



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Henri Deterding, « l'homme le plus puissant du monde »

Quatre ans à peine pour accéder au sommet ! En ce mois de décembre 1899, c'est un conseil d'administration unanime qui désigne Henri Deterding à la tête de la Royal Dutch en remplacement de Jean-Baptiste Auguste Kessler, décédé subitement au cours d'un voyage en Europe. A 33 ans, le nouvel homme fort de l'entreprise va pouvoir mettre en œuvre la stratégie qu'il mûrit depuis des années et dont l'objectif est de hisser la Royal Dutch, une compagnie pétrolière encore modeste, parmi les tout premiers acteurs mondiaux du secteur. Il y gagnera, de son vivant, le surnom d'« homme le plus puissant du monde ».

Son destin a en fait véritablement basculé en 1896. Henri Deterding est alors, à Sumatra,

agent commercial de la Netherlands Trading Company, une institution spécialisée dans le financement d'opérations commerciales aux Indes néerlandaises. Né à Amsterdam en 1866, le futur patron de la Royal Dutch a connu une enfance difficile. La mort de son père - un marin emporté par une fièvre maligne en Asie - l'a contraint à écourter ses études et à trouver un travail. Embauché à 16 ans comme simple clerc dans l'une des principales banques d'Amsterdam, il a travaillé dur, rentrant rarement chez lui avant minuit. L'expérience lui a cependant été très profitable. Servi par d'étonnantes facultés intellectuelles, il a en effet fait montre d'une capacité exceptionnelle à jongler avec les chiffres. Cet autodidacte restera toujours un financier hors pair.



En 1890, s'estimant insuffisamment payé, il a passé avec succès le concours de la Netherlands Trading Company et a été affecté à Sumatra. Là, il a acquis une maîtrise consommée du financement du négoce des matières premières. Des connaissances qui vont bientôt changer son destin...

1893. Cette année-là, Henri Deterding fait en effet la connaissance de Jean-Baptiste Auguste Kessler. Un an plus tôt, cet ancien vétéran des Indes néerlandaises a été nommé à la tête de la Royal Dutch avec une mission : sortir la compagnie pétrolière de l'ornière dans laquelle elle se débat depuis sa création. Tout a commencé en 1880 avec la découverte par un planteur de tabac néerlandais, A.J. Zylker, de nappes de pétrole à Sumatra. Après avoir négocié une concession avec le sultan local, Zylker a débuté ses forages en 1885. Ayant rapidement épuisé ses ressources financières, il a réussi à obtenir l'appui de la Banque centrale et même du roi de Hollande qui a accordé le sceau royal à l'entreprise. C'est ainsi qu'est née, en 1890, la Royal Dutch Company. Confrontée à un environnement naturel très hostile, l'entreprise a cependant connu difficultés sur difficultés. Elle est sur le point de déposer son bilan lorsque la mort

subite de Zylker, en 1892, propulse au premier plan Jean-Baptiste Auguste Kessler...

Doté d'une énergie indomptable et d'un courage sans faille, ce dernier va se dévouer pour remettre la compagnie sur les rails. Son idée : construire un pipeline amenant le pétrole des marécages de Sumatra jusqu'à une nouvelle raffinerie située sur la rivière Balaban et, à partir de là, mettre en place une organisation commerciale permettant de distribuer le pétrole dans tout l'Orient. Stratégie ambitieuse mais terriblement coûteuse. C'est à ce moment que Henri Deterding entre en scène. Alors qu'il recherche activement un financement, Kessler, de passage à Sumatra, rencontre en effet le jeune agent de la Netherlands Trading Company dont la réputation de financier s'est répandue dans toutes les Indes néerlandaises. Le patron de la Royal Dutch lui fait part de ses difficultés et lui demande des conseils. Henri Deterding fait mieux que cela : à Kessler, il propose un prêt gagé sur la production de pétrole de la Royal Dutch. Pour chaque unité de 10 gallons - environ 370 litres -, la Netherlands Trading Company avancera 1 dollar à la Royal Dutch. Très rare encore dans le secteur pétrolier, ce montage financier



donne à la jeune compagnie pétrolière les moyens nécessaires pour lancer son programme d'investissements. Impressionné, Kessler propose alors à son interlocuteur de travailler à ses côtés. Conscient que le nouveau siècle sera celui du pétrole, Deterding accepte immédiatement. C'est ainsi qu'en mai 1896, il rejoint officiellement la Royal Dutch. Bras droit de Kessler, il joue un rôle essentiel, au cours des trois années qui suivent, dans la mise en place d'un réseau de distribution couvrant une bonne partie de l'extrême-orient. Jusqu'à ce jour tragique de décembre 1899 où la disparition inattendue de Kessler fait de lui le maître incontesté des destinées de la Royal Dutch. Un rôle que cet homme de petite taille et de complexion nerveuse, qui exerce sur ses collaborateurs un véritable magnétisme et dont les journées commencent invariablement par une demi-heure de natation et une heure d'équitation, va remplir avec brio pendant près de quarante ans...

