

LA STRATÉGIE AFRICAINE D'ALCAN (1950-1989)

Séance de l'Académie des Sciences d'Outre-Mer

L'Aluminium et l'Afrique : levier de développement
ou instrument de l'emprise économique néo-coloniale ?

Dominique BARJOT

Professeur émérite d'Histoire économique contemporaine

Sorbonne Université

Vice-président de la Section 2 – Sciences politiques et administratives

Le caractère fortement international de l'industrie de l'aluminium s'explique par la dispersion géographique des mines de bauxite, des sources d'énergie électrique à bas prix et des marchés de consommation pour les produits intermédiaires ou finis¹. Depuis sa création, Aluminium of Canada (Alcan) est étroitement liée au marché mondial². L'entreprise a appuyé sa croissance sur la dimension internationale de ses opérations. Avant son rachat par Rio Tinto en 2007, l'entreprise comptait 65000 employés et 319 usines situées dans 59 pays différents³. Alcan tire son origine et doit son existence à l'entreprise américaine Alcoa. Fondée en 1888, Alcoa avait pour but de produire de l'aluminium par électrolyse. Roy Hunt, Arthur Vining Davis et Charles Martin Hall collaborent de façon efficace aux débuts de la société.

L'importance de l'électricité dans sa fabrication de l'aluminium pousse Davis à s'intéresser au Canada, où il est possible de l'obtenir à bas prix, d'où la création, en 1925, de l'usine géante d'Arvida et, surtout, la constitution, en 1928, d'Aluminium Limited, entreprise canadienne ayant pour vocation de développer les affaires à l'échelle mondiale. En 1950, par application du Sherman Act, les actionnaires d'Alcan doivent se départir de leurs actions d'Aluminium Limited, qui devient indépendante. De fait, Aluminium Ltd devient, de façon progressive, de plus en plus canadienne : le pourcentage des actions détenues par les Canadiens passe de 15,1% en 1950 à 55% en 1972. La période 1950-1989 correspond à la grande percée internationale d'Alcan⁴. Vers 1990, se produit un tournant très clair : avant, l'on observe une croissance soutenue du chiffre d'affaires TTC, du résultat brut d'exploitation et de la marge brute d'autofinancement ; ensuite se produit une baisse du chiffre d'affaires TTC et, de façon plus marquée, du résultat brut d'exploitation. Deux points seront abordés ici : Alcan, la montée d'une multinationale (1950-1989) ; Alcan, un intérêt précoce pour l'Afrique.

ALCAN, LA MONTÉE EN PUISSANCE D'UNE MULTINATIONALE (1950-1989)

¹ Ivan Grinberg, *Aluminium. Light at heart*, Paris, Découvertes Gallimard, 2003 ; Ivan Grinberg, Florence Hachez-Leroy (dir.), *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale de la fin du XIXe siècle à nos jours. L'Age de l'aluminium*, Paris, Armand Colin, 1997.

² Duncan C. Campbell, *Global Mission. The Story of Alcan*, Toronto, Ontario Publishing Company Ltd., vol. 1. *to 1950*, 1985 et 1990 ; vol. 2. 1989, vol. 3, 1997 ; Isiah A. Litvak and Christopher J. Maule, *Alcan Aluminium Limitee. Une étude de cas*, Ottawa, Commission royale d'enquête sur les groupements des sociétés, 1977.

³ Pierre Lanthier, "Les récents aspects de la multinationalisation d'Alcan, 1998-2017", *Cahiers d'histoire de l'Aluminium*, n° 60-61, décembre 2018, p. 44-67.

⁴ Cette étude s'appuie sur une analyse approfondie des rapports annuels d'activité d'Alcan de 1928 à 2003.

Major historique du secteur de l'aluminium, Alcan se caractérise par un modèle de croissance fortement consommateur en capital, notamment de 1950 à 1970. Cette dynamique se poursuit de 1971 à 1989, en dépit d'une conjoncture plus difficile.

