



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Armand Hammer, le « milliardaire rouge »

La négociation la plus difficile de sa vie ! Lorsque son jet se pose sur l'aéroport de Tripoli, en ce mois d'août 1970, Armand Hammer sait qu'il risque gros. Un an plus tôt, le roi Idriss de Libye a en effet été renversé par un coup d'Etat organisé par le colonel Khadafi. Sitôt installé, le nouveau régime s'en est pris aux intérêts occidentaux. Khadafi a notamment exigé que soient renégociés les traités de concession pétrolière conclus par le roi Idriss. Décidé à faire plier les compagnies, le nouveau maître de Tripoli n'a pas hésité à faire saboter, en Syrie, le pipe-line construit par l'Aramco pour évacuer le pétrole saoudien vers la Méditerranée. Cet « accident » a eu pour effet de placer l'or noir libyen au cœur du grand jeu pétrolier et entraîné une fort opportune flambée des cours... Armand Hammer, lui, n'a pas été long à prendre la mesure de la

menace. Dépendant presque exclusivement du pétrole libyen, sa compagnie, l'Occidental Petroleum, est en effet directement exposée aux manœuvres de Khadafi et a tout à perdre à une confrontation avec Tripoli. En cet été 1970, l'homme d'affaires est résolu à tout faire pour préserver le « joyau » de son empire. Quitte à jouer, une fois de plus, son propre jeu...

Imposer ses propres règles : plus qu'une simple stratégie, une véritable seconde nature chez Armand Hammer. Rarement personnage fut autant controversé que ce capitaliste atypique, aussi familier du Kremlin que de la Maison Blanche. Le pouvoir et la respectabilité : tels furent ses deux véritables moteurs. Sa fascination pour le pouvoir le conduisit à tisser, notamment par le biais des échanges commerciaux, des liens très étroits avec les dirigeants des deux super-



puissances, de Lénine à Gorbatchev et de Roosevelt à Ronald Reagan. Paradoxe : lui que le FBI soupçonna longtemps de financer des activités d'espionnage pour le compte de l'URSS fut un soutien indéfectible du Parti républicain américain et finança les campagnes de plusieurs présidents des Etats-Unis, notamment celle de Nixon. En retour, la Maison Blanche lui confia à plusieurs reprises, dans les années 1960 et 1970, des missions officieuses auprès du Kremlin. En 1961, Kennedy songea même à lui pour une mission de bons offices auprès de Khrouchtchev après l'affaire de l'avion-espion U2. Ces missions-là, Armand Hammer les assumait avec délices. Elles lui permirent de s'acheter une respectabilité, l'autre grande obsession de sa vie. Pour y parvenir, il ne recula devant rien. A la fin des années 1980 ainsi, il chercha désespérément à se faire attribuer le Prix Nobel de la Paix, faisant d'énormes dons aux anciens lauréats et aux grands sponsors princiers du Prix et consacrant une grande partie de sa fortune à la recherche contre le cancer. En vain : le jury lui préféra le Dalai Lama. Dans ses relations avec les grands de ce monde comme dans ses affaires, Armand Hammer agit en fait le plus souvent par pur opportunisme.

Un art dans lequel il était, depuis longtemps, passé maître ! Très précisément depuis ce jour de 1919 où il avait pris en main l'Allied Drug, la petite société de produits pharmaceutiques et de droguerie fondée par son père Julius. Julius : un personnage lui-même surprenant. Issu d'une famille juive russe ayant émigré aux Etats-Unis à la fin du XIXème siècle, socialiste dans l'âme, pilier des congrès de l'internationale socialiste où il a rencontré Lénine, ce médecin de formation a été l'un des fondateurs, en 1919, du Parti communiste des Etats-Unis, ce qui lui a valu des ennuis avec le FBI. Cette même année 1919, celui-ci lui a d'ailleurs mis sur le dos une mauvaise affaire qui l'a expédié au bagne pour quelques années : le décès brutal de l'une de ses patientes, épouse d'un ancien haut fonctionnaire du tsar réfugié en Amérique. Un beau prétexte pour le faire tomber ... Et qui a eu pour effet de propulser Armand, alors âgé de 21 ans - il est né en 1898 - et tout juste diplômé de la faculté de médecine de Columbia à la tête de la petite affaire familiale. Les affaires : Hammer ne va désormais vivre que pour elles. De l'alcool aux œuvres d'art en passant par le blé, le pétrole, l'automobile et les engrais, il touchera à presque tout, gagnant à chaque fois beaucoup d'argent.



