

John D. Rockefeller, L'homme le plus riche du monde

Comment devient-on l'homme le plus riche du monde ?

Comment, après être parti dans la vie sans un sou, peut-on arriver à posséder deux milliards de dollars ? Insistons bien : ce chiffre est celui d'une fortune personnelle. Ce, n'est pas un groupe de sociétés, un empire financier, un ensemble de banques qui a possédé deux milliards de dollars. C'est un homme, un homme seul. Un homme qui s'appelait John Davidson Rockefeller, nom que l'on abrégéa en John D. Rockefeller. Le nom le plus fameux peut-être de l'histoire américaine du XIX^e siècle. Un nom qui symbolise une certaine aventure capitaliste américaine.

L'histoire des États-Unis au XIX^e siècle, c'est, bien sûr, la conquête de l'Ouest. La guerre de Sécession, Lincoln et l'émancipation des esclaves. La ruée vers l'or. L'ère industrielle qui prend son élan. Mais c'est aussi la fabuleuse histoire des milliardaires. Tous leurs destins sont semblables, celui des Vanderbilt, des Gould, des Pierpont Morgan (1). Mais celui qui les bat tous, de plusieurs longueurs, c'est John D. Rockefeller.

Dans notre monde actuel, une réussite telle que celle de John D. Rockefeller ne serait plus possible. Étudier sa vie n'est donc pas chercher à la donner en exemple. C'est vouloir répondre à deux questions : la première, déjà posée, a trait aux moyens de construire une telle fortune. La seconde nous concerne tous : puisque Rockefeller fut l'homme le plus riche du monde, l'adage célèbre est-il vrai qui dit que l'argent ne fait pas le bonheur ?



John D. Rockefeller en 1935. A sa mort, survenu en 1937, on chanta son psaume préféré : « Yavé est mon pasteur, je nemanque de rien »

Vendeur d'espoir

Le conte de fées commence le 8 juillet 1839, au petit, village de Richford, dans le nord-est des États-Unis. A la ferme des Rockefeller – un modeste bâtiment en planches – un petit garçon vient de naître. Son père, William Rockefeller – plus connu sous le sobriquet de Big Bill Rockefeller – a aussitôt prénommé ce fils John Davidson. Et puis, une fois dé plus, il a quitté la maison. Car Big Bill n'est jamais chez lui. Il court les grands chemins avec un cheval et une carriole.

Dès qu'il arrive dans un village, il se présente à l'auberge ou au saloon, magnifique avec sa barbe bouclée, son gilet à fleurs et sa chaîne en or. Il tend sa carte à l'aubergiste : William Avery Rockefeller, docteur en médecine.

Parfois, la carte s'adornait d'un titre supplémentaire : spécialiste du cancer, de la tuberculose, des rhumatismes et des maladies de la peau.

D'où lui viennent ce doctorat, cette spécialité ? De sa propre autorité. Les malades affluent : pionniers, trappeurs, Indiens. A tous, il remet la même fiole qui contient uniquement de l'eau de source et du sucre de canne. À sa décharge, disons que les véritables médecins de son temps ne guérissaient pas davantage le cancer ni la tuberculose, pas plus que les rhumatismes et les maladies de la peau. William Avery Rockefeller, lui, vend au moins de l'espoir.

De temps à autre, William retrouve les siens à la ferme. Le petit John D., qui grandit, le voit surgir chaque fois avec joie. C'est que le père non seulement arrive les poches pleines d'argent, mais aussi avec un stock inépuisable, d'histoires.

Big Bill a disparu

L'argent ne dure pas, car la plupart du temps, William le perd au jeu. Alors, il harnache de nouveau son cheval, l'attelle à la carriole, renouvelle son stock d'eau sucrée et repart visiter ses Indiens et ses pionniers. Des voisins médisants affirment d'ailleurs que, pour échapper à la police, il change à propos de nom et de personnalité. On dit même qu'il entretient un second ménage dans l'Ouest. On raconte aussi que, pour capter la confiance de certaines tribus indiennes, il s'est fait passer pour sourd-muet, ce genre d'infirmité étant considéré par les peaux-rouges comme d'origine divine.

Un jour, c'est en 1849, John D. a dix ans, c'est le drame : l'huissier forçant la porte de la maison, la lecture d'un *factum* en langage incompréhensible parlant d'une condamnation encourue par le père et prononçant la saisie de tous ses biens. Mais qu'a fait ce père ?

Dans le village, chacun a son opinion. Pour les uns, Big Bill a encore volé des chevaux pour les revendre. Personne ne saurait mieux camoufler un cheval que lui. Personne ne saurait mieux jouer de la tondeuse et du pot de peinture. Pour d'autres, c'est quelque chose de bien pire que le vol de chevaux. Big Bill aurait violé une mineure. Il aurait été condamné à des dommages et intérêts. C'est pour les payer qu'on vend le mobilier.

Il est exact que l'historien américain Allen a publié les considérants d'une condamnation en cour d'assises, prononcée en juillet 1849 contre William Rockefeller. Celui-ci est accusé d'avoir « violemment et traîtreusement assailli une dame X..., de l'avoir enlevée contre sa volonté et de l'avoir possédée charnellement, contrairement aux prescriptions légales et contrairement à la dignité du peuple de l'État de New York ». Le document est-il authentique ? Pour en être sûr, il faudrait pouvoir consulter les registres du tribunal. Mais, nous révèle R. Courau, biographe de John D., à la date où devrait se trouver la transcription officielle du jugement, une page a été arrachée (2).

Désormais, en tout cas, Big Bill est un homme traqué. Il ne viendra plus chez lui qu'en se cachant. En pleine nuit, sa femme John D., ses cinq frères et sœurs l'entendront frapper de sa cravache le tuyau de poêle de la maison. Tout le monde se lèvera, on passera quelques heures avec le « docteur en médecine ». Big Bill repartira avant l'aube. Personne dans le village ne sait même plus qu'il existe.