Un *major* historique (1928-1970)

À l'origine, Alcan est une émanation du leader mondial de l'aluminium, Alcoa, devenue, par étapes, indépendante :

- 1/ 1888 : partnership entre C.M. Hall et Pittsburgh Reduction Company ;
- 2/ 1902 : création d'Aluminium Company of Canada Ltd, filiale canadienne d'Alcoa ;
- 3/ 1925 : création d'Arvida par Alcoa ;
- 4/ 1928 : Aluminium Company of Canada devient une compagnie autonome ;
- 5/ 1950 : indépendance d'Alcan ;
- 6/ 1955 : Alcan et Alcoa deviennent ouvertement rivales ;
- 7/ 1960 : Aluminium Ltd prend le nom d'Alcan (Aluminium Ltd of Canada)

De plus l'entreprise connaît une internationalisation précoce. Dans les années 1950, à l'ère des cartels⁵ succède celle de la concurrence oligopolistique⁶. Alcan doit s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'où la nécessité de faire face à la concurrence des entreprises américaines (rachat du britannique BACO en 1957) et de se tourner vers la transformation, surtout à partir de 1962. Alcan est internationalisée dès l'origine : en 1928, la compagnie compte 25 filiales (en France, en Norvège, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Yougoslavie). En 1960, elle est présentée dans 30 pays. Il s'agit aussi d'une entreprise intégrée (bauxite, électrolyse, transformation), protégée par ailleurs par la nationalisation d'Hydro-Québec en 1960, puis de la Compagnie électrique de la Saguenay, en 1962. C'est une firme barométrique : en effet, le prix du lingot d'aluminium Alcan établit le prix mondial⁷. Enfin, Alcan bénéficie de l'avantage technologique du suiveur. Parce que dépendante des procédés Alcoa, l'entreprise canadienne se contente d'améliorer ceux existants. Certes, dans les années 1950 et 1960, elle étudie le procédé au monochlorure permettant de produire de l'aluminium directement à partir de la bauxite. Cependant, il ne démontre pas sa supériorité sur les procédés Bayer (alumine) et Hall-Héroult (aluminium).

Alcan se caractérise encore par une culture d'entreprise forte. Elle s'intéresse en particulier à la France et à l'Afrique. En France, Alcan est présente dès l'origine. Si, dès 1912 Alcoa y crée les Bauxites du Midi, elle cède sa filiale à Alcan en 1928. Cette implantation se

⁵ Marco Bertilorenzi, *The International Aluminium Cartel. The Business and Politics of Cooperative Industrial Institution 1886-1978*, New York & London, Routledge, 2015.

⁶ Dominique Barjot et Philippe Petitpas, "Alcan et Pechiney : une comparaison des processus d'industrialisation de deux multinationales du secteur de l'aluminium Durant les années 1950 et 1960", *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 52-53, décembre 2014, p. 106-139.

⁷ Thierry Brault-Vattier, "Le prix de l'aluminium depuis 1986", *Cahier d'histoire de l'aluminium*, n° 58-59, p. 66-89.

trouve renforcée par l'acquisition d'Aluminium méridional, toujours en 1928, la création d'Alcan France, en 1961, et d'Alcan-Schwartz-Hautmont. Filages et Oxydation à partir de 1968. Alcan s'y implante dans la transformation (Lucé, Technal, Schwartz-Hautmont). Mais la compagnie connaît aussi des difficultés avec la France ; tel est le cas avec l'échec d'une partnership avec Pechiney autour de l'usine de l'Ile Maligue en 1959, échec renouvelé en 1968. La concurrence avec Pechiney est surtout forte en Guinée. En effet, Alcan veut se rendre plus indépendante des bauxites du Surinam et de la Jamaïque. Ainsi s'explique la tentative d'implantation en Guinée en 1952, à Boké, après son expérience de l'Ile de Loos.

Sa culture d'entreprise forte s'appuie sur une philosophie explicite, organisée autour de cinq principes majeurs :

Tableau 1.

