entreprise prend sa physionomie définitive. Solidement implantée en Europe où elle intensifie sa pénétration commerciale, principal fournisseur de

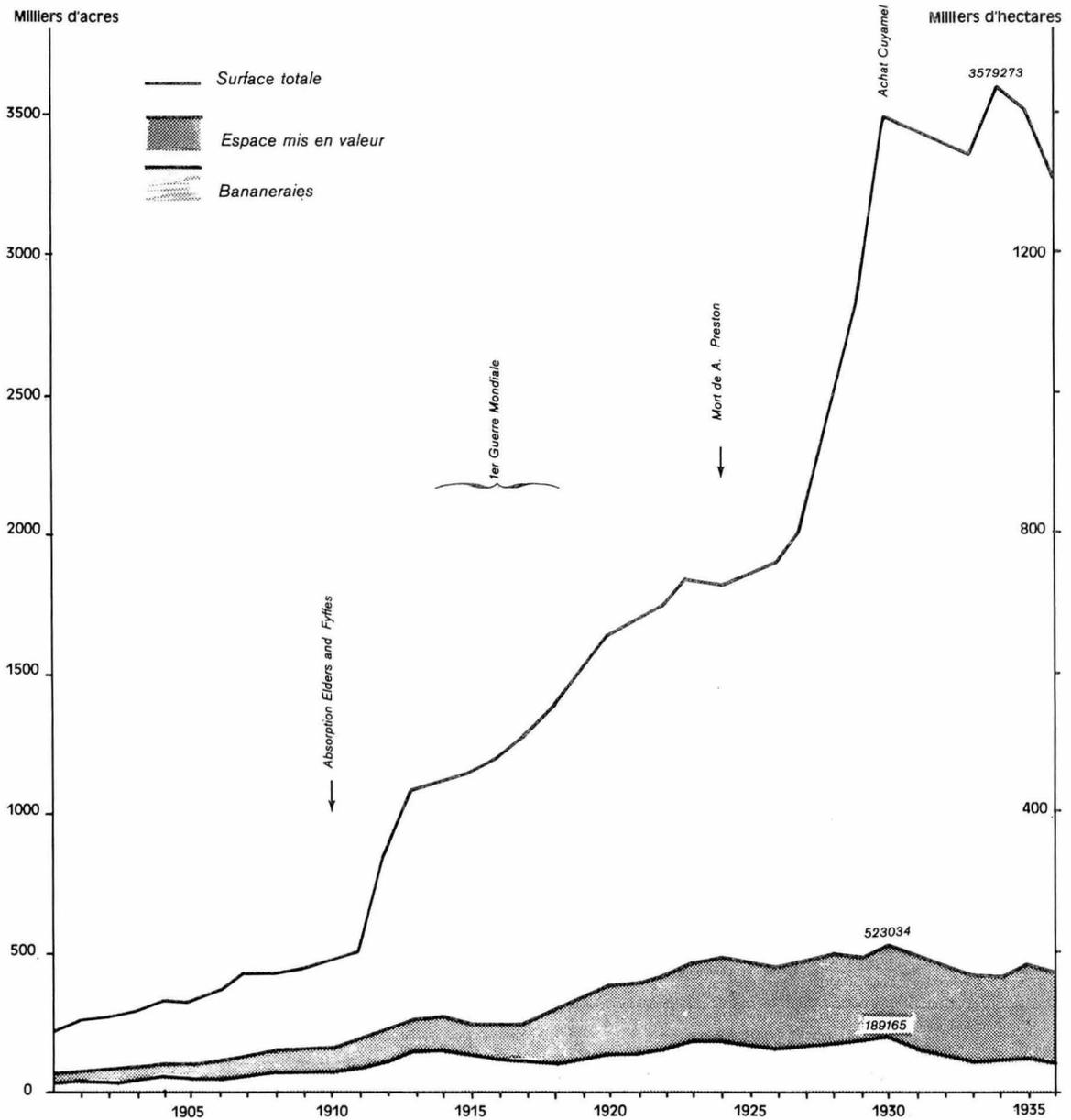
marché Nord-américain où la Fruit Dispatch développe une activité inlassable, elle peut s'appuyer sur une flotte nombreuse de navires du type le plus moderne et puiser largement dans un domaine de production à la mesure de ses besoins. De 1900 à 1924 en effet ses surfaces plantées en bananiers sont passées de 38 463 acres en 1900 (15 000 hectares) à 155 196 acres en 1914 (62 000 hectares) et à 185 779 acres en 1924 (74 000 hectares) dont 47,3 p. 100 sont d'ores et déjà concentrés sur le territoire du seul Honduras. Certes la figure 58 le montre, ces trois années jalonnent une ligne irrégulière caractérisée par de rapides fluctuations avant 1910 et un repli sensible au lendemain de la guerre, mais la tendance générale est évidente. L'évolution est même particulièrement rapide entre 1910 et 1914 où quatre ans seulement suffisent à la compagnie pour doubler ses surfaces en bananiers. Mais cette réussite est encore plus éclatante si l'on remarque que dans le même temps elle décuple ses surfaces en canne à sucre (7 803 acres en 1900 ; 89 896 en 1925), multiplie par 200 p. 100 ses plantations de cacaoyers (50 000 acres en 1925) et porte l'ensemble de l'espace qu'elle met en valeur de 26 500 hectares en 1900 à plus de 185 000 hectares en 1925 (plus 600 p. 100).