Un jour Mme Rockefeller annoncera son décès. Quand elle-même mourra, bien de années plus tard, son acte de décès la dira veuve. Pourtant, vers les années 1850, près de la frontière canadienne, vivait un certain docteur William Livingstone. Lui aussi soignait le cancer, la tuberculose, les rhumatismes, etc. Avec de l'eau sucrée. Lui aussi remportait de prodigieux succès auprès des Indiens. Il avait épousé une jolie Canadienne de vingt-six ans et acheté des terres. Ce bon vivant allait mourir presque centenaire au début de notre siècle. Or, chose bien étrange, les amis intimes de John D. avaient vu apparaître chez celui-ci le docteur Livingstone, parfaitement à son aise et accueilli par le milliardaire comme un hôte de choix. Une journaliste américaine parvint à se procurer une photo de Big Bill et une photo du docteur Livingstone. Ils se ressemblaient comme des frères. On en déduira ce qu'on veut.

Des dindonneaux

Chez les Rockefeller, on est pauvre, très pauvre. Le petit John D. a appris très tôt la valeur de l'argent. Il a reçu en cadeau, un jour, un couple de dindons. Il les a élevés, les a fait croître et multiplier. Les plus belles pièces de son troupeau, il va les vendre au marché à la veille de Christmas. A douze ans, il possède cinquante dollars d'économies. À la même époque, il se loue pour arracher les pommes de terre d'un voisin. Au bout de trois jours,

il a gagné trois dollars, mais il ne tient plus debout tant son dos lui fait mal. Or, il prête ses cinquante dollars à un autre fermier. Quelques mois plus tard, quand il les récupère, il encaisse un intérêt de 3,5 dollars. Le petit John D. Rockefeller vient de découvrir la valeur de l'argent.

« Je compris ce jour-là qu'il est absurde de travailler pour l'argent : il faut que l'argent travaille pour vous. »

C'est la règle d'or du capitalisme. John D. vient de découvrir le capitalisme.

Après l'école primaire, Big Bill – au hasard de l'un de ses séjours clandestins – décide d'envoyer son fils à l'école de commerce de Cleveland. Au bout de six semaines, il a tout compris, tout enregistré. Aucune disposition pour la littérature, l'histoire, les arts, les sciences, le petit John D. En revanche, il se révèle un as en calcul. Personne ne peut le battre lorsqu'il se livre à une opération de calcul mental. Plus tard, face à un adversaire coriace, il sera toujours le premier à pouvoir estimer les résultats pratiques d'une opération financière. Ce don lui fera gagner quelques millions de dollars de plus.

Le voilà sorti de l'école de commerce. Il a seize ans. Que va-t-il faire ? Naturellement, trouver une situation. Pour lui-même, pour sa mère, pour ses frères et sœurs, il est urgent qu'il gagne sa vie. Or, à Cleveland, c'est la crise. Pendant six semaines, John D. frappe à toutes les portes. Aucune ne s'entrouvre « Rien pour vous, petit. » Chaque soir, il rentre épuisé à la maison. Le lendemain, il repart. Un jour, un employeur éventuel lui dit : « Il va être midi, laissez-moi le temps de déjeuner, repassez plus tard. » A midi un quart, John D. est là. Il attendra l'employeur jusqu'à 2 heures. Étonnement de l'employeur

– Comment ? Vous étiez là déjà à midi un quart ?

– Oui. Vous m'aviez dit de vous laisser le temps de déjeuner. Moi, je n'aurais pris qu'un quart d'heure pour déjeuner.



Figure 1

Pionniers à Titusville. C'est là que, le 27 août 1859, un vieux puisatier a fait jaillir le premier pétrole. Rockefeller ne s'y intéressa qu'en 1862.

Pionniers à Titusville. C'est là que,

le 27 août 1859, un vieux puisatier a fait jaillir le premier pétrole. Rockefeller ne s'y intéressa qu'en 1862.

un demi-dollar par jour

Voilà un employeur séduit. John D. est engagé comme aide-comptable à l'essai. L'événement se passe le 26 septembre 1855. Toute sa vie, Rockefeller le célébrera comme un événement capital de sa vie. Il gagne un demi-dollar par jour. Quelques années plus tard, il gagnera plusieurs milliers de dollars à l'heure. Il est entré à

l'entreprise Hewitt and Tuttel. L'entreprise s'occupe d'expéditions de marchandises par eau et chemin de fer. Une aubaine pour John D. Il apprend là un métier qui, plus tard, va être pour lui d'une utilité essentielle. Dans la famille Rockefeller, il existe une relique – le mot n'est pas trop fort. Il s'agit d'un petit carnet dénommé *ledger A*. Sur ses pages, le petit employé besogneux de 1855 notait chaque soir ses dépenses. Toutes ses dépenses. Aussi bien un complet à neuf dollars que ses dons à l'église baptiste. Il est pauvre, mais il donne six cents pour les missions étrangères, cinq cents pour l'école du dimanche. Toute sa vie, il donnera aux œuvres de charité. Aujourd'hui, alors qu'il n'a pas de quoi s'acheter un pardessus, pour se protéger des tempêtes glacées du lac Érié, il donne cinq cents. Un jour, il donnera vingt milliards de francs actuels. Sur le même carnet, il note l'achat d'une paire de gants : deux dollars cinquante. Incroyable prodigalité ! Sans doute John D. a-t-il ressenti de pénibles remords. Mais il tient à toujours bien se présenter. Déjà, cela fait partie de sa personnalité. Il est mince, d'une taille légèrement au-dessus de la moyenne, toujours tiré à quatre épingles. Il regarde bien en face ses interlocuteurs. Il parle peu, sourit rarement. Toutes qualités qui, d'évidence, sont, dans les années 1850, le propre d'un businessman puritain qui veut réussir. C'est Casanova qui a dit : « L'homme appelé à faire fortune doit être souple, insinuant, dissimulé, impénétrable, souvent bas, perfidement sincère, faisant toujours semblant de savoir moins qu'il ne sait, patient, maître de sa physionomie... » John D. Rockefeller a-t-il lu la définition de Casanova ?