Tableau 1 - Les cinq principes majeurs de la philosophie de l'entreprise Alcan

Principe 1	Des principes moraux élevés sont avant tout indispensables à la conduite de l'entreprise
Principe 2	L'économie de marché régie par la concurrence est celle qui sert le mieux les intérêts économiques de la collectivité humaine et dans un cadre approprié de lois et de règlements, ne s'oppose pas aux autres intérêts des individus
Principe 3	Un cadre approprié de lois et règlements ne devrait viser qu'à empêcher les abus, mais doit par ailleurs entraver le moins possible les forces du marché sauf dans les circonstances exceptionnelles
Principe 4	Les contrats doivent évidemment être respectés, mais les transactions commerciales ne peuvent en définitive supporter l'épreuve du temps que si les deux parties à un contrat en tirent un avantage
Principe 5	Une entreprise ne peut rien prendre de force. Par conséquent, les clients sont importants, les employés sont importants, l'accès aux capitaux est important, l'approbation du public en général est important. En définitive, toute entreprise doit s'efforcer de concilier les intérêts de tout un chacun

Ainsi s'explique l'impact limité du recours aux consultants américains. Dès les années 1960, la compagnie se dote d'une structure managériale et multidivisionnelle. Cependant, trop centralisée, elle fait appel au cabinet McKinsey en 1967. Un an plus tard, elle adopte une structure plus décentralisée et organisée autour de trois grands secteurs : matières premières, aluminium, demi-produits et vente. Mais l'expérience s'avère mitigée.

Un modèle de croissance fortement consommateur en capital (1950-1970)

Durant les années 1950 et 1960, Alcan connaît une croissance soutenue de son chiffre d'affaires TTC et de ses profits. Cette croissance est particulièrement forte dans les années 1960, en particulier la seconde moitié de la décennie. Il s'ensuit un effort d'investissement soutenu, qui engendre des gains de productivité substantiels, une efficacité productive croissante et des besoins grandissants de financement⁸. Ces investissements sont assurés, dans une large proportion, par un taux de plus en plus élevé d'autofinancement. Deux conséquences s'ensuivent, d'une part, une structure financière renforcée (importance des réserves, montée du

⁸ Pierre Lanthier, "Les stratégies financières d'Alcan de 1940 à 1970 : du soutien public aux investissements privés", *Revue française d'histoire économique*, n° 4-5, 2015-2016, p. 32-45.

capital social, croissance externe aisément financée) ; de l'autre, une préférence continue pour l'autofinancement sans réel désavantage pour les actionnaires.

Cette croissance se trouve favorisée par une marche continue vers l'intégration⁹. En effet, une percée significative vers la transformation pour conquérir l'Europe et faire aux concurrents américains, notamment Alcoa. Après la Seconde Guerre mondiale, l'intégration verticale favorise un désengagement partiel. De 1950 à 1957, Alcan est à la recherche d'une continuité stratégique. La firme connaît alors une forte expansion fondée sur l'internationalisation : elle doit beaucoup à la guerre de Corée et aux accords avec le gouvernement britannique. Si la priorité est accordée au Royaume-Uni, Alcan opère une percée spectaculaire en Allemagne et en Scandinavie, tandis que la situation se consolide en France. Dans les années 1957 à 1970, l'entreprise se développe selon une double intégration verticale et régionale. Le groupe fait face alors à une concurrence accrue et procède à une réorientation massive des investissements. Celle-ci s'opère selon trois axes : renforcement des positions aux États-Unis ; montée en puissance en Europe, grâce à l'intégration amont (de la transformation vers l'aluminium et l'alumine) ; réorientation de l'énergie électrique vers la filière de production primaire et la transformation.

Alcan : un leader en croissance soutenue (1971-1989)

Au cours de la période suivante, Alcan poursuit sa croissance à un rythme soutenu tout en préservant un niveau élevé de rentabilité¹⁰. Cette croissance est tirée par le marché : la progression forte des prix s'accompagne d'une augmentation soutenue de la production en volume ainsi que d'un progressif réajustement des capacités de production aux besoins du marché. La croissance du groupe est devenue aussi plus efficace rentable. La progression du chiffre d'affaires est substantielle, qui s'accompagne d'un effort d'investissement accru ainsi que de gains significatifs de productivité du travail (réduction des effectifs). En même temps, la croissance des profits (résultat brut d'exploitation, marge brute d'autofinancement) surpasse celle du chiffre d'affaires TTC. Il s'ensuit un relèvement significatif des marges d'exploitation et le maintien d'une politique d'équilibre entre autofinancement (78%) et bénéfice distribué (22%). La situation financière d'Alcan paraît donc enviable, avec une trésorerie toujours à l'aise, des taux élevés d'autofinancement des investissements et de retour sur investissement, d'où un désendettement d'ampleur significative.