On s'aperçoit également que si dans cette période, la U.F.C. fit progresser son domaine foncier total pratiquement au même rythme que le développement spatial de ses activités agricoles (plus 677 p. 100 soit près de 1,6 millions d'hectares), elle accumule ainsi deux fois plus de terres qu'elle n'en avait effectivement besoin pour accompagner le développement de sa principale spéculation dont les surfaces ne progressent simultanément que de 348 p. 100. Car si la période 1925-1930 a bien été pour elle, on va le voir, l'une des phases d'accumulation foncière les plus actives dans les trois premières décennies de son existence, il faut reconnaître que c'est en réalité dans les années 1910-1915, que se situe au moins en valeur relative la période de plus forte expansion de sa zone d'influence puisque les 660 000 acres qu'elle prend alors en charge (dont 87 p. 100 en pleine propriété) correspondent à une progression de 137,6 p. 100. Il est vrai que de 1910 à 1914, la U.F.C. a connu l'une des plus fortes poussées de son domaine planté et que dès cette époque elle commence à s'accoutumer à l'itinérance de ses bananeraies en réponse aux progrès de la maladie. Mais n'est-ce pas après tout en 1924, si l'on veut bien reconnaître le caractère «accidentel» de la pointe de 1930 (189 165 acres), que la U.F.C. enregistre en fait le record d'extension de son domaine bananier (185 779 acres)(tableau 80).

● La Présidence de V.M. CUTTER.

Beaucoup plus courte, elle n'est pas comme celle de PRESTON l'occasion de changements très spectaculaires et se développe en fait à bien des égards en parfaite continuité avec celle-ci. On remarquera cependant que pour la première fois le destin de la société échappe à ses fondateurs et qu'avec la disparition des pionniers, le pouvoir de

FIGURE 58 - Evolution comparée de l'ensemble du domaine foncier de la UFC et de l'espace qu'elle met effectivement en valeur entre 1900 et 1935 (d'après les Rapports annuels de la Société).



décision passe maintenant entre les mains d'une génération d'hommes qui a peut-être développé une bonne partie de sa vie professionnelle dans les divisions tropicales de la compagnie mais n'a pas eu en fait l'expérience de ses débuts laborieux. Issus bien souvent des Universités américaines, ces «managers» entrés sitôt obtenus leurs diplômes, dans l'énorme machine administrative que représente déjà la U.F.C. n'ont en général de formation pratique que celle qu'ils ont pu acquérir en parcourant plus ou moins vite

le «cursus» de l'entreprise. C'est pourquoi ils se différencient déjà profondément de ceux qui, dans la période précédente, avaient lancé cette activité avec plus d'esprit d'entreprise que de savoir théorique, plus d'enthousiasme parfois que de réflexion et de calcul. On s'explique mieux de cette façon la vigueur de la confrontation déterminée par l'occupation des meilleures terres du littoral hondurien car la rivalité qui se développe à cette occasion exprime en fait l'affrontement de deux conceptions opposées servies