Car l'homme a la bosse du commerce, et aucun scrupule ! Il le démontre dès 1919 en relançant l'Allied Drug qui végète depuis des années. Sa recette est simple : une banale teinture à base d'alcool de gingembre. Malin, Hammer a tout de suite vu le parti qu'il pouvait tirer de ce produit : en pleine Prohibition, les Américains sont en effet prêts à boire n'importe quoi pourvu qu'il y ait de l'alcool ! Va donc pour la teinture de gingembre... Hammer en vend des quantités astronomiques, en toute légalité, encaissant au passage de confortables bénéfices. Lorsque les autorités s'aperçoivent du subterfuge et interdisent le produit, il est trop tard : Hammer a les poches pleines et un nouveau projet en tête : l'URSS.

Armand Hammer y arrive en 1921, puissamment aidé par le nom et les réseaux de son père et suivi à la trace par le FBI. La raison exacte de sa venue reste, encore aujourd'hui, un mystère. Officiellement, il est URSS pour aider le gouvernement à combattre le typhus. Mais selon certains, Hammer aurait accepté, au cours de ce voyage, de travailler pour la Tchèque - futur KGB - et de financer, via la société Allied Drug, des activités d'espionnage aux Etats-Unis. Communiste, le jeune homme ne l'est pourtant pas et ne le sera jamais. Mais

c'est un opportuniste. Sans doute a-t-il compris que la Russie, désertée par les compagnies occidentales, offrait aux plus audacieux d'immenses possibilités de développement. Armand Hammer profite en tout cas de son séjour pour proposer aux Soviétiques un vaste système de troc : du grain américain contre des fourrures, du bois, du caviar et des pierres précieuses russes. La proposition est transmise par d'anciens intimes de Julius Hammer à Lénine en personne. En souvenir de Julius et parce qu'il a grand besoin de donner un peu d'air à l'économie russe, celui-ci s'empresse d'accepter.

A ce négoce très particulier, Armand Hammer va se consacrer jusqu'en 1929, dégageant de très gros bénéfices. Familier de Lénine qu'il rencontre régulièrement, logé au cœur de Moscou dans une somptueuse villa, Armand Hammer obtient de Lénine l'exclusivité des échanges avec l'URSS. L'instrument de sa fortune est l'Allied American Corporation, créée en 1922. Sur chaque chargement de blé, l'entreprise touche une commission de 10% à laquelle s'ajoutent les profits réalisés sur la revente des produits russes. Et ce n'est pas tout ! Forte de son monopole, l'Allied American Corporation devient le représentant unique en



URSS d'une trentaine de sociétés américaines, dont Ford. Sur place, la société jouit de privilèges exceptionnels : ses collaborateurs, tous Américains, peuvent se déplacer librement, des entrepôts lui sont alloués à titre gracieux et des hommes armés gardent les mines d'amiante de l'Oural dont Armand Hammer a obtenu la concession. Autant d'avantages qui renforcent les soupçons de collusion entre l'homme d'affaires et la Tchéka... Le FBI en est en tout cas convaincu qui s'efforcera - en vain - de réunir des preuves...

L'arrivée de Staline au pouvoir, en 1929, met un terme à ces fructueuses entreprises. Privé de ses concessions mais largement dédommagé, Armand Hammer quitte l'URSS en 1930 - il n'y reviendra qu'en 1961 - et regagne les Etats-Unis. Dans ses bagages, un nouveau « business » : celui des objets d'art russes. Depuis 1921, l'homme d'affaires s'est en effet constitué une somptueuse collection, rachetant à bas prix meubles, bibelots, bijoux et tableaux venus des anciens palais tsaristes. Elle lui permet d'ouvrir à New-York sa propre galerie et de se livrer à un fructueux commerce. Armand Hammer y gagne, une fois de plus, beaucoup d'argent. En 1933, avec la levée de la Prohibition, il l'investit massivement

dans le secteur de l'alcool, reprenant plusieurs distilleries et les fusionnant au sein du groupe United Distillers, l'un des géants du secteur aux Etats-Unis. A moins de 40 ans, Armand Hammer est désormais un industriel en vue aux Etats-Unis. Mais l'homme jouit d'une réputation exécrationnelle. Le passé sulfureux de son père, ses contacts avec Lénine, l'argent gagné en URSS, sans parler de sa vie privée - il est déjà divorcé deux fois - en font un homme peu recommandable. Décidé à lisser son profil et à se créer d'utiles réseaux, Armand Hammer se livre, dans les années 1930, à une offensive en règle auprès de l'administration Roosevelt. L'homme lige d'Armand Hammer est alors Albert Gore - le père d'Al Gore, futur vice-président de Bill Clinton - dont il a financé l'élection à la Chambre des Représentants et qui lui sert de faire-valoir auprès de la Maison Blanche. Gore émergera chez Armand Hammer pendant des années. Par son intermédiaire, l'homme d'affaires parvient à nouer de précieux contacts dans les cercles dirigeants de Washington avant de s'imposer comme un généreux donateur du Parti Républicain.

