



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Chincha et l'« or blanc » du Pérou

« Je suis dégoûté des hommes et du monde. » C'est un homme profondément déprimé qui, en 1884, confie sa lassitude à son journal intime. A 57 ans, Auguste Dreyfus n'a pourtant aucune raison de se plaindre. L'affaire du guano péruvien lui a rapporté pas moins de 30 millions de francs, une somme considérable pour l'époque. Mais l'homme d'affaires s'est, des années durant, épuisé à contrer les manœuvres de ses concurrents anglais et de leurs relais à Lima avant, finalement, de jeter l'éponge en 1880. Un échec dont il sort usé et amer...

Au XIX^{ème} siècle, le guano est au Pérou ce que le blé est à l'Argentine : le principal produit d'exportation et la première source de revenus du pays. Ces fientes de mouettes accumulées et séchées à l'air libre depuis des siècles se trouvent en abondance sur les îles de la côte du

Pacifique, et plus particulièrement sur les îles Chincha, au large du Pérou. A une époque où il n'existe pas encore d'engrais chimiques, le guano réduit en poudre constitue le plus efficace des fertilisants. Tellement efficace qu'il est l'engrais le plus utilisé au monde. Au milieu des années 1850, 600 000 tonnes de guano partent ainsi chaque année à destination de l'Europe et des Etats-Unis, nourrissant la révolution agricole à l'œuvre du Middle West aux plaines de la Beauce en passant par la pampa argentine. Le marché du guano péruvien est à ce point stratégique qu'en 1863, l'Espagne tente de mettre sur la main sur les îles Chincha, provoquant une alliance entre le Pérou et le Chili. Madrid perdra finalement cette « guerre du Guano ».

Mondial, le marché du guano est, depuis les années 1840, tenu par les Anglais qui ont fait des îles Chincha leur chasse

gardée, construisant sur place toute une série d'infrastructures destinées à favoriser la récolte et l'expédition des précieuses fientes. Par le guano, ce sont en fait l'économie et les finances péruviennes qui sont dans la main de Londres. A la City en effet, un groupe de banques, dont Gibbs & Sons, relayées à Paris par la Stern et Cohen et, à Hambourg et Francfort, par Schröder et Elissen, avancent chaque année au gouvernement péruvien l'argent nécessaire au paiement de sa fonction publique et assurent le placement de ses emprunts sur les grands marchés financiers. En « échange » de ces avances et afin de payer sa dette, le Pérou a confié aux Anglais, sous forme de concessions renouvelables, l'extraction, le transport et le négoce du guano. Sans surprise, c'est Gibbs & Sons qui se charge des opérations. Depuis la City de Londres, la banque a mis en place un réseau international constitué de capitalistes péruviens en charge de l'extraction, d'armateurs anglais et allemands pour le transport, mais aussi de commissionnaires et de distributeurs implantés dans tous les grands ports d'Europe et des Etats-Unis. Vaste, l'exploitation du guano mobilise au total une centaine d'entreprises dans le monde et brasse des capitaux d'autant plus importants qu'il faut

verser chaque année, à titre d'avance, entre 15 et 20 millions de francs aux Péruviens. Quant à ces derniers, loin de tirer parti de l'augmentation de la production de guano et de la hausse des cours pour rembourser leurs dettes, ils en profitent au contraire pour demander des avances toujours plus élevées. En clair, plus la demande mondiale de guano augmente, plus le pays s'endette.

C'est sur ce marché très juteux qu'Auguste Dreyfus tente de pénétrer à la fin des années 1860. L'homme est alors à la tête de la maison Dreyfus Frères & Cie, une affaire très prospère créée à Paris en 1858 et spécialisée dans le négoce et le fret de toutes sortes de marchandises. Disposant de commissionnaires un peu partout dans le monde, Dreyfus Frères & Cie possède également une succursale au Pérou qui se livre à l'importation d'articles européens et à l'exportation de produits agricoles et de minerais. Auguste Dreyfus réside d'ailleurs une partie de l'année à Lima où il a tissé des liens très étroits avec les milieux dirigeants du pays. En 1868, bien décidé à changer de dimensions et, peut-être aussi, à marquer le grand négoce de son nom, il mûrit un ambitieux projet : prendre le contrôle du marché péruvien du guano et, pour cela, se



poser en interlocuteur incontournable de Lima pour la gestion de la dette publique. Fort de ses contacts sur place, Auguste Dreyfus parvient à convaincre le président de la République du Pérou, José Balta, et son ministre des finances, de placer à Paris un emprunt d'un million de livres à des taux bien meilleurs que ceux pratiqués à Londres. N'ayant rien à perdre vu la situation financière du pays, les Péruviens acceptent de jouer le jeu. Pari gagné ! Grâce à l'appui d'un directeur de la jeune Société Générale, amateur de « gros coups » financiers et qui ne prend même pas la peine d'avertir son conseil d'administration, Auguste Dreyfus réalise une opération juteuse pour lui-même - 500 000 francs de commissions - et très avantageuses pour Lima. Les conditions de leur emprunt ont en effet permis aux péruviens d'économiser près de 10 millions de francs sur le capital de la dette et les intérêts à payer. Fort de ce succès, Dreyfus n'a aucun mal à obtenir, en 1869, une concession lui assurant le monopole de la vente en Europe de 2 millions de tonnes de guano péruvien. Le contrat représente un montant total de 625 millions de francs dont 125 millions à reverser au gouvernement péruvien. L'affaire du siècle ! Mais aussi un formidable défi jeté à la face de la City !

