

**LA TRIPLE BOTTOM LINE : UNE NECESSITE HISTORIQUE, UN CONCEPT MOUVANT**  
Le cas Alucam (1952-2007)

**Marie-Claire Loison**  
loison@crefige.dauphine.fr

**Anne Pezet**  
anne.pezet@dauphine.fr

Université Paris Dauphine  
DRM-Crefige, CNRS UMR 7088  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 PARIS Cedex 16

Résumé

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un phénomène récent pour l'entreprise et ses partenaires. Toutefois, on ne peut ignorer ses racines historiques. En effet, de nombreuses entreprises, en particulier dans l'industrie, ont développé très tôt des politiques sociales et environnementales. Ces dimensions pratiques et historiques demeurent néanmoins absentes de la littérature sur la RSE. Dans ce papier, nous nous proposons d'étudier un cas sur la longue durée, de 1952 à 2007, afin de comprendre comment les industriels ont pris en compte, lors d'un investissement puis au cours de l'exploitation d'un site de production d'aluminium, les différents aspects, économiques, sociaux et environnementaux, de cette activité. Le cas de la société Alucam au Cameroun montre bien comment les industriels ont intégré, bien avant l'« invention » de la RSE, la *Triple Bottom Line*. Depuis sa création en 1957, ce site de production d'aluminium primaire, filiale du groupe Pechiney puis Alcan, a systématiquement appliqué une politique intégrant à la fois les impacts économiques, environnementaux et sociaux de son activité. Cette permanence apparente masque cependant d'importants changements de forme dans l'exercice de cette RSE. Ce cas nous permet, dès lors, d'étudier, de manière approfondie, l'émergence historique des pratiques de RSE. Dans ce but, notre méthodologie est historique. La recherche est menée à partir des archives de Pechiney et d'Alucam. Cette étude de cas doit finalement être considérée comme une contribution empirique originale à l'histoire de la RSE et de ses pratiques.

Mots-clés : responsabilité sociale de l'entreprise, *Triple Bottom Line*, histoire,.

### Abstract

*Corporate social responsibility (CSR) is a relatively recent phenomenon for companies and their partners. However, we cannot ignore its historical roots. Many companies, especially in industry, developed social and environmental policies and practices a long time ago. These practical and historical dimensions remain yet absent from the academic literature on CSR. In this article, we propose to study a case over a long period of time, from 1952 until 2007, in order to understand how manufacturers took into account the various economic, social and environmental aspects of their activity, at the time of an investment, then during the exploitation of a production site of aluminium. The case of the company Alucam established in Cameroun shows how the manufacturers integrated the Triple Bottom Line, well before the 'invention' of CSR. Since its creation in 1957, this production site of primary aluminium, has systematically applied a policy which simultaneously integrated the economic, environmental and social impacts of its activity. However, this visible permanency masks important changes of shape in the exercise of the CSR. This case study then allows a better understanding of the building process of CSR in the aluminium industry. In that aim, our methodology is historical. The research was mainly carried out on the basis of the study of the archives of Alucam. Such an empirical research, highlighting the reality of the practices implemented in companies, constitutes an original contribution to the history of CSR.*

Keywords: *Corporate social responsibility, Triple Bottom Line, history.*

Si la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un phénomène récent, on ne peut ignorer ses racines historiques