



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Enrico Mattei, le « condottiere du pétrole »

Le 27 octobre 1962, vers 19 heures, un avion Morane Saulnier en provenance de Catane (Sicile) s'écrase non loin de l'aéroport de Milan. Dans la carcasse de l'appareil, on ramasse trois cadavres : celui du pilote, celui de William McHale, représentant du *Time* à Rome, et celui d'Enrico Mattei, le patron de l'ENI, la compagnie nationale des hydrocarbures italiens. A 56 ans, c'est l'un des hommes les plus puissants d'Italie qui disparaît. Un manager doté d'un charisme peu commun et qui, jusqu'au bout, a été animé par une unique ambition : ouvrir à l'Italie les marchés pétroliers de la planète. Cet objectif, il est parvenu à l'atteindre, transformant l'ENI en un véritable groupe pétrolier international. Mais à quel prix ! Pendant près de dix ans, pressé d'aboutir, Enrico Mattei a joué son propre jeu, fixé ses propres règles et piétiné allègre-

ment les plates-bandes des majors anglo-saxonnes. Ce faisant, il s'est fait beaucoup d'ennemis...

Au point que très vite, la rumeur prend forme : si l'avion d'Enrico Mattei s'est écrasé, ce n'est pas uniquement à cause de la tempête qui sévissait alors au-dessus de Milan. De fait, le patron de l'ENI se savait menacé. Les grandes compagnies anglaises et américaines de ne lui pardonnaient pas d'avoir négocié un accord avec le Shah d'Iran, accord qui risquait de déstabiliser tout le système des concessions. A Washington, on avait vu d'un très mauvais œil le traité « pétrole contre produits finis » conclu entre l'ENI et l'URSS, traité qui permettait à cette dernière d'écouler son pétrole à très bas prix. Quant à la France, elle avait beaucoup de raisons d'en vouloir à l'Italien. Les Français n'ignoraient pas, en effet, que l'ENI avait généreusement financé le FLN Algérien afin de



s'assurer, après l'indépendance, une option sur le pétrole saharien. Autant de bonnes raisons de vouloir en finir... Quelques mois avant l'ultime accident, le pilote de Mattei avait d'ailleurs découvert une charge d'explosif sur le train d'atterrissage du Morane Saulnier. L'explosion devait se produire en phase finale du décollage, projetant l'appareil bourré de kérosène hors de la piste... N'ayant aucune confiance dans les services secrets italiens, le patron de l'ENI avait alors fait appel, pour assurer sa protection, à d'anciens partisans communistes. Après le crash d'octobre, de curieux événements devaient se produire : la boîte noire de l'appareil fut plongée « accidentellement » dans l'acide ; les policiers en charge de l'enquête furent mutés et un journaliste qui suivait sa propre piste se volatilisa littéralement... Bien plus tard, dans les années 1980, de hauts responsables des services secrets italiens affirmèrent que l'avion de Mattei avait été abattu. Une opération dont l'exécution aurait été confiée à la Mafia...

Supprimé intentionnellement ou victime d'un accident, Enrico Mattei resta longtemps l'une des figures les plus populaires d'Italie. Une aura qui doit beaucoup au film « L'affaire Mattei », sorti au début des années 1970 et

réalisé par Francesco Rosi. De son vivant déjà, le patron de l'ENI suscitait l'enthousiasme dans la péninsule, notamment parmi les petites gens dont il savait flatter la fibre patriotique. L'homme, pourtant, n'eut jamais rien d'un saint. Très bien introduit dans les cercles dirigeants de Rome, arrosant généreusement députés et ministres, il mêla sans cesse les affaires et la politique, se servant de cette dernière pour faire avancer ses projets. « Les partis politiques, c'est comme un taxi. Quand on en a besoin, on le siffle, on monte dedans puis on l'abandonne une fois arrivé » avait-il coutume de dire. Des partis de gauche aux néo-fascistes en passant par la Démocratie Chrétienne, Enrico Mattei emprunta, tout au long de sa carrière, des taxis aux couleurs très différentes...

« C'est l'histoire d'un chat qui a faim et qui veut manger dans la gamelle des chiens. Quand il s'approche, les chiens grognent et le chat doit s'éloigner et se débrouiller autrement. » Ainsi Enrico Mattei décrivait-il la situation de l'Italie au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Un pays assoiffé de pétrole mais à qui les grandes majors barraient la route des principaux gisements d'or noir, la contraignant à se faire une place au