Cette croissance de l'entreprise est cependant brutalement contrastée. Cinq phases se succèdent : expansion marquée de 1971 à 1973, récession profonde, mais brève en 1974-1975,

⁹ Pierre Lanthier, "Alcan from 1945 to 1975 : the uncertain road to maturity", in Florence Hachez-Leroy and Philippe Mioche (eds), "The European Aluminium Industry (1945-1975)", *Journal for the History of Aluminium*, special issue 1, 2003, p. 53-72; « Alcan de 1945 à 1975 : les voies incertaines de la maturation », dans Florence Hachez-Leroy and Philippe Mioche (eds), « L'Europe de l'aluminium (1945-1975) », *Cahiers d'Histoire de l'aluminium*, hors-série, n°1, 2003, p. 63-84.

¹⁰ Dominique Barjot, « Alcan 1971-1989 : performances, stratégies, structures, résultats préliminaires », *Revue française d'histoire économique*, n° 4-5, 2015-2016, p. 46-65.

reprise progressive, mais fragile, de 1976 à 1980, glissement dans la crise, entre 1981 et 1985, renforcement du groupe au cours des années, 1986 à 1989. À cette date une nouvelle génération de dirigeants accède à la direction de l'entreprise, avec notamment le départ de Nathanaël V. Davis de ses fonctions de président. En même temps, la réorientation vers l'aval s'accélèrent, les structures se rationalisent, dans le but, entre autres, de réduire les coûts, tandis que se développent des efforts en matière d'innovation de produits (Duralcan, matériaux composite). Les profits se redressent : en la matière, 1988 constitue une année record.

ALCAN, UN INTÉRÊT PRÉCOCE POUR L'AFRIQUE

Alcan manifeste un intérêt précoce pour l'Afrique¹¹. Même si les gisements du Surinam lui ont échappé lors du transfert des actifs étrangers de 1928, Aluminium Ltd reçoit d'autres intérêts miniers et renforce ses positions avant la Seconde Guerre mondiale (Inde, Jamaïque), puis après (Jamaïque, Guinée, Malaisie). En revanche, pour les activités de production d'alumine et d'aluminium, la dépendance du groupe est totale par rapport aux usines canadiennes.

D'abord la Guinée

En Afrique, Alcan s'est d'abord intéressée à la Guinée. Elle y apparaît comme une entreprise pionnière, grâce à la Société des Bauxites de Midi¹². Celle-ci prospecte en Afrique de l'Ouest dès les années 1920. En 1921 en effet, elle obtient un droit d'exploitation sur les îles de Loos face à Conaky, puis met en exploitation les gisements de Tamara et, surtout, de Kassa, sur ces mêmes îles, à partir de 1952. La firme fait donc le choix précoce de s'assurer le contrôle de la bauxite. En fonction des caractéristiques du minerai, il y a intérêt ou non à développer sur place la production d'alumine. Sur ce plan, deux pays apparaissent particulièrement riches : l'Australie, par ses quantités, et la Guinée, par sa qualité. Néanmoins dans ce dernier pays, il existe un problème d'infrastructure.

Telle est l'origine du projet de Boké, par anticipation de l'épuisement des réserves du Guyana et de Jamaïque. Par suite des découvertes faites justement à Boké, en 1952, est mise en route le projet d'une usine d'aluminium ainsi que d'une voie ferrée destinée à rejoindre Port-Kamsar sur l'Atlantique, puis à Sangaredi, en 1952. Cela conduit, en fin de compte, à un accord des Bauxites du Midi avec Sékou Touré en 1958. Il en ressort qu'avant juillet 1954 seront produits 1,5 millions de tonnes de bauxite par an ainsi que 220 000 tonnes d'alumine toujours annuellement. Néanmoins, en 1958, la Guinée accède à l'indépendance, d'où la prudence d'Alcan. Ceci se justifie. En 1960, la Guinée sort de la zone franc et se met à la recherche de

¹¹ Philippe Mioche, "L'Afrique, terre promise de l'Aluminium ?", *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 62, juin 2019, p. 12-37.