Conscient cependant qu'il ne peut gérer seul une telle affaire, Auguste Dreyfus crée une structure financière, rapidement baptisée « syndicat guano ». Elle comprend, outre la société Dreyfus Frères, la Société Générale et la maison de négoce internationale Leiden, Premsel & Cie basée à Paris. Mobilisant leurs propres réseaux - grands négociants et commissionnaires européens, armateurs, capitalistes péruviens ... - les trois partenaires parviennent à lever les 60 millions de francs nécessaires pour lancer les opérations.

Capter à son profit les fabuleux profits du guano péruvien détenus jusque-là par Londres et ne surtout pas révolutionner le marché : tel est l'objectif d'Auguste Dreyfus. Avec l'aide de ses partenaires, l'homme d'affaires met alors en place sa propre organisation, calquée sur celle créée par Gibbs & Sons. A l'apogée du syndicat du guano, dans les années 1870, elle comprend pas moins de 2000 navires battant huit pavillons. Dans les ports européens, une vingtaine de maisons assurent le stockage et l'écoulement du produit vers les distributeurs. Très habilement, Auguste Dreyfus a passé des contrats avec les opérateurs historiques du secteur, ceux-là même avec lesquels les Anglais travaillaient avant 1869. Animé



d'une vraie vision industrielle, l'homme d'affaires innove cependant sur un point : en 1873, il signe un contrat avec une grosse maison de guano de Hambourg pour la création d'usine de production de guano liquide. Enthousiasmé, il envisage même de faire distribuer les bidons par les guichets de la Société Générale.

Auguste Dreyfus aurait-il mal assuré ses arrières ? A Londres en effet, les milieux financiers n'ont pas du tout apprécié de se faire éjecter des îles Chincha. A le Français les hommes d'affaires locaux écartés des profits du guano. En novembre 1869, grâce à l'argent anglais, ses ennemis coalisés parviennent à obtenir l'annulation de son contrat par la Cour Suprême péruvienne. Auguste Dreyfus doit déboursier près de 2 millions de francs en pots de vin pour obtenir un vote inverse ! En 1872, un coup d'Etat porte au pouvoir une nouvelle équipe, moins bien disposée à son endroit. Un nouveau contrat doit être négocié. Et ce n'est pas tout ! Etranglés par leurs dettes, les Péruviens sont désormais en quête d'un nouvel arrangement. Plutôt que vers Paris - que la défaite de 1871 et la Commune ont déstabilisé -, c'est vers Londres que Lima a décidé de se tourner. A la City, un homme à présent mène le

jeu : Sir Raphaël, le patron de Peruvian Guano Company. Habile, bien introduit dans les milieux financiers, il parvient à se poser en nouveau « docteur miracle » de la dette péruvienne...à condition bien sûr de mettre la main sur le guano. Il ne fait désormais plus aucun doute qu'à l'expiration de la concession d'Auguste Dreyfus, en 1876, Londres reprendra la main.

L'homme d'affaires français aurait pu passer un accord avec Sir Raphaël afin de lui céder des 400 000 tonnes restant à extraire et les différents stocks constitués en Europe. Mais c'est la voie inverse, celle de l'affrontement, qu'il choisit. De 1876 à 1880, il fait tout pour rester au cœur du négoce du guano, ralentissant l'extraction et multipliant les procédures judiciaires. Exaspérée, la Société Générale finit par se brouiller avec lui, tout comme Leiden, Premsel & Cie. Auguste Dreyfus est d'autant plus isolé que Sir Raphaël s'est assuré la complicité de ses anciens réseaux péruviens et de la plupart des grands négociants européens en guano. Puissance et prestige de la City... En 1880, exténué, contraint de se battre sur les fronts politique, judiciaire et financier, Auguste Dreyfus cède au Crédit Industriel et Commercial, qui vient d'obtenir un contrat de vente du guano à la



faveur d'une nouvelle révolution de palais à Lima, ses droits d'extraction restants. A cette date, le guano du Pérou vit son dernier âge d'or. Ce sont désormais les mines de phosphates d'Afrique du Nord et d'Amérique du Nord qui intéressent industriels et financiers...



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