soleil par ses propres moyens. Lorsque Enrico Mattei prend, en 1945, la tête de ce qui deviendra bientôt l'ENI, il sait qu'il va devoir batailler ferme contre les grandes compagnies pétrolières américaines, anglaises et françaises. Mais l'homme a de la ressource et, déjà, une certaine expérience du monde des affaires. Né en 1906 près de Pesaro, sur la côte adriatique, fils d'un carabinier, Enrico Mattei n'a en effet jamais goûté les plaisirs de l'école, préférant subvenir à ses propres moyens. Après trois ans passés dans une fabrique de lits, il a été embauché en 1923 dans une tannerie industrielle dont il est devenu le directeur général adjoint dès 1927. La crise économique qui éclate en 1929 bouleverse ses projets. La tannerie ayant été obligée de fermer ses portes, il s'installe en 1929 à Milan et trouve une place de représentant dans une compagnie américaine de solvants et produits de tannerie. Cinq ans plus tard, ayant acquis une solide maîtrise du métier, il crée à Milan sa propre société, spécialisée elle aussi dans la fabrication de produits chimiques pour la tannerie. L'affaire se révèle très vite prospère. Il faut dire que Enrico Mattei n'a pas hésité à adhérer au Parti fasciste en 1931. Une adhésion qui lui a permis d'obtenir les autorisations nécessaires pour s'implanter en

Erytrée, alors italienne, d'où proviennent une partie des ingrédients nécessaires à la fabrication de ses produits.

Fasciste, Enrico Mattei ne le sera pourtant jamais, se contentant de relations purement opportunistes avec le parti de Mussolini. Dès 1936 en fait, il est devenu ouvertement antifasciste et a noué des relations avec la branche milanaise du parti Chrétien-Démocrate, alors contraint à la clandestinité. Relativement informelles, ces relations prennent un tour nouveau lorsqu'éclate la Seconde Guerre mondiale. Entré dans la résistance en 1942, Enrico Mattei prend l'année suivante la tête de l'un des principaux mouvements de partisans affiliés à la Démocratie Chrétienne. En 1944, c'est lui qui est chargé de représenter les mouvements de lutte armée au Conseil national de la Démocratie Chrétienne qui se tient à Naples.

La guerre finie, Enrico Mattei est devenue l'une des principales figures de la Démocratie Chrétienne. Les relations qu'il a tissées avec les dirigeants du parti mais aussi son passé de chef d'entreprise en font l'homme tout désigné pour s'atteler à une mission d'un nouveau genre : procéder à la liquidation de l'Azienda Generale Italiana



Petroli (Agip), la compagnie nationale italienne créée par Mussolini en 1927 pour porter les intérêts pétroliers et gaziers du pays. Cette liquidation, toute la classe politique italienne la souhaite alors : non seulement pour solder le passé fasciste, mais aussi en raison des résultats médiocres de l'entreprise. N'exerçant ses activités qu'en Italie - où elle exploite notamment le gaz naturel de la Plaine du Pô - et n'ayant jamais eu accès aux grands champs pétroliers du monde, celle-ci ne pèse en effet pas bien lourd face aux grandes majors anglo-saxonnes.

Officiellement mandaté en mai 1944 pour liquider la compagnie, Enrico Mattei s'aperçoit en fait très vite que l'Agip recèle quelques magnifiques pépites. Parmi elles, de très gros gisements de méthane situés dans la région de Milan et découverts quelques mois plus tôt. C'est par des ingénieurs de l'Agip outrés du projet de liquidation que Mattei apprend leur existence. Dès la fin de l'année 1944, sa religion est faite : il faut non seulement conserver l'Agip mais encore la maintenir dans le giron de l'Etat afin d'en faire l'instrument privilégié du développement et de l'indépendance énergétique du pays. Cette vision patriotique de l'économie qui sera toujours la sienne suscite de très

fortes oppositions. Enrico Mattei a contre lui non seulement une partie de la Démocratie Chrétienne, mais aussi tous les partis de gauche, à commencer par le tout-puissant parti communiste. Il doit également compter avec les manœuvres des grands compagnies anglo-saxonnes qui, averties de l'existence des gisements de méthane, attendent la liquidation officielle de l'Agip pour reprendre ses actifs. Pendant près de six ans, jusqu'en 1950, le dossier empoisonne la vie politique italienne. Lois et décrets se succèdent, les uns procédant à la liquidation de la compagnie, les autres la rétablissant. En 1950 enfin, le gouvernement Démocrate Chrétien d'Alcide de Gasperi, avec lequel Enrico Mattei est très lié, met définitivement fin au projet de liquidation. Trois ans plus tard, à la demande de Mattei, le même Gasperi procède à la fusion de l'Agip et de plusieurs petites sociétés pétrolières et gazières au sein d'une nouvelle entité contrôlée par l'Etat : L'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI).