TABLEAU 80 - Le domaine foncier et agricole de la U.F.C. au 31 décembre 1925 ou l'héritage de PRESTON (d'après le R.A. de la société).

acres	Surface contrôlée :		TOTAL dont mis en valeur		Principales cultures :		
	en propre	en location			Banane	Canne	Cacao
Costa Rica	242.702	6.866	249.568	51.191	13.959	-	26.425
Panama	126.540	7.430	133.970	42.609	13.771	-	23.421
Guatemala	155.092	65.633	220.725	29.715	27.272	-	129
Honduras	409.889	125.655	535.544	105.844	82.891	-	-
Nicaragua	187.572	1 ?	187.573	?	-	-	-
Cuba	283.983	21	284.004	157.107	-	89.896	-
Jamaïque	44.406	18.078	62.484	27.681	6.108	-	123
Colombie	150.737	-	150.737	48.205	27.032	-	-
Canaries	8.144	1.541	9.685	212	1.229	-	-
Divers	160	3 ?	163	163	-	-	-
TOTAL	1.615.421	219.032	1.834.453	464.219	172.262	89.896	50.108

En 15 ans le domaine total de la compagnie s'est accru un peu plus rapidement (plus 677 p. 100) que l'espace qu'elle met en valeur mais presque deux fois plus vite que le développement de ses plantations bananières (plus 348 p. 100).

par deux personnalités assez inconciliables. Le plus surprenant cependant est qu'en l'occurrence ce soit le plus jeune, CUTTER, qui ait dû finalement s'incliner sans gloire devant l'opiniâtreté de son adversaire S. ZEMURRAY, servie il est vrai par des circonstances assez exceptionnelles.

Les progrès de la demande. La seconde partie des années 1920 est une période de grande activité commerciale pour la compagnie. C'est en effet à partir de 1924 que le marché Nord-américain parvient à dépasser son niveau d'activité des dernières années antérieures à la Guerre et que l'Europe continentale se révèle véritablement grosse consommatrice de bananes.

Ainsi tandis que l'importation progresse de 1924 à 1930 de 27 p. 100 seulement en Grande Bretagne mais de près de 50 p. 100 aux Etats-Unis, elle bondit de 237 p. 100 en France et de 392 p. 100 en Allemagne qui, en 1930, égalent ainsi assez exactement ensemble le trafic britannique estimé à l'époque à près de 15 millions de régimes. De ce fait, dès la fin des années 1920 l'activité du marché européen globalement envisagé représente déjà à peu près 50 p. 100 des importations de l'Amérique du Nord, et la U.F.C. qui se trouve affronter à l'époque aux Etats-Unis une concurrence de plus en plus sévère s'efforce en conséquence d'intensifier son effort de pénétration dans cet espace commercial neuf où elle ne rencontre pas encore de véritable résistance. C'est pourquoi sans doute la compagnie est alors amenée à renforcer très sérieusement son potentiel maritime propre qui passe, toutes filiales comprises, de 57 à 90 navires, soit une progression du port en lourd total de 68,5 p. 100, tout en accroissant à nouveau le nombre de ses affrétés qui de 17 en 1924 atteindra le chiffre de 25 navires en 1930. C'est donc au total entre 74 et 115 navires, après le rachat des actifs de la «Cuyamel Fruit Company», qu'elle se trouvera utiliser dans la période d'intense activité qui précède immédiatement le déclenchement de la Crise. Elle transportera ainsi au maximum, en 1930, un peu plus

de 65 millions de régimes, près de 70 000 passagers, 1,1 millions de tonnes de fret divers en 1745 rotations représentant un parcours total de 6,9 millions de miles, soit une moyenne approximativement de 4 000 km (tableau 81).