C'est en 1956 qu'Armand Hammer fait son entrée dans le secteur du pétrole. Comme toujours, l'homme d'affaires agit au



départ par pur opportunisme : pour des raisons fiscales, il recherche en effet un placement financier. Ce sera l'Occidental Petroleum. Créée en 1920 pour exploiter du pétrole en Californie, cette compagnie pétrolière connaît alors de grosses difficultés financières. Hammer attache si peu d'importance à son investissement qu'il n'y injecte au départ que 100 000 dollars, dont la moitié apportée par sa troisième épouse. Mais lorsqu'un an plus tard, l'Occidental met à jour un très gros gisement en Californie, il change ses plans. Sentant la bonne affaire, il rachète la majorité des parts et prend la tête de la compagnie. Il la dirigera en personne jusqu'à sa mort en 1990, à l'âge de 92 ans...

De cette société moribonde, Armand Hammer va faire en quelques années le septième groupe pétrolier des Etats-Unis. Non seulement en la diversifiant vers la pétrochimie, notamment vers la fabrication d'engrais et de fertilisants, mais aussi en internationalisant ses activités. C'est ainsi que l'Occidental se voit accorder, en 1960, une très importante concession en Libye où du pétrole a été découvert cinq ans plus tôt. Pour emporter le morceau face à la trentaine de concurrents qui lui font face, Armand Hammer n'a pas lésiné sur les

moyens : il a distribué des dizaines de milliers de dollars à l'entourage du roi Idriss et promis la construction, aux frais de l'Occidental, d'une usine d'engrais... Un sacrifice qui en vaut la peine : dès le départ en effet, le gisement libyen se révèle extraordinairement riche, rapportant chaque année à l'Occidental des dizaines de millions de dollars.

On comprend dans ces conditions l'enjeu que représentent, pour Armand Hammer, les négociations qui s'ouvrent en août 1970 avec le régime de Kadhafi. Fort habilement, celui-ci a mis la pression sur l'Occidental, la seule compagnie occidentale à avoir mis « tous ses œufs dans le même panier ». Les discussions entre Hammer et les Libyens vont durer un mois. Un mois au cours duquel le milliardaire essaiera en vain d'obtenir de l'aide des majors américaines pour compenser la chute de sa production, quasiment interrompue sur ordre des Libyens. Un mois également au cours duquel, pour des raisons de sécurité, il fera deux fois par jour, en jet privé, le trajet entre Paris - où il loge à l'hôtel Ritz - et Tripoli, décollant chaque matin de France à 6 heures pour y revenir dans la nuit même, à 1 heure ! A l'issue de ces discussions marathon, Armand Hammer concède aux Libyens, sans état

d'âme et pour sauver sa compagnie, une augmentation de 20% des royalties versées sur chaque baril. Un tournant dans l'histoire de l'or noir : pour la première fois en effet, un pays producteur de pétrole impose aux compagnies ses propres conditions. Un exemple qui fera école lors du premier choc pétrolier de 1973...

S'il a saigné l'Occidental, l'épisode libyen est loin cependant de l'avoir abattue. Mieux ! Très prospère grâce à ses activités pétrochimiques, le groupe devient le financier attiré de tous les nouveaux projets d'Armand Hammer. L'Occidental débourse ainsi 95 millions de dollars pour jeter les bases de l'actuel Musée Armand Hammer - dont les collections sont estimées aujourd'hui à plus de 400 millions de dollars - avant d'investir plus d'un milliard de dollars dans l'acquisition de l'Iowa Beef Packers, le principal préparateur et emballer de viande des Etats-Unis... C'est également l'Occidental qui est chargé de mener à bien l'accord d'un montant de 20 milliards de dollars signé en 1972 entre Armand Hammer et l'URSS, accord qui prévoit la livraison à cette dernière, pendant 20 ans, de très grosses quantités de phosphates et d'engrais. A ces investissements, les actionnaires minoritaires du groupe

tendent à chaque fois de s'opposer. Le milliardaire n'en a cure ! Renouant avec ses premières expériences, il cherche, dans les années 1980 et en se fondant sur les différentes activités de son groupe, à promouvoir les échanges commerciaux entre l'URSS et les Etats-Unis. Même l'invasion de l'Afghanistan par l'Armée Rouge, en 1979, ne parviendra pas à les interrompre durablement. Jusqu'à sa mort en 1990, le « camarade millionnaire » comme on l'appelle à Moscou reste en fait incontournable pour toute transaction commerciale d'envergure entre les deux pays

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com