Rockefeller and Clark

Maintenant, il habite à Cleveland une petite chambre. Sa famille est venue habiter une ferme assez proche de Cleveland pour qu'il puisse s'y rendre chaque semaine. Mme Rockefeller se fait aider pour le ménage par une jeune fille, Melinda Miller. Jolie, la petite Miller. Le froid John D. s'étonne lui-même de l'intérêt qu'il commence à ressentir pour cette servante. Il se promène avec elle. Dans le voisinage, on parle déjà de mariage. Alors surgit la mère de Melinda, une fermière besogneuse. Furieuse, elle vient réclamer sa fille à Mme Rockefeller. Un mariage avec John D. ? Il n'en est pas question. Sa fille n'épousera pas un « garçon sans avenir ».

Trois ans. Oui, le séjour chez Hewitt and Tuttel dure trois ans. Le jeune comptable juge à propos de demander une augmentation. On la lui refuse. Il démissionne. Peut-être existe-t-il une autre raison à ce qui pourrait apparaître comme un coup de tête. Il vient de rencontrer un jeune Anglais du nom de Clark. Ce Clark possède des économies : deux mille dollars. John D., lui, a économisé neuf cents dollars à peu près. Il propose à Clark une association. Pourquoi ne pas créer une entreprise qui, tout comme Hewitt and Tuttel, s'occupera de transport ?

Lui, John D., connaît maintenant admirablement le maniement d'une telle affaire. Il apporte son expérience à l'entreprise future. Mais il manque mille dollars. Opportunément, voici que Big Bill vient, une nuit de plus, frapper le tuyau du poêle de sa cravache. John D. en profite pour lui demander un prêt de mille dollars. Miracle ! Big Bill les possède et ne les a pas encore perdus au jeu. Il les prête à son fils. Mais, comme il n'y a pas de petit bénéfice, il réclame 10 % d'intérêts.

La firme Rockefeller and Clark ouvre ses portes à Cleveland. Or, la guerre vient d'éclater, la terrible et inexpiable guerre de Sécession. De jeunes Américains du Nord et du Sud vont s'entre-tuer pour ou contre les Noirs. Le jeune frère de John D., Frank, s'engage. Il vient demander quelque argent à John D. pour s'équiper. Car en ce temps-là, on s'équipe à ses frais. John D. refuse. Frank est-il fou ? A quoi rime d'endosser un uniforme, d'aller faire le coup de feu, de combattre au son du clairon ? Tout cela n'a pas le sens commun. John D. conseille catégoriquement à son frère de rester à Cleveland et de gagner de l'argent. Frank partira quand même, mais devra emprunter à quelqu'un d'autre. Il gardera toute sa vie un amer souvenir de l'épisode. Une brouille s'ensuivra qui deviendra mortelle. Mais si les guerres tuent, il advient qu'elles enrichissent. Pour une affaire de transports, la guerre est une aubaine. Rockefeller and Clark expédient partout poisson, porc, blé, sel. L'argent rentre. Ce n'est pas la fortune, mais c'est déjà l'aisance. L'ennui, c'est que, devant le succès, il faut investir. Où trouver de l'argent frais ? Ni Rockefeller ni Clark n'en possèdent. Alors, John D. se présente chez le plus grand banquier de la ville, Truman Handy.

– Combien vous faut-il ?

– Deux mille dollars !

– D'accord.

On signe. Toujours très digne, impassible et glacé, John D. rentre chez lui. Mais à peine a-t-il franchi la porte de sa maison qu'il se met à danser et à faire des bonds de cabri en chantant

– Je vau^x deux mille dollars ! Je vau^x deux mille dollars !

Chaque dimanche, le jeune Rockefeller se rend ponctuellement à l'église baptiste de Cleveland. Nul ne chante mieux les hymnes. Nul n'écoute avec plus d'attention le pasteur. Pour une quête, il est toujours volontaire. Au vrai, le paroissien modèle. A l'école du dimanche, John D. se mue en ardent propagandiste. Il trouve tout à coup des paroles de feu pour enseigner aux jeunes gens la vertu et le sens du devoir. Or, à l'école du dimanche, il fréquente une jeune fille que, familièrement, on appelle Cettie. Elle se nomme Laura Celestia Spelman. John D. la connaît depuis l'école primaire. Elle ne manque pas l'une des allocutions du jeune Rockefeller. Elle l'écoute de toutes ses oreilles et le dévore des yeux. Comme lui, elle hait le théâtre, l'alcool et la fumée des cigarettes. Elle a un sens exacerbé de l'économie. Quand on critique John D. – car on le critique déjà – elle prend fougueusement sa défense. Si on censure son manque de sens patriotique, elle répond qu'il a versé de très fortes contributions pour la guerre. Ce qui est vrai, mais il l'a fait contraint et forcé, après qu'il eut été taxé de dix-sept mille dollars,

preuve que les affaires de ce jeune homme de vingt-deux ans étaient déjà florissantes.



Figure 2 - John D. Rockefeller, à g., à vingt-cinq ans. A ses côtés, ses deux cousines, Mary Ann et Lucy, son frère William Jr. et un cousin. (Daguerrotype de 1864.) C'est l'année de son mariage, c'est également l'année où la petite raffinerie rachetée avec ses associés et qu'ils exploitent ensemble, démarre en flèche. Ses affaires prennent dès lors, une dimension qui ne cessera plus de s'amplifier.

En 1864, John D. va épouser Cettie Spelman. Mariage d'amour ? Sûrement pas. Il a senti l'attachement de Cettie

pour lui, a pesé soigneusement ses qualités. Il a jugé qu'elle ferait une bonne épouse. Il lui a proposé de l'épouser. Il a raison. Ce mariage durera soixante-cinq ans. La nouvelle Mme Rockefeller sera pour son mari une collaboratrice efficace. Elle lui donnera cinq enfants – et le bonheur privé. Jamais il ne la trompera. Sans doute n'en a-t-il même jamais eu l'idée.

1862 devait rester pour John D. Rockefeller l'année pendant laquelle il découvrit l'existence du pétrole. Jusqu'ici, la vie de John D. est celle d'un homme d'affaires remarquablement doué et qui a réussi. Déjà, les dollars tombent – avalanches mélodieuses – dans sa bourse largement ouverte. Il a chevaux et calèche. Il habite une belle maison de la ville – pour laquelle, d'ailleurs, Cettie a tenu à n'engager aucun domestique. Si l'on songe au petit éleveur de dindons, cette réussite apparaît déjà mirifique. John D. pourrait s'en contenter, continuer à faire fructifier la firme Rockefeller and Clark. Il a pu se faire admettre parmi les deux cents membres du Cleveland Union Club : l'équivalent, pour les Américains du XIX^{ème} siècle, d'un titre de noblesse. Il est sûr de pouvoir donner une bonne éducation à ses enfants. Logiquement, ils feront de beaux mariages. La voie est tracée. Qui dira pourquoi certains êtres, justement, ne se contentent pas de la voie tracée ? Dans le secret de son âme, John D. a juré de devenir Rockefeller. Et il n'est pas encore Rockefeller. Il en est loin. C'est le pétrole qui va faire de lui Rockefeller.

Le « colonel » Drake

On connaît le pétrole de toute éternité. Le bitume dont Noé enduisit son arche provenait tout droit du pétrole. Tous les peuples de l'Antiquité utilisèrent le bitume. Au début du XIX^{ème} siècle, le pétrole aux États-Unis s'appelait rock oil : huile de roche. On le recueillait en Pennsylvanie, dans des rivières où il se mêlait aux eaux. On trempait des couvertures dans l'eau et elles s'imbibaient de pétrole. Parfois, il se mélangeait au sel. En filtrant le sel, le pétrole coulait goutte à goutte. On imagine bien que cela ne procurait que de bien faibles quantités. On

en emplissait des bouteilles que l'on vendait comme spécialité pharmaceutique. Les médecins les prescrivaient gravement contre le choléra, les maladies de foie, la bronchite et même la tuberculose. Il fallait en prendre trois fois par jour deux ou trois cuillers. Il s'agissait de pétrole brut, non raffiné. Comme on voit, un remède qui demandait, pour être absorbé, de l'héroïsme.

Mais les héros ne manquent pas. Dans le monde entier, on consomme de l'huile de roche. La demande ne cesse de croître. Or, en ce temps-là on ne connaît, dans le monde entier, que le gisement de Pennsylvanie. On conçoit que, très vite, les couvertures ne suffisent plus. Comment récolter davantage de pétrole ? Ici intervient un certain Edwin L. Drake. C'est un chef de train qui a dû abandonner ses fonctions dans les chemins de fer pour raison de santé. En 1857, il est engagé par une compagnie formée dans le but de découvrir du pétrole en Pennsylvanie. Un détail : on n'engage Drake que parce qu'il jouit, à titre d'ancien cheminot, d'un titre de transport gratuit. On estime que ses frais de voyage coûteront ainsi moins cher à la nouvelle société. M. Townsend, président de la Pennsylvania Rock Oil Company of Connecticut décerne à Drake, de sa propre autorité, le titre de colonel : « Cela fera mieux en Pennsylvanie », décrite-t-il. Ainsi le colonel Drake va-t-il entrer dans l'Histoire.

Car, parvenu à Titusville, au centre des gisements supposés, Drake va avoir l'idée de faire appel à un vieux puisatier, affectueusement appelé « oncle Billy ». En un lieu où le pétrole suinte à la surface du sol, Drake décide de forer un puits. Le 27 août 1859, la sonde parvient à vingt-trois mètres de profondeur. Elle s'enfonce dans une petite cavité. Quelques heures plus tard, le puits s'emplit de pétrole. A la fin de la journée, on en a recueilli près de quatre mille litres. Drake vient de forer le premier puits de pétrole.

Le pétrole ? Sans intérêt

En quelques heures, la nouvelle va se répandre dans la région. En quelques jours, dans tout le pays. Aussitôt, les prospecteurs affluent. On s'arrache à prix d'or les terrains susceptibles de contenir du pétrole. Des emplacements qui, la veille, valaient vingt-cinq dollars l'hectare, sont achetés jusqu'à vingt-cinq mille dollars. Mais si les forages se soldent par un échec, la valeur retombe à zéro. Partout les puits surgissent. Aussi les fortunes. De pauvres hères deviennent riches en quelques semaines. C'est la fièvre du pétrole qui,

dans l'épopée américaine du XIXe siècle, apparaît comme l'équivalent de la ruée vers l'or. Elle comporte des enrichissements fabuleux, des ruines spectaculaires, des vols, des suicides et des assassinats.

D'autant plus que, vers 1860, les chimistes découvriront le moyen de raffiner ce pétrole. Jusque-là, en brûlant, il répand une odeur épouvantable. Désormais, on pourra, sans empuantir une maison, s'éclairer au pétrole. Du coup, la demande, relativement limitée tant qu'il s'agissait d'un médicament, devient gigantesque. Tout le monde civilisé, Amérique et Europe, veut s'éclairer au pétrole. Tout le monde civilisé demande ce pétrole à la Pennsylvanie. On voit les villages pennsylvaniens se couvrir de baraques, de saloons, de magasins. Des villes naissent en quelques mois. Les derricks montent partout vers le ciel. Beaucoup se ruinent. Il ne suffit pas d'avoir un terrain, de creuser un puits, il faut encore qu'il y ait du pétrole. Mais d'autres réussissent. Au saloon, tout à coup, un coup de gong fige la société – souvent avinée : le pétrole vient de jaillir quelque part. Les pionniers qui ont réussi portent la plupart du temps leur fortune sur eux. Ce qui est bien tentant. Au petit matin, on découvre dans les nouvelles villes pennsylvaniennes beaucoup de cadavres.

Mais si la demande de pétrole va croissant, un problème se pose chaque jour avec plus d'acuité : celui du transport. D'abord, on a surtout expédié le pétrole en fûts et par voie fluviale. Encore fallait-il gagner les rivières. On entassait les fûts sur des charrettes. Du coup, les charretiers étaient devenus maîtres du marché du pétrole, exigeant des tarifs prohibitifs, acceptant ou refusant à leur guise les sommes qu'on leur proposait. L'hiver, les charrettes s'embourbaient. D'incroyables files formaient de monstrueux embouteillages. Quand les chemins

étaient impraticables, les charretiers coupaient à travers champs, sans souci des plaintes des paysans dont on ravageait les moissons.



Figure 3 - Action de la Standard Oil Trust. Le 10 juin 1870 fut fondée la Standard Oil of Ohio au modeste capital de un million de dollars. En 1882, la Standard Oil Trust, au capital de 75 M. de dollars, a regroupé toutes les filiales.

Or, un jour de 1862, un jeune homme de vingt-trois ans vient visiter Titusville, capitale du pétrole pennsylvanien. C'est John D. Rockefeller. Il faut l'imaginer sur la terrasse – quelle terrasse ! – du rudimentaire hôtel de la ville. Il regarde les derricks édifîés dans un désordre total. Il voit la foule des pionniers déambuler dans les rues. Il entend le piano des saloons. Et – scandale ! – il voit devant ces établissements les prostituées aguicher d'éventuels clients. Très vite, John D., toujours froid, réservé, sévère, va prononcer un jugement sans appel. Un businessman digne de ce nom ne peut pas s'intéresser au forage du pétrole.

Seuls des gens de peu, des aventuriers, des amateurs de jeux de hasard peuvent se passionner pour une telle entreprise. Lui, John D., a par définition horreur des jeux de hasard. Il est venu voir, parce qu'on parle beaucoup de pétrole, parce qu'on raconte partout l'histoire de gens qui se sont enrichis avec le pétrole. Mais le voyage a porté leçon. John D. rentre à Cleveland en déclarant que le forage du pétrole n'offre aucun intérêt. En revanche, le pétrole, lui, en tant que tel, vaut qu'on s'y intéresse.

Car John D. distingue entre le forage et le raffinage. Si le forage est, à ses yeux, une aventure malpropre et quelque peu déshonorante, le raffinage lui semble une affaire sérieuse. La demande mondiale ne cesse d'augmenter. Cette demande intéresse le pétrole raffiné. Celui qui raffine le pétrole ne peut pas perdre. Il ne dépend pas du hasard. Il trouvera toujours des producteurs pour lui vendre leur pétrole. Ce sont ces producteurs-là qui subiront les aléas, pas le raffineur. Donc, lui, John D., raffinera le pétrole. Parce qu'il croit au pétrole. Parce qu'il croit que le pétrole représente la plus fantastique aventure industrielle du XIXème siècle. Parce qu'il pense que celui qui vendra du pétrole peut faire une énorme fortune.

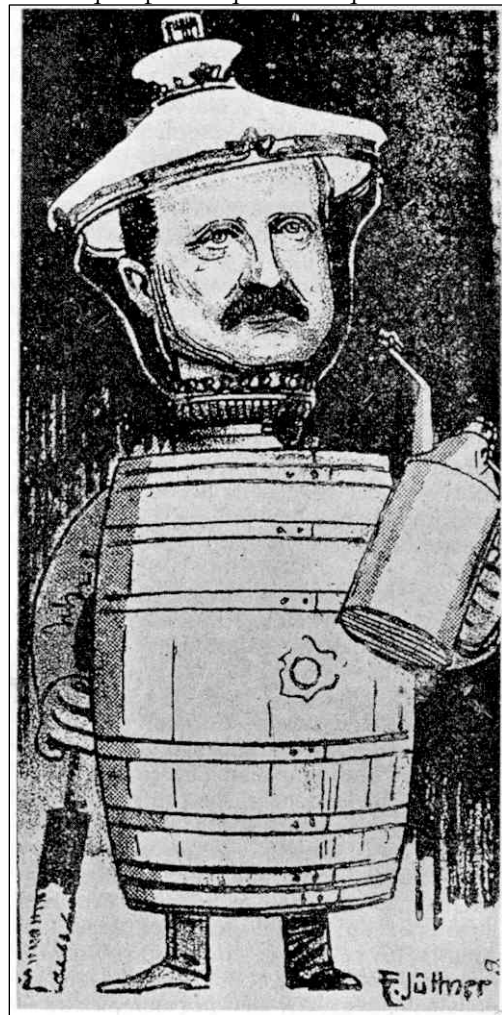


Figure 4 - Caricature de William Rockefeller, placé par John à la tête du service des ventes de la société. C'est lui « le roi des huiles».

Tous les coups sont bons

Cette fois, l'agent du destin va s'appeler Andrews, l'aîné de Rockefeller de quelques années et membre, comme lui, de la communauté baptiste. Andrews fabrique des bougies. Et il a découvert un nouveau procédé de raffinage, qui permet d'obtenir du pétrole de meilleure qualité. Rockefeller n'hésite pas. Il s'associe avec Andrews. Or, celui-ci va se révéler un « véritable génie du raffinage ». Sa technique laisse loin derrière lui tous ses concurrents. La réussite est immédiate. Les capitaux que Rockefeller a placés dans l'affaire lui rapportent 100 %. Donc, il avait vu juste. De nouveau, son flair est en éveil. L'affaire est excellente, certes, mais il sent qu'il peut aller beaucoup plus loin. Au bout de trois ans, il décide d'abandonner son affaire de transports pour se consacrer uniquement au raffinage. Clark ne veut pas le suivre. Tant pis, ou tant mieux ? Rockefeller décide de racheter les parts de Clark. On les met aux enchères. On part de cinq cents dollars pour arriver à soixante-douze mille cinq cents dollars. John D. sera-t-il capable de déboursier une telle somme ? Oui, il en est capable. Ce qui n'est pas mal pour quelqu'un qui, dix ans plus tôt, gagnait quinze dollars par mois. Rockefeller quitte Clark, lui serre la main – Maurice, vous avez eu tort, car cette fois-ci je suis sur la route de la fortune.

La passion de l'économie

Dans la nouvelle affaire, il y a trois associés : John D., Andrews et un certain Henry Flagler. Flagler est une sorte d'aventurier sympathique. Il a connu des mois et même des années de misère, dormant sur une

botte de paille sous le comptoir d'un débit de boissons. Mais un de ses oncles, distillateur d'alcool, a fait fortune. On affirme d'ailleurs que ces alcools étaient plus ou moins frelatés. Flagler mettra tout en oeuvre pour qu'une part de cette fortune nouvelle se dirige vers les entreprises de Rockefeller. Le puritain John D. s'abstient d'alcool par principe. Que ce nouvel argent qui lui vient soit le résultat d'une production d'alcools frelatés, il l'accepte néanmoins. Pour lui, l'argent n'a pas d'odeur.

Ce qui résume John D., c'est une extraordinaire passion de l'économie. Il va jusqu'à compter les gouttes de soudure nécessaires pour fermer les bidons. Il s'aperçoit qu'il en faut six. Il fait tant et si bien qu'on parvient à n'en utiliser que cinq. Quand il achète du pétrole, il choisit les moments où les cours sont bas. Il stocke le pétrole raffiné pour le vendre au plus haut cours. Il deviendra maître dans ce genre de sport. Bientôt, les associés doivent construire une deuxième raffinerie à Cleveland. Rockefeller installe une maison de vente à New York pour l'exportation vers l'Europe. Les deux raffineries et la maison d'exportation forment trois affaires indépendantes que John D. veut regrouper. Il le fait, en juin 1870, quand il fonde la Standard Oil of Ohio, au capital de un million de dollars. L'événement passe naturellement inaperçu. C'est pourtant de ce jour-là que naît le plus formidable trust de toute l'histoire économique.

John D. est de plus en plus riche, mais il n'a rien changé de sa vie privée. Il voyage un jour en tramway et s'assied à côté d'une dame qu'il connaît. Ils parlent ensemble avec beaucoup d'animation. Passe alors le contrôleur à qui John D. tend une pièce de monnaie pour payer sa place. Or, le contrôleur lui rend des pièces qu'il compte soigneusement : le total n'y est pas. John D. proteste.

Le contrôleur explique

– Mais, monsieur, je croyais que vous alliez payer les deux places.

– Ne faites jamais de supposition inconsidérée.

A cette époque coexistent vingt-six raffineries à Cleveland. Un soir, Rockefeller se promène en compagnie de Flagler. Ils regardent les cheminées des raffineries et les flammes qui brûlent. Flagler, méditatif, dit

– Il y a beaucoup trop de ces usines par ici, je me demande comment on pourrait les regrouper.

John D. regarde brusquement Flagler. Il le quitte sans dire un mot. Il rentre chez lui. Tout simplement, il vient d'avoir l'idée. Le lendemain, Flagler se rend chez un petit raffineur dont l'affaire, de notoriété publique, est peu brillante. On lui offre 4 700 dollars de sa raffinerie. Il croit rêver. Il accepte. C'est le début de la gigantesque entreprise d'absorption dans laquelle Rockefeller va mettre toutes ses forces et tout son génie. Pour acheter les raffineries concurrentes, il faut les ruiner. C'est une véritable guerre qui commence, où tous les coups seront bons. Clandestinement, Rockefeller va passer avec Vanderbilt l'un des plus monstrueux contrats qui ait jamais été signé avec des compagnies de chemins de fer. Celles-ci sont aux mains de véritables pirates, notamment le fameux Gould.

Un jour, Gould a provoqué en duel l'un des concurrents. Traditionnellement, l'offensé a le choix des armes. Celui-ci choisit la locomotive. Donc, les deux locomotives se sont élancées sur la même voie l'une contre l'autre. Des deux carcasses défoncées et fumantes, on a retiré le cadavre du concurrent et Gould, grièvement blessé, mais vivant.

Une guerre d'usure

Vanderbilt est du même tonneau. Ce que Rockefeller a signé, c'est un accord qui lui consent des tarifs 50 % moins élevés qu'à ses concurrents. Au contraire, on élèvera de 50 % le tarif des concurrents. Ce qui apparaît plus incroyable encore, c'est que Rockefeller a obtenu de toucher une partie des superbénéfices venant de l'augmentation supportée par ses propres concurrents. Pour bien mesurer l'importance des camps en présence, il faut souligner qu'en 1872, la Standard Oil ne représente que 4 % de la capacité de raffinage américaine. En 1877, la Standard Oil contrôlera 95 % du marché mondial des pétroles. Donc, l'incroyable expansion s'est effectuée en cinq années seulement. Les nouveaux tarifs des chemins de fer ont plongé la plupart des raffineries dans d'amères difficultés.

Figure 5 – John Rockefeller et son épouse. Ils s'étaient connus sur les bancs de récole. Tous deux sérieux, très pieux partageant le même goût de l'économie. Leur union a duré soixante-cinq ans.



La tactique de Rockefeller est simple. Il va voir les raffineurs un à un. Il déclare qu'il ne veut pas leur mort. Il pense seulement que l'isolement est néfaste. Par voie de conséquence, il leur propose le rachat. C'est leur intérêt. D'autant plus qu'il ne leur donnera pas d'argent, mais les paiera en actions de la Standard qui, assurément, sont destinées à monter. En rachetant leur raffinerie, Rockefeller annonce à ses confrères qu'il fait leur fortune. Le plus étrange est que

l'affirmation se révélera souvent vraie. Ceux qui recevront des paquets d'actions de la Standard se trouveront quelques années plus tard en possession de titres qui auront centuplé.

Il faut le dire : beaucoup de raffineurs acceptent le marché. Mais il en est qui refusent. Ceux-là voient tout à coup les prix baisser. Ils sentent venir la ruine. A point nommé,

Rockefeller formule de nouvelles propositions que, cette fois, on accepte. Ou bien encore, mystérieusement, les producteurs refusent de leur vendre du pétrole. Là encore, il faut accepter les propositions de Rockefeller. Si les raffineurs ont pu faire face victorieusement à ces deux offensives, ils s'aperçoivent que leurs clients étrangers renoncent soudainement aux marchés qu'ils avaient souscrits. Pour éviter la ruine, encore, il faut dire oui à Rockefeller.

Une raffinerie va résister plus longtemps que les autres. Son propriétaire engage un technicien. Il s'agit d'un ingénieur qui, tout aussitôt, fait pousser les feux de l'alambic avec une telle force que celui-ci saute et que la raffinerie brûle. On poursuivra Rockefeller. Il démontrera qu'il n'a rien à voir avec l'ingénieur. C'est vrai. Cet homme ne connaissait que les associés de John D.

L'aspect le plus singulier de ces tractations, c'est que la plupart du temps elles se sont faites dans le mystère. Presque toujours, le vendeur a été convoqué au domicile de Rockefeller, en pleine nuit. Pour signer, on attend que tout le monde soit couché. Rockefeller parle d'une voix si basse qu'il faut prêter l'oreille pour l'entendre. Il supplie son vendeur de ne révéler à personne qu'il a vendu son entreprise. Souvent, d'ailleurs, le vendeur reste dans l'affaire. Simplement, il devient l'employé de Rockefeller. Pourquoi ce secret ? John D. sait que si l'on apprend qu'il contrôle 95 % du pétrole, des campagnes éclateront contre lui. Il préfère les réalités aux satisfactions d'amour-propre.

En 1876 et 1877, Rockefeller, maître du pétrole mondial, augmente considérablement ses prix de vente. Du coup, l'Europe refuse d'acheter. Rockefeller attend. Quand l'Europe manque de pétrole, elle est bien forcée d'accepter les prix de John D. Le pétrole qu'il vend désormais est vendu trois fois ce qu'il coûte. La Standard distribue 100 % de dividendes. La vérité est que Rockefeller est passé sans pitié sur les corps de tous les

raffineurs. Un jour, pourtant, une femme est venue l'implorer. Elle est veuve. Pour élever ses enfants, il faut qu'elle garde sa raffinerie. Le prix qu'on lui propose ne lui permettra plus de vivre. Son accent est émouvant. Il se passe alors une chose extraordinaire, et peut-être unique : les yeux bleus d'acier de Rockefeller s'embuent. Il est ému. Il promet : elle gardera la raffinerie. Elle rentre chez elle, rassérénée. Le lendemain, les associés de Rockefeller se présentent chez elle et exigent son départ. Stupéfaite, elle proteste. John D. ne lui a-t-il pas promis de lui laisser sa raffinerie ? Implacables, les associés. La femme demande à revoir Rockefeller. Il refuse. Elle ne le rencontrera plus jamais et devra céder. Le seul mouvement de pitié de John D. n'a duré qu'une seule nuit. Tout ne se passe pas aussi aisément. Un jour, quelqu'un dévoile le détail des contrats secrets de Rockefeller avec les chemins de fer. Scandale immense. Il faut que Rockefeller vienne à New York pour s'expliquer dans une réunion publique. On le chasse sous les huées. Il se retrouve seul sur le trottoir dans un vent glacé. A-t-il perdu la partie ? Les journaux le traînent dans la boue. Les producteurs jurent de ne plus lui vendre de pétrole. Curieusement, au creux de la vague, c'est un de ses ennemis qui va l'aider : Archbold. C'est Archbold qui a démasqué Rockefeller. Et puis, il le rencontre. Il est séduit. Rockefeller se confie, explique ses projets, expose les détails de la prodigieuse mécanique qu'il est en train de monter. Archbold donne libre cours à son enthousiasme et entre sur-le-champ au service de Rockefeller. Et le scandale ? A point nommé, on annonce que les contrats préférentiels dont bénéficiait Rockefeller ont été annulés. Vanderbilt confirme. Apparemment, Rockefeller a capitulé. Tout rentre dans l'ordre. Les producteurs acceptent de vendre de nouveau leur pétrole. La presse se tait. Or, lisez bien ceci : Rockefeller bénéficie toujours secrètement des mêmes tarifs !

Une vie bien réglée

C'est l'époque où l'on transfère à New York le siège de la Standard Oil, L'époque où la famille Rockefeller vient s'installer dans la même ville, au n° 4 de la 54e Rue. Une maison austère, sans beauté, où s'entasseront les héritiers et les domestiques. Désormais, la vie de John D. se déroule entre les douze étages du building de la Standard dans Broadway, l'église baptiste de la 5e Avenue et la maison de la 54e Rue. Chaque matin, il descend les neuf marches de son perron, prend le métro jusque dans le centre. A 9 heures, il gravit les huit marches du building de la Standard. Il travaille toute la journée. Il déjeune avec ses associés. Ils sont plusieurs, maintenant. Ce sont tous d'anciens adversaires, dont il a eu le génie de faire des collaborateurs. Officiellement, il n'y a toujours pas de trust du pétrole. Ces associés-là dirigent leurs propres affaires. Qui trouverait à redire à ce que des associés déjeunent ensemble ? En fait, tout est entre les mains de John D.

La, journée s'achève à 5 heures. Il reprend le métro pour rentrer chez lui. Toujours, il se montre un père attentif et un homme aux goûts simples. Son plat favori : le pain au lait. Sur la fenêtre de sa chambre, se trouve en permanence un sac de pommes. John D. en mange une chaque fois qu'il se couche. Avant de s'endormir, à haute voix, il prononce la prière familiale. Quand il passe l'été à la campagne, il se rend à l'église du lieu et prêche lui-même au temple.

Cet homme grave se déride avec ses enfants. A la table familiale, parfois il chante, il jongle avec des assiettes ou il pose un biscuit en équilibre sur son nez pour le happer.

De nouveau, on attaque Rockefeller. Cette fois, c'est une meute qui l'assaille. Il n'a pas pu cacher éternellement qu'il dominait tout le pétrole des États-Unis et aussi le pétrole du monde. Le Parlement américain a voté des lois antitrust. Une longue guerre l'opposera au pouvoir. Il paraîtra devant les tribunaux, répondra à des commissions d'enquête. Il s'en tirera toujours. Mais il est maintenant un homme haï. Il verse des millions de dollars à l'église baptiste. Jusqu'au moment où les dirigeants de l'église baptiste décident de refuser son argent. De l'argent malhonnêtement gagné.

Il ne semble pas atteint. Il montre une éternelle bonne conscience. Il se sent dans son droit. Lorsqu'il voit paraître dans les rues de New York les premières voitures automobiles, il comprend que son empire va encore grandir. Il faudra du pétrole pour ces voitures. C'est lui, Rockefeller, qui va alimenter les voitures du monde entier.

À la Standard, les collaborateurs de Rockefeller gagnent beaucoup d'argent. A condition qu'ils le méritent. John D. renvoie impitoyablement ceux qui ne lui donnent pas satisfaction. Il surveille tout, contrôle tout. Un jour, il s'aperçoit que dans l'une de ses usines, il manque quatre cents bouchons métalliques pour bidons. Il fait venir le directeur et le blâme sévèrement. Or, les ateliers du trust fabriquent cent mille bouchons par jour.

Et brusquement, c'est le coup de théâtre, L'incroyable, l'imprévisible. Nous sommes en 1895. L'empire de la Standard est devenu l'une des principales puissances économiques mondiales. La fortune personnelle de Rockefeller est la plus vaste du monde. Et ce potentat, ce milliardaire annonce qu'il se retire des affaires. Il n'a que cinquante-six ans. Est-ce la maladie qu'il vient de traverser qui l'a conduit à cette décision ? Il a souffert d'une très grave affection d'estomac. Il a perdu tous ses cheveux, tous ses poils. Il va mieux, mais il est réduit à l'état de « squelette épilé ». Est-ce cette raison ? Est-ce une autre ?

Son successeur à la tête de l'empire sera Archbold, son ancien ennemi.

Pour charmer sa retraite, John D. se borne à spéculer sur les mines de fer et les chemins de fer. Un simple amusement. Mais entre ses doigts, le jouet devient de l'or. Presque sans l'avoir voulu, il gagne quelques centaines de millions de dollars de plus. Alors, adieu la spéculation. Maintenant, il ne s'intéresse plus qu'au golf. Chaque jour, à 10 heures, il part pour le terrain en voiture automobile. Il avait la volonté de devenir un très bon joueur. Naturellement, il devient un très bon joueur.

Mais il n'est pas dit que sa retraite sera toujours paisible. Une nouvelle inculpation le traîne devant les tribunaux. Il perd, il faut dissoudre le trust. Il s'incline. En fait, on se contentera d'une liquidation qui durera des années et des années. Finalement, plusieurs sociétés naîtront de la dissolution du trust. Mais personne n'a jamais été assuré que ces sociétés aient réellement divorcé. Ce qui reste sûr, c'est que la part la plus importante restait entre les seules mains de Rockefeller.

Entre 1900 et 1930, l'homme le plus riche du monde ne vit plus que pour le golf. Il sera aussi fier d'être devenu l'un des meilleurs golfeurs d'Amérique que d'avoir édifié le premier empire pétrolier de la planète. Il joue en n'importe quelle saison, par tous les temps. S'il pleut, sous un parapluie. Il possède maintenant une demi-douzaine de domaines à travers les États-Unis. Chacun est entouré de hauts murs et de barbelés. Car, dans cette vie, il y a une faille : Rockefeller a peur. Il vit dans la terreur d'être assassiné. Il se sait l'homme le plus détesté du monde.

Un jour, John D. rencontre un pasteur, un certain Gates. Celui-ci vient lui demander de l'argent pour les œuvres d'une université baptiste. Il faut six cent mille dollars. Rockefeller s'exécute. Entre les deux hommes, un silence. Puis, avec un sérieux extrême, Gates parle au vieil homme : l'heure est venue pour lui de distribuer son immense fortune.

– Ce que je vous dis est grave. Il y va de l'avenir de vos enfants et de vos petits enfants.

Trust de la charité

On va assister à la plus extraordinaire métamorphose de cette vie hors série. Rockefeller a été convaincu. Pourquoi un homme seul garderait-il tant d'argent ? Il n'a vécu que pour le profit, il va vivre pour la charité. Gates va administrer désormais le département colossal de la philanthropie de John D. : le holding de la bienfaisance. John D. décide que son fils, John D. junior, travaillera avec Gates. On assiste à ce spectacle insolite : le fils n'ayant qu'une préoccupation, dépenser la fortune que son père a gagnée. En 1934, vingt milliards de francs actuels auront été dépensés par la famille Rockefeller pour des œuvres de bienfaisance ou des subventions d'œuvres artistiques. En France, par exemple, la restauration du château de Versailles, de la cathédrale de Reims, du château de Fontainebleau.

John D. est devenu octogénaire, nonagénaire. Sa femme est morte. Ses amis sont morts. Il survit. Il reste seul. Il se lève à 6 heures, fait sa toilette, va se promener dans son parc, pieds nus dans l'herbe humide. A 7 heures 15, c'est la prière, puis le petit déjeuner qui dure une heure exactement, comme chacun des autres repas. Ensuite, il lit son journal. Le jour de son 97^e anniversaire, il déclare :

– Je fais le pari d'arriver à la centaine.

Il n'a pas le droit aux trois petites années. Le 23 mai 1937, à quatre-vingt-dix-sept ans, un infarctus du myocarde l'emporte.

Faut-il l'envier ? Une telle réussite laisse pantois. Néanmoins, je ne puis m'empêcher de penser à ce dialogue qu'il a échangé un jour avec l'un des ses amis, amateur de livres. Il lui demandait

– Vous êtes heureux avec tous vos livres ?

– Très heureux.

– Pour moi, la seule chose qui me fasse plaisir, c'est de toucher des dividendes !

-
- (1) Voir « *Historia* » hors série n° 43: LES MILLIARDAIRES, la fabuleuse histoire des hommes les plus riches du monde.
(2) R. Courau. *Rockefeller, roi des pétroles* (Payot, 1934).