Le marché Nord-américain n'est pas cependant pour autant négligé. Il reste en effet le principal centre d'intérêt de la compagnie et le terrain d'activité de la Fruit Dispatch qui ne cesse de perfectionner son réseau de représentation, d'améliorer l'efficacité de son appareil d'assistance technique aux grossistes et détaillants assurant la distribution de ses fruits. C'est ainsi qu'elle est amenée à la fin de 1927 à ouvrir une succursale à San Francisco grâce à laquelle la United Fruit Company pourra commencer dès la fin de la même année des déchargements en direct sur la côte Ouest. Elle réorganise par ailleurs en 1926 son service commercial (Dealer Service) et met en place en 1928 son actuel Département Mûrissage (Jobber Department). Si l'on remarque aussi que c'est à partir de 1926-1927 que la compagnie entreprend de rééquiper ses installations portuaires de façon à les doter d'appareillages mécaniques permettant notamment de simplifier les manutentions et d'améliorer la qualité des arrivages, on sera amené à constater finalement que la période 1925-1930 est sans doute beaucoup plus pour la U.F.C. une phase de consolidation de ses opérations en Amérique du Nord qu'une période d'expansion bien spectaculaire de ses activités sur un marché déjà à peu près saturé.

C'est pourquoi l'Europe prend de plus en plus de place dans les activités de la compagnie à partir de la seconde moitié des années 1920 comme le montre l'apparition de filiales de vente disposant d'une large indépendance à l'exemple sans doute de la «Compagnie des Bananes» qui, fondée en 1922, assure dès 1930 22 p. 100 des approvisionnements du marché français. Ainsi se constitue en septembre 1925 la «Internationale Bananen Maatschappij» à Rotterdam, puis en 1926 la «Deutsch-West-Indische Bana-

TABLEAU 81 - La flotte de la UFC et de ses filiales ; importance et résultats (1918-1940)

	Effectifs et tonnages (unités/port en lourd)				Trafic : (chiffres en milliers)					
	Total		dt	affrétés	Nb régimes	Nb passagers	t. fret	t. poste	miles parcourus	Nb rotations
1918	58	215.567 tdw	20	27.252						
1920	62	240.374	19	30.574						
1922	70	268.145	16	21.700						
1924	74	285.828	17	25.430	?	?	?	?	?	?
1926	86	339.500	20	29.169	48.057,1	66,8	993,7	194,5	5.200,0	1.273
1928	97	372.187	25	36.325	55.513,8	72,2	1.044,5	246,9	5.945,6	1.383
1930	115	445.286	25	40.631	65.059,4	69,6	904,8	239,0	6.919,6	1.745
1932	102	453.549	7	11.427	54.034,3	44,5	540,0	146,8	5.597,3	1.166
1934	98	444.001	6	17.066	49.879,3	47,1	875,9	?	5.247,7	1.233
1936	96	416.833	9	18.089	52.989,0	52,6	886,8	?	5.167,7	1.279
1938	?	?	?	?	56.235,5	56,8	1.208,9	?	?	?
1940	?	?	?	?	?	55,4	1.581,1	?	4.617,9	1.427

(d'après les Rapports annuels de la société).

Les séries sont incomplètes mais donnent une bonne idée de l'évolution de la flotte et du trafic de la société : essor jusqu'au début des années 1930, contraction ensuite ; mais reprise d'activité vers la fin de la décennie.

nen Gesellschaft» à Bremerhaven. On comprend que le développement de cette offensive de grand style ait fini par inquiéter et que l'on ait vu dès cette époque s'esquisser localement des mouvements d'hostilité. Leur importance reste cependant limitée tant que le climat économique international reste favorable.