Enrico Mattei a gagné. Mais l'affaire a laissé des traces. Pour arriver à ses fins, l'homme d'affaires a fait feu de tout bois, distribuant les lires à pleines poignées, se faisant même élire député sur les listes de la Démocratie Chrétienne afin de rester



au cœur du débat. Jusqu'à sa mort brutale, Mattei prendra toujours garde de se ménager des alliances au sein de la classe politique italienne, s'assurant le soutien de la Démocratie Chrétienne tout en donnant des gages à la gauche. De même, il se gardera bien de négliger l'opinion publique, s'appuyant sur elle pour renforcer ses positions vis-à-vis des politiciens. Dans les années 1950, l'ENI possède ainsi un journal - *Il Giorno* - et deux agences de relations publiques. Les moindres réalisations de la compagnie font l'objet de présentations dithyrambiques propres à éveiller la fierté des Italiens. Même les stations-service Agip ne sont pas aménagées au hasard. Modernisées dans les années 1950, dotées de services et de facilités inconnues jusque-là en Italie, elles sont un élément essentiel de la stratégie de communication mises en œuvre par Enrico Mattei.

De l'ENI dont il prend la direction dès sa création en 1953, Mattei va faire au total un Etat dans l'Etat. « L'ENI c'est Mattei et Mattei c'est l'ENI. Ses ambitions semblent illimitées » analyse l'ambassade des Etats-Unis à Rome dans une note confidentielle de 1955. Ambitieux, le patron de l'ENI l'a fait en effet. Dès

la fin des années 1950, il a édifié en Italie plusieurs usines pétrochimiques et tissé sur le territoire un réseau de gazoducs à partir des gisements de la Plaine du Pô. Mais son véritable objectif est l'international. A peine nommé à la tête de l'ENI, il cherche à se positionner sur les champs pétroliers du Moyen-Orient. La crise iranienne et la chute du docteur Mossadegh, en 1953, lui offrent, estime-t-il, une opportunité unique de prendre pied dans l'une des principales régions productrices d'hydrocarbures du globe. Ayant appliqué strictement l'embargo sur l'or noir iranien, il pense pouvoir récupérer des parts dans le consortium international que les Américains sont en train de monter pour « épauler » l'Anglo-Persian. La décision des Américains de faire une place aux Français plutôt qu'aux Italiens précipite les hostilités. Ecarté sans ménagement du pétrole iranien, le « petit chat » italien est désormais décidé à se tailler sa route par ses propres moyens.

La stratégie de Mattei est simple : elle consiste à casser le monopole des majors concessionnaires en passant des accords directement avec les pays producteurs. Elle est mise en œuvre dès 1955 avec l'Egypte de Nasser, puis, trois ans plus tard, avec l'Iran. Le principe est



toujours le même : une société est créée détenue à part égale entre l'ENI et l'Etat concerné. A ce dernier revient 75% des bénéfices, contre 50% dans le régime concessionnaire habituel. Une véritable aubaine, on s'en doute, pour les pays producteurs. C'est ce type d'accord que Mattei propose aux Algériens du FLN, à charge bien sûr que le pays conquiert son indépendance. D'où le coup de pouce financier de l'ENI à la cause algérienne, qui vaudra à l'homme d'affaires des menaces explicites de l'OAS. En Egypte comme en Iran et en Algérie, Enrico Mattei sait en fait habilement exploiter les sentiments anti-occidentaux pour placer ses pions.

Sur le plan économique, cette stratégie est cependant loin de porter ses fruits, la plupart de gisements exploités par l'ENI se révélant peu productifs. Mais elle a pour effet les majors du secteur qui craignent un effet boule de neige. A la fin des années 1950, un embargo de fait frappe l'or noir exploité par l'ENI. C'est ce qui pousse Enrico Mattei à signer en 1960, avec l'URSS, un accord prévoyant la livraison de millions de tonnes de pétrole à des prix très inférieurs à ceux du marché contre des produits finis occidentaux. Que les Soviétiques aient voulu, par ce moyen, dé-

stabiliser les économies occidentales tout en acquérant les machines et les techniques qui leur faisaient tant défaut est hautement probable. Quant à Enrico Mattei, son objectif est plus simple : alimenter ses pipes en brut. Mais sur le plan économique, ce « deal » aux enjeux géostratégiques majeur s'avère lui aussi décevant. Sa seule conséquence concrète est de faire du patron de l'ENI l'homme à abattre...

En octobre 1962, lorsqu'il monte dans l'avion qui l'attend à Catane, l'heure est pourtant à l'apaisement. A Milan, Mattei doit en effet prendre un vol pour Washington où il doit rencontrer le président Kennedy et les dirigeants des grandes compagnies pétrolières américaines. Outre-Atlantique, on a en effet décidé de calmer le jeu et de prendre langue avec l'incontrôlable homme d'affaires. Instruction mal transmise ? Manœuvre parallèle ? Volonté de saboter un éventuel rapprochement ou véritable accident ? Enrico Mattei n'arrivera en tout cas jamais aux Etats-Unis. Il laisse derrière lui un groupe qui, encore aujourd'hui, figure parmi les grands mondiaux de l'industrie pétrolière et dont l'Etat Italien reste toujours un important actionnaire.



Tristan GASTON-BRETON,
Historien d'entreprises
tgastonbreton@elzear.com