En cette fin de XIXème siècle, la société que prend en mains Henri Deterding est encore très fragile. Si elle est parvenue à rentabiliser ses gisements de Sumatra, elle manque encore de disponibilités financières et doit faire face à la concurrence des autres compagnies pétrolières,

notamment celle de la Standard Oil qui, pour faire le vide autour d'elle, lance à intervalles réguliers de redoutables guerres des prix. Nommé à la tête de la Royal Dutch sans y être préparé, Henri Deterding n'arrive cependant pas les mains vides. Depuis 1896, il a eu tout le temps de se forger ses propres convictions. La principale tient en quelques mots : pour prospérer, le secteur doit à tout prix privilégier les alliances.

Trouver des alliés... La concrétisation de cette stratégie va occuper Henri Deterding pendant les premières années de son mandat. Sa « cible » est alors la Shell Transport and Trading Company, une compagnie pétrolière fondée dans les années 1890 par un ancien marchand de coquillages de la City de Londres, Marcus Samuel. Ayant commencé par distribuer en Asie le pétrole russe des Rothschild, ce dernier s'est lancé dans production en 1897 en acquérant des gisements sur l'île de Bornéo et en exportant ses produits en Asie. Au tournant du siècle, la Shell et la Royal Dutch se livrent ainsi une concurrence impitoyable sur les marchés d'extrême-orient. Unir les forces des deux entreprises pour opposer un front commun aux ambitions de la Standard Oil : tel est le projet de Henri Deterding. Il lui



faudra près de huit ans pour rallier Marcus Samuel à ses vues. Huit années de négociations ardues marquées par des rebondissement spectaculaires. D'un caractère difficile, très attaché au paraître et aux valeurs sociales quand Henri Deterding, lui, n'a en vue que la réussite commerciale, Marcus Samuel ne cesse en effet de faire monter les enchères, négociant un jour avec la Royal Dutch, le lendemain avec la Standard Oil - elle aussi intéressée par les actifs de la Shell -, multipliant les fausses promesses, reprenant d'une main ce qu'il a donné de l'autre. Ce n'est qu'en mai 1907 que Henri Deterding obtient enfin gain de cause. Victime d'un effritement continu de ses positions alors que la Royal Dutch n'a cessé de se renforcer en mettant la main sur tous les gisements des Indes néerlandaises, Marcus Samuel sait qu'il ne pourra tenir très longtemps. Cette année-là, les deux entreprises fusionnent pour donner naissance au groupe Royal Dutch Shell constitué de deux entités - la Royal Dutch et la Shell Transport and Trading Company - et dont les actifs sont détenus à 60% par la Royal Dutch. Si Marcus Samuel est nommé président du nouvel ensemble, c'est en fait Henri Deterding, en tant que directeur général, qui est le véritable maître à bord.

Etape capitale dans l'histoire du secteur pétrolier, l'association des intérêts pétroliers hollandais et britanniques au sein d'une même entité - jusqu'en 2005, le groupe conservera une structure bicéphale avec un siège dans les deux pays - permet à Henri Deterding d'attaquer de front la Standard Oil sur son principal marché : les Etats-Unis. Dès avant 1914, le groupe Royal Dutch Shell crée ainsi en Californie un réseau de distribution de l'essence importée des Indes néerlandaises avant de prendre le contrôle de plusieurs producteurs indépendants en Oklahoma. Mais Henri Deterding ne s'arrête pas là : décidé à faire de son groupe un géant du secteur, il multiplie les investissements : en Russie d'abord, avec la reprise des intérêts des Rothschild dans le Caucase, mais aussi en Roumanie, au Mexique, au Vénézuéla et en Egypte. Lorsque la Première Guerre mondiale éclate, Royal Dutch Shell est devenu le premier groupe pétrolier au monde, devant la Standard Oil, contrainte il est vrai au démantèlement en 1911.