¹² Philippe Petitpas, "La stratégie international d'Alcan", dans Dominique Barjot et Thi Hoai Trang Phan (dir.), *Economie et développement durable : héritages historiques et défis actuels au sein du monde francophone*, Paris, Publication de la Société française des Outre-mer, 2016, p. 205-221.

partenaires américains (Alcoa, Olin Mathieson). Ils n'obtiennent pas les garanties financières demandées à leur gouvernement, d'où l'arrêt des travaux. En 1961, le gouvernement guinéen met fin aux opérations des Bauxites du Midi : 24,5 millions de dollars d'investissement ont été perdus. Deux ans plus tard, en 1963, les droits d'exploitation d'Alcan sont cédés par l'État guinéen à Harvey Aluminium.

Le rôle majeur passe désormais au consortium Harvey¹³. Cette même année 1963, est créée la Compagnie des Bauxites de Guinée. Un accord est réalisé sur l'exploitation de Boké sans usine d'alumine. En revanche, s'y établissent deux usines, l'une d'ustensiles, en 1965, puis l'autre, d'éléments préfabriqués, en 1966. Harvey est alors une entreprise plus petite qu'Alcoa, Reynolds et Kaiser, mais très soutenue par le gouvernement fédéral américain et les démocrates. Elle obtient ainsi le soutien de la World Bank et de l'Agency for International Development (AID). Alcan se résigne donc à prendre une participation dans le consortium Halco, qui se répartit ainsi Alcoa (27%), Alcan (27%), Harvey (20%), Pechiney (10%), Vereinigte Aluminium Werke (10%) et Montecatini Edison (4%). Alcan s'assure ainsi 13,5% du capital de la Compagnie des Bauxites de Guinée et 26% des quantités de minerai extraites annuellement. Du fait de la participation à 50% du capital du gouvernement guinéen, les risques de nationalisation se trouvent beaucoup réduits. Entre 1969 et 1973, des travaux importants permettent une exploitation hautement mécanisée¹⁴. Les années 1980 s'avèrent plus difficiles, avec la constitution de stocks importants. La Guinée demeure néanmoins une zone majeure d'approvisionnement pour Alcan. En effet, la compagnie des Bauxites de Guinée devient un exportateur majeur, fournissant 6 millions de tonnes par an en moyenne. En 1981, Alcan possède 13,8% du capital des Bauxites de Guinée et encore 13,77% en 1988. Si, au milieu des années 1980, les rapports d'activité cessent de mentionner la Guinée, à partir de 1988, la mention en réapparaît : de fait, en 1989, les Bauxites de Guinée exporte 11 millions de tonnes par an.

¹³ Marco Bertilorenzi, "L'Eurafrrique de l'aluminium. Enjeux économiques, technologiques et géopolitiques des projets de l'industrie de l'aluminium en Afrique francophones dans les années 1950 », dans Dominique Barjot et Thi Hoai Trang Phan (dir.), *Economie et développement durable : héritages historiques et défis actuels au sein du monde francophone*, op. cit., p. 188-203.

¹⁴ Rapports annuels Alcan 1963 à 1989.

Des espoirs déçus en Afrique anglophone

Alcan connaît beaucoup moins de réussite en Afrique anglophone : ainsi en Afrique du Sud¹⁵. Celle-ci se présente pourtant, à l'origine, comme un marché *a priori* favorable. Entre 1952 et 1976, celle-ci est en effet le plus gros consommateur d'Afrique. Entre 1950 et 1954, la consommation y augmente de 18%. Elle a été le lieu d'initiatives précoces : la création en 1935 d'une câblerie britannique, puis s'y ouvrent plusieurs fonderies d'aluminium, notamment pour la fabrication de batteries de cuisines (ainsi Hart & Co à Durban). Alcan s'y établit donc en 1949, avec l'ouverture de la plus importante usine de transformation du pays. C'est le point de départ de l'essor d'Aluminium Company of South Africa Ltd, producteur de tôles de feuille et d'extrusion¹⁶ établi à Pietermaritzburg, capitale du Kwazulu-Natal¹⁷.