Les difficultés croissantes de la production et l'expansion géographique des activités de la compagnie. Alors que de 1925 à 1930 la demande internationale de bananes progresse notablement, il est paradoxal de noter que la U.F.C. amorce déjà un sensible repli de ses surfaces en production qui annonce le retournement de situation de la décennie suivante, et ceci malgré l'achat de la Cuyamel qui lui permet d'établir en 1930 un record absolu : 189 165 acres près de 76 000 hectares, plus 2 p. 100 relativement à 1924 mais plus 12 p. 100 en fait si l'on se réfère à 1929. C'est qu'à partir de cette période, et de plus en plus, on sera tenté dès que possible de transférer la responsabilité de la culture à des producteurs associés afin de limiter les risques financiers résultant du développement plus rapide que prévu du Mal de Panama. Celui-ci est en effet présent désormais dans presque toutes les divisions de la compagnie et elle doit souvent battre en retraite devant la vigueur de ses attaques. Son domaine propre au Costa-Rica n'est plus ainsi que l'ombre de lui-même : 7 958 acres en 1930, moins 55 p. 100 depuis 1924, ; ses plantations au Panama sont au plus bas en 1927 (9 977 acres), et si elle parvient encore à pousser ses cultures en Jamaïque jusqu'à la fin de la décennie (11 159 acres en 1930 au maximum, plus 66 p. 100 en 5 ans), le Guatemala et le Honduras sont déjà en sensible repli (moins 25 p. 100 pour le premier entre 1923 et 1930 ; moins 14 p. 100 pour le second de 1924 à 1929). Il n'est pas jusqu'à la Colombie, miraculeusement épargnée par le fléau, qui ne donne des signes de faiblesse

(moins 7 p. 100 dans les deux années qui suivent la crise de 1928).

Dans son livre «Social aspects of the Banana Industry», KEPNER nous livre une excellente image de la compagnie dans cette période cruciale de son histoire où elle hésite visiblement entre deux formules : produire directement l'essentiel des fruits dont elle a besoin, ou faire une place de plus en plus large à ses achats contractuels ; s'obstiner à vouloir encore presque tout faire elle-même comme elle y avait été en quelque sorte poussée à ses débuts, ou stimuler au contraire l'expansion de sa production associée et privilégier désormais sa fonction commerciale. On peut ainsi constater que dès 1929, la U.F.C. acquiert déjà 51 p. 100 des fruits qu'elle expédie vers l'Amérique du Nord ou l'Europe mais que la proportion de ses achats et de ses propres fournitures à l'exportation varie largement selon les secteurs géographiques où elle opère, voire d'une division à l'autre au sein d'un même pays (tableau 82). C'est pourquoi si au Honduras (à Tela comme à Trujillo), au Guatemala oriental (l'arrière-pays de Puerto-Barrios), dans l'Ouest du Panama (la région d'Armuellas), la compagnie exporte essentiellement ses propres fruits, c'est entre 70 et 80 p. 100 de ses expéditions qui proviennent de producteurs associés partout ailleurs et notamment en Jamaïque, au Guatemala occidental et dans la région de Cristobal (Panama).

Car ces années d'apparent repli sont aussi pour la United Fruit une période de large dispersion géographique de ses activités agricoles, une phase d'expansion territoriale déterminante. C'est en effet le moment où gênée dans son développement au Honduras par le manque de terres immédiatement accessibles ou la concurrence territoriale de

TABLEAU 82 - A l'apogée de sa puissance territoriale, une année d'activité de la U.F.C. : 1929. (d'après C.D. KEPNER, 1936)

A) L'origine des fruits commercialisés

	Jamaïque	Colombie	Panama			Costa Rica	Guatemala		Honduras		Mexique	Toutes origines
			A	Ch	Cr		Est	Ouest	Tela	Trujillo		
% prod. propre	17	43	29	94	10	25	66	17	81	91	26	49
% achats	83	57	71	6	90	75	34	83	19	9	74	51

B) Répartition qualitative des régimes commercialisés

	Jamaïque	Colombie	Panama			Costa Rica	Guatemala		Honduras		Mexique	Toutes origines
			A	Ch	Cr		Est	Ouest	Tela	Trujillo		
9 mains et plus	24	59	57	81	41	44	52	63	65	75	18	50
8 mains	28	27	20	13	25	22	22	22	18	10	24	23
7 mains	36	14	17	6	27	24	21	15	14	12	30	21
6 mains	12	-	6	-	7	10	5	-	3	3	28	6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

C) Count-Bunch ratio.

des fruits de la UFC	0,75	0,86	0,92	0,94	0,82	0,79	0,78	0,83	0,88	0,88	0,66	0,85
des fruits achetés	0,64	0,87	0,79	0,89	0,74	0,74	0,83	0,88	0,78	0,84	0,55	0,74
des export. totales	0,66	0,86	0,83	0,94	0,75	0,75	0,80	0,87	0,86	0,88	0,58	0,79

A : Almirante

Ch : Chiriqui

Cr : Cristobal à proximité du débouché du canal dans la mer Caraïbe

Compte tenu des usages commerciaux, l'exportation de régimes ayant au moins 6 mains, il est difficile de comparer les chiffres bruts de trafic d'une division à l'autre. Afin d'apprécier les résultats obtenus, la part respective pour chaque provenance des régimes de 6, 7, 8 et 9 mains (ou plus), on a donc pris l'habitude de calculer pour chaque cas ce qu'il était convenu d'appeler le «count-bunch ratio». Pour ce faire, on totalisait tous les régimes exportés dans chacune de ces quatre catégories selon le barème suivant : 9 mains = un count bunch ; 8 mains = 3/4 de count bunch ; 7 mains = 1/2 count bunch ; 6 mains = 1/4 de count bunch ; puis on divisait le résultat obtenu par le nombre de régimes expédiés, on obtenait ainsi un nombre décimal qui était plus proche de 1 quand l'exportation portait sur de gros régimes, plus éloigné de 1 quand on était obligé de laisser passer des régimes plus petits. La compagnie s'efforçant de produire sur ses terres les plus beaux régimes, on constate que le ratio se trouve toujours abaissé par les achats complémentaires que l'on effectuait auprès des producteurs associés. C'est de toute évidence au Panama qu'elle obtenait à l'époque les meilleurs résultats, et au Mexique qu'ils étaient les plus décevants.

quelques rivaux particulièrement actifs, elle entreprend de s'installer au Mexique ; où sa production handicapée par la généralisation du Mal de Panama sur toute la façade Caraïbe de l'Amérique centrale commence à se transférer sur le versant Pacifique de l'Isthme, au Panama notamment. Certes il faudra encore bien des années avant que ces nouveaux établissements donnent leur pleine mesure, mais ils sont autant de témoignages de la fébrilité avec laquelle la U.F.C. dans les dernières années qui précèdent la Crise s'efforce de préparer l'avenir, un avenir dans lequel le Mal de Panama apparaît encore la seule menace importante malgré les événements de Santa-Marta où, en 1928, la société a connu sa première grave épreuve sociale. C'est la raison pour laquelle aussi sa boulimie de terres est à l'époque étonnante puisqu'en cinq ans seulement, de 1925

à 1930, l'étendue totale de l'espace qu'elle contrôle passe de 1,8 à 3,5 millions d'acres soit respectivement 0,7 et 1,4 millions d'hectares environ, plus 90 p. 100 (figure 58). Or simultanément les statistiques de la société n'enregistrent que de modestes développements tant en ce qui concerne l'espace total qu'elle cultive (plus 12,8 p. 100) que l'extension de ses bananeraies (plus 8,9 p. 100), qui restent pourtant au centre de ses préoccupations économiques et montrent alors la meilleure capacité d'expansion (plus 24,6 p. 100).

Ainsi se creuse très vite le contraste entre le patrimoine foncier de la compagnie et son domaine effectivement cultivé, jusqu'à l'annonce en 1930 de la prise de contrôle de la Cuyamel qui marque le terme de cette phase d'ex-

pansion échevelée et rend plus brutale encore l'entrée de la U.F.C. dans la Crise. Car les 23 500 acres en production qu'elle s'annexe à tout le moins au Honduras (dont 3 500 de canne à sucre) et les 10 000 acres de bananeraies qu'elle se trouve fugitivement prendre en charge au Nicaragua à la suite de cet événement ne lui permettront pas en fait de corriger sérieusement le déclin de ses activités agricoles qui s'annonce çà et là dès 1928 ou 1929. Malgré son allure spectaculaire, l'épisode n'eut donc pas d'effet économique immédiat bien évident si ce n'est de rendre possible une redistribution géographique complète de ses opérations fruitières au Honduras qu'elle mènera à terme dans la décennie suivante, et de permettre à ce territoire de conserver la forte position qu'il avait acquise dans les années 1920 à l'intérieur de son empire. Cependant l'événement est loin d'être négligeable dans la mesure où il pèsera finalement très lourd quand la dégradation de la situation économique internationale aura suffisamment affaibli la résistance financière de la U.F.C. pour que le même ZEMURRAY qui venait apparemment de capituler devant elle, puisse prendre sur celle-ci une éclatante revanche.

Aux termes du contrat par lequel il avait abandonné à son concurrent au début de 1930 la totalité de ses droits sur la Cuyamel Fruit Company, Samuel ZEMURRAY avait en effet obtenu en dédommagement un gros paquet d'actions de la United Fruit qui faisait de lui l'un de ses principaux porteurs de parts. Ayant alors choisi de se retirer définitivement, à 53 ans, des affaires puisqu'une des clauses de l'acte de vente avait nettement stipulé qu'il renonçait désormais à toute activité fruitière concurrente, il eut cependant bientôt la mauvaise surprise de constater que ses titres se dévalorisaient rapidement et qu'il était donc en passe d'être ruiné. Mais il vit aussi immédiatement le profit qu'il pouvait tirer de la situation. C'est ainsi qu'il eut l'idée de mobiliser sur le champ toutes ses liquidités

pour racheter au cours le plus bas où elles étaient tombées au début de 1932, les actions de la compagnie dont un certain nombre de gros porteurs qu'il connaissait, étaient en train de se dessaisir hâtivement. De cette façon il put consolider rapidement sa position au sein de celle-ci et se trouva en peu de temps suffisamment bien placé pour pouvoir imposer à ses administrateurs que lui soit confiée en juillet la tâche d'assainir la situation de ses divisions tropicales, puis fort des résultats qu'il avait obtenus par une action énergique, d'imposer en janvier 1933 le remplacement à la Présidence de CUTTER par un banquier de Boston F.R. HART, qui était aussi le fils de l'un des fondateurs de l'ancienne B.F.C.

Ainsi s'achève avec les années 1930 la grande phase d'expansion territoriale de la U.F.C. et s'ouvre sans transition une période nouvelle où le problème de la gestion de l'Empire l'emporte de beaucoup sur le souci de son extension. Certes on fera encore à l'occasion l'acquisition çà et là de terres aux fins de développer de nouvelles bananeraies, mais dans l'ensemble on doit constater que la boulimie d'espace de la société se calme relativement tandis que ses plantations régressent au contraire rapidement dans les années 1930-1937 où elles chutent exactement de 50 p. 100. Il convient d'ailleurs de noter que même lorsque de 1937 à 1948, la tendance s'inversera nettement avant et après la seconde Guerre mondiale, on ne parviendra jamais à égaler les records de superficie que l'on avait atteints entre 1923 et 1930. Car on entre avec les années de la Crise dans une nouvelle phase de l'économie bananière commerciale où l'intensification de la production devient impérative. Commencée à une époque où la Gros Michel et l'exportation en régimes ne faisaient encore l'objet d'aucune contestation sérieuse, cette évolution déterminante ne parviendra cependant à son terme que trente ans plus tard avec le changement variétal et la présentation des fruits en cartons de mains découpées.

à suivre