« Homme le plus puissant du monde », Henri Deterding l'est alors sans conteste, surtout depuis le retrait de John D. Rockefeller. Comme ce dernier, le



patron du groupe anglo-hollandais est animé par une exceptionnelle volonté de puissance. Comme lui également, sa stratégie consiste à intégrer l'ensemble de la chaîne pétrolière. Comme Rockefeller encore, Henri Deterding exerce un pouvoir sans partage sur la compagnie. Comme la Standard enfin, le groupe anglo-hollandais a son propre « ministère » des affaires étrangères et son propre service de renseignement. Cette puissance fascine. Elle inquiète aussi, notamment en Grande-Bretagne. Outre-Manche, les rumeurs vont bon train sur le compte de Deterding. Pour certains, il serait le petit-fils de pirates javanais ; pour d'autres le descendant de quelque prince byzantin, pour d'autres encore, un suppôt des Juifs qui lui auraient confié la mission de détruire la Chrétienté... « Cet homme a l'audace de Napoléon et l'inflexibilité de Cromwell mais il ne faut pas le craindre », est même obligé d'écrire, en 1914, l'Amiral Fisher à Winston Churchill, alors Premier Lord de l'Amirauté, réticent à confier au groupe dirigé par un tel personnage l'approvisionnement en mazout des navires de Sa Majesté. Indiscutablement, Henri Deterding sent le souffre. Conscient de son image, l'industriel s'évertue à afficher son anglophilie, menant dès qu'il le peut la vie

parfaite d'un gentleman farmer dans le somptueux domaine qu'il a acquis près de Sandringham. Pendant la guerre, l'industriel ne ménage pas ses efforts pour fournir à la Grande-Bretagne le pétrole dont elle a le plus grand besoin. Des efforts qui lui valent d'être anobli par le roi Georges V en 1920.

Après la guerre, Henri Deterding s'emploie à étendre encore les activités de son groupe, notamment en Perse - actuel Iran. Mais ce sont surtout les affaires russes qui retiennent son attention. La Révolution russe de 1917 a en effet totalement bouleversé la donne. Fortement implanté dans le Caucase depuis qu'il a repris les actifs pétroliers des Rothschild, le groupe anglo-hollandais joue un rôle clé dans les négociations qui s'ouvrent entre les compagnies pétrolières et le pouvoir soviétique afin d'obtenir de nouvelles concessions. L'échec des discussions, au début des années 1920, suivie de la nationalisation sans indemnités de tous les actifs pétroliers occidentaux en Russie le fait basculer dans un anticommunisme forcené. Plus que les questions idéologiques, dont il n'a que faire, c'est en fait la perspective de voir le pétrole russe inonder le marché et provoquer une chute des prix qui l'exaspère. Hasard ? En 1924,



Henri Deterding quitte sa première femme pour épouser la fille d'un général russe réfugié à Londres et se met à fréquenter activement les cercles russes blancs auquel il ne ménage pas son soutien financier. Mais Henri Deterding va plus loin ! Apprenant ainsi, en 1927, qu'une grande banque anglaise s'apprête à faire un prêt à l'Union Soviétique, il utilise le service de renseignement de son groupe pour monter une vaste opération d'intoxication dirigée contre la Délégation commerciale d'Union Soviétique en Grande-Bretagne. Accusée d'être un nid d'espions, celle-ci est perquisitionnée, entraînant l'annulation du prêt.

Est-ce un effet de son anticommunisme ? Toujours est-il qu'en 1936, Henri Deterding, qui cache de moins en moins son admiration pour Hitler, annonce son intention de s'installer en Allemagne. Lors de sa première visite à Berlin, l'industriel est accueilli en chef d'Etat par les autorités nazies, trop heureuses d'exhiber une recrue de cette qualité. Cette même année 1936, il divorce une nouvelle fois pour épouser sa secrétaire, une Allemande de trente ans sa cadette. Désormais installé près de Berlin, l'industriel est contraint de quitter ses fonctions à la tête du groupe Royal Dutch Shell. A sa

mort en mars 1939, les Allemands chercheront à récupérer les actions préférentielles qu'il détenait avec le vain espoir de mettre la main sur l'entreprise. L'opposition conjuguée du management, des actionnaires et des autorités anglo-hollandaises ne leur laissera finalement que quelques miettes...

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com