Dans les années 1960, l'entreprise connaît une rapide expansion¹⁸. Dès 1961, elle installe une nouvelle presse (+ 1500 tonnes par an) et engage un projet d'expansion (+900 tonnes). Il est réalisé un an plus tard, d'où le lancement d'un nouveau programme d'investissement (+ 14 500 tonnes pour 1964). En 1963, l'usine a augmenté sa capacité de production de + 6800 tonnes. La société bénéficie aussi, depuis cette date d'une nouvelle usine. La montée en puissance se poursuit en 1965, avec l'entrée en service d'une troisième presse pour extrusion ainsi que d'une machine à fabriquer les tubes. L'année 1966 voit l'essor du tréfilage et une nouvelle modernisation : la capacité de production est alors portée à 32 000 tonnes de tôles, feuilles et produits longs. Aluminium Company of South Africa est alors devenue le principal fabricant d'Afrique du Sud. Cette montée en puissance continue en 1967, 1968 et 1969, date du rachat de la Republic Aluminium Company Pty Ltd, filiale de l'américain Kayser, par Alcan. En 1970, une nouvelle presse est ouverte à son tour à Capetown (Le Cap).

Dans les années 1970, le mouvement s'essouffle. Pourtant, en 1973, Alcan se dote d'une nouvelle filiale, Silicon Smelter (Pty) Ltd, mais le groupe n'y dispose pas de 50% du capital-actions. Il en va de même pour Alcan Aluminium of South Africa et Republic Aluminium Cy (Ply) Ltd : Alcan s'engage donc dans la voie d'investissements minoritaires. C'est ce que confirme, un an plus tard, en 1974, la prise d'intérêts (à hauteur de 24%) dans le capital de Huletts Aluminium Ltd of South Africa, dont les profits diminuent dès l'année suivante. En 1975, Alcan acquiert un tiers du capital de Silicon Smelters, une autre compagnie Sud-africaine. Y entre en production une nouvelle unité de production de silicone pour exportations au profit d'Alcan et d'autres utilisateurs. 1976 voit la récession s'amplifier, avec une nouvelle contraction des profits de Huletts Aluminium Company, tandis que Silicon Smelters maintient ses profits, grâce à ses ventes au groupe et sur les marchés d'exportation.

¹⁵ Philippe Mioche, "A history of aluminium in South Africa", *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 62, juin 2019, p. 60-89.

¹⁶ L'extrusion est un procédé de fabrication mécanique par lequel un matériau comprimé est contraint de traverser une filière ayant la section de la pièce à obtenir. Il permet de produire à cadence de production élevée un produit long et plat.

¹⁷ Rapport d'activité Alcan 1958.

¹⁸ Étude fondée sur les rapports d'activité d'Alcan de 1952 et 1986.

Une nouvelle aggravation caractérise l'année 1977. Certes Hulets Aluminium Ltd (toujours 24% du capital) maintient sa rentabilité et accroît sa capacité de production, mais les exportations diminuent, de même que les flux de capitaux étrangers. Surtout Silicon Smelters Pty Ltd enregistre de nouvelles pertes avec la surproduction mondiale de silicone.

1978 marque pourtant un redressement. L'Afrique du Sud bénéficie alors, d'une hausse des prix de l'or et d'une augmentation des exportations de minerais. La reprise de l'économie Sud-africaine profite à Hulets Aluminium Company, qui accroît son activité et ses profits, bien qu'Alcan qu'Alcan ne participe plus à la gestion directe de l'entreprise. Pour Silicon Smelters en revanche, les pertes se creusent. Le capital est restructuré. Suite au départ de Fook Minerals, l'un des partenaires, alors en difficultés, le capital social est partagé à part égale entre Alcan et African Oxygen Ltd. Fin 1978, Alcan se retire en tant qu'agent assurant les ventes et le marketing international de Silicon Smelters. Pourtant, en 1980, la reprise se poursuit : Hulets Aluminium Ltd réalise d'excellents résultats, ce dont anglo-américain Corporation profite pour s'assurer le contrôle de l'entreprise. Mais l'embellie ne se poursuit pas. En 1981, l'économie sud-africaine connaît une récession, d'où, même si Hulets résiste bien, un désengagement d'Alcan de l'ensemble des autres filiales. Il est clair qu'à partir de 1982-1983, l'Afrique du Sud cesse d'être une priorité pour Alcan, bien que l'activité y demeure rentable pour les produits semi-fabriqués et fabriqués : ainsi en 1984. Finalement, en 1986, Alcan revend la totalité de ses intérêts en Afrique du Sud et au Nigeria.

Au Nigeria justement, l'implantation d'Alcan remonte à 1959¹⁹. Alcan y établit de petites usines de fabrication de produits en aluminium. En 1960, le groupe y contrôle deux entreprises : Nigeria Aluminium Products Ltd (60% du capital à Alcan), producteur de tôles ondulées, de fenêtres et de fournitures ; Tower Aluminium (60% également), pour la production d'ustensiles de cuisine. Jusqu'en 1966, la conjoncture demeure bonne. En 1961-1963, Nigeria Aluminium Products connaît une croissance soutenue, tandis qu'est fondée une troisième usine, à Port-Harcourt, susceptible de produire 5000 tonnes d'aluminium à partir de la fin de 1962. Cette usine devient la Alcan Aluminium of Nigeria Ltd (87,5% du capital à Alcan). S'ensuit une active politique d'investissement, marquée, entre autres, par un renforcement de la capacité de laminage de l'usine de Port-Harcourt. Tout est remis en cause par la guerre du Biafra, suivie d'un rétablissement tardif en 1970.

Désormais le marché nigérian perd beaucoup de son attractivité. Pourtant en 1973-1974, avec le premier choc pétrolier, la demande semble repartir. À cette date, Alcan s'appuie sur des entreprises : Alcan Aluminium of Nigeria Ltd, Flag Aluminium of Nigeria (participation majoritaire d'Alcan). En 1975, Alcan Aluminium Ltd retrouve enfin ses capacités de production d'avant-guerre, d'où une expansion de la demande et des profits qui se poursuit en 1976 et même 1977-1978 est, au contraire, une bien mauvaise année : pertes pour Alcan Aluminium of Nigeria, chute des ventes de profiles pour Flag Aluminium.

¹⁹ Idem, 1959-1986.

Consécutivement, Alcan y réduit ses niveaux de participation à 58% et 60% du capital respectivement. 1979 et 1980 ne voient pas de relance. Le Nigeria s'installe dans le marasme, à partir de 1981, et malgré une reprise de la demande, en raison des grèves et de la réduction des commandes d'Etat. En 1983 Alcan parvient cependant à y dégager des profits, mais son activité s'y limite à celle d'Alcan Aluminium of Nigeria. Trois ans plus tard, en 1986, Alcan vend sa filiale.

Tentatives d'implantation dans d'autres pays d'Afrique

Alcan a tenté de s'implanter dans d'autres pays d'Afrique. C'est sans doute le Ghana qui a suscité le plus d'intérêt. L'implantation y est durable, mais décevante²⁰. Dans les années 1950, Alcan y nourrit pourtant de grandes ambitions. Elles concernent le Gold Coast Aluminium Project. Objet d'une concurrence entre British Aluminium Company Limited (BACO) et Alcan, le projet est appuyé sur un accord avec le gouvernement britannique (White Paper de novembre 1952), lui-même inscrit dans un autre, plus large, entre ce même gouvernement et celui de la Gold Coast. Suite à ce dernier BACO propose à Alcan l'établissement d'une fonderie commune d'une capacité de 210 000 tonnes, afin d'utiliser les vastes dépôts de bauxite du pays ainsi que les aménagements hydroélectriques de la Volta River. La proposition faite à Alcan est celle d'une participation de 25% pouvant être portée ensuite à 41 deux tiers %). Les produits de cette fonderie seront destinés au marché britannique et à ceux de la zone Sterling. Ainsi naît la West African Aluminium Ltd Gold Coast.

Le projet est suivi de près par Aluminium Company of Canada, parce qu'en concurrence avec le projet guinéen pour alimenter les usines du Québec. En 1953, celui de Gold Coast est réévalué à 230 000 tonnes, Alcan ayant confirmé son option d'achat d'actions supplémentaires. Deux ans plus tard, les pourparlers se poursuivent entre les deux gouvernements et les deux compagnies. Ils semblent s'enliser en 1956 et 1957, date de l'indépendance du Ghana. Au-delà de 1957, le Ghana cesse d'être une priorité, en dépit de la création, en 1959, de la Ghana Aluminium Products Ltd (60% des actions à Alcan), productrice de tôles, fenêtres et fournitures. Pourtant, les années 1960 et 1970 procurent de bons résultats financiers, notamment en 1976-1977, années marquées par l'accroissement des investissements, l'élargissement de la gamme de produits et l'augmentation de la capacité de profilage. Ensuite, la crise politique crée une situation difficile, pas résolue par le retour à un gouvernement civil en 1980. La crise monétaire et financière plonge le pays dans la dépression. Tout au long des années 1980, la situation demeure peu favorable : chute des exportations, permanence des grèves, qui balayaient vite les quelques espoirs de démarrage formulés en 1984.

Dans trois pays d'Afrique francophone, Alcan connaît des échecs. Tel est le cas au Cameroun²¹. En 1979, Alcan y engage une étude de faisabilité quant à la possibilité d'exploiter

²⁰ Rapports d'activité d'Alcan 1952 à 1989.

²¹ Rapports d'activités Alcan 1979 à 1983.

les dépôts de bauxite de l'Ouest du pays. L'exploration se poursuit en 1980-1981. Les études s'achèvent en 1983, sans qu'ensuite l'entreprise fournisse d'informations : peu rentables, les gisements ne peuvent faire l'objet d'une exploitation. À cette date, Alcan s'est tournée vers le Maroc²². À l'issue de contacts pris en 1980, un an plus tard, Alcan et un groupe d'hommes d'affaires marocains forment Altrois, une compagnie holding. Celle-ci acquiert 82% de parts d'intérêts dans une société fabricant des tubes pour les travaux d'irrigation. Mais, l'opération ne semble pas avoir abouti, car, dès 1982, toute information disparaît dans les rapports d'activité de l'entreprise. Enfin, en 1984, Alcan tente de s'implanter en Côte d'Ivoire²³. Dès 1984, le groupe canadien y ouvre une entreprise de fabrication de toitures, contrôlée à hauteur de 70% de son capital). Il s'y heurte à des problèmes immédiats. En 1985, il faut tirer le constat : l'établissement a échoué, face à un marché très déprimé et des pertes inacceptables. Les travaux sont interrompus dans l'année.

Conclusion

À partir des années 1980, l'Afrique cesse d'être un enjeu stratégique : seule la Guinée demeure une préoccupation majeure. En outre, les années 1990 marquent un tournant dans l'histoire d'Alcan²⁴. Pour ce groupe nord-américain mondialement implanté, à partir de 1990, une nouvelle période s'ouvre, beaucoup plus difficile, marquée par des pertes récurrentes. Y contribuent pour une part les effets amplifiés du London Metals Exchange (LME), à travers lequel on est passé d'une régulation par les quantités à une régulation par les prix, mais aussi et surtout la montée de concurrents nouveaux (Russie, Émirats arabes unis, Chine) ainsi que la puissance grandissante des conglomérats miniers : BMP Billiton, Rio Tinto, Vale, Anglo-American. Ainsi les moindres performances du groupe le poussent dans la voie de la fusion, d'où l'échec du projet APA en 1999, le rachat d'Algroup par Alcan en 2000, la prise de contrôle de Pechiney par Alcan en 2003, celle, enfin, d'Alcan par Rio tinto en 2007²⁵.

²² Idem, 1980-1981.

²³ Id., 1984-1985.

²⁴ Dominique Barjot, Pierre Lanthier, "Développement local et stratégie globale : Alcan et Pechiney", *Entreprises et Histoire*, n° 89, décembre 2017, p. 21-38 ; Dominique Barjot, « Introduction », dans « Développement local et stratégie globale de deux multinationales de l'aluminium au XXe siècle : Alcan et Pechiney », *Revue française d'histoire économique*, n° 4-5, 2015-II et 2016-I, p. 6-29.

²⁵ Cécile Coursières-Jaff, « Pechiney-Alcan, la marche à la fusion de deux géants de l'aluminium de 1971 à 2003 », *Ibidem*, p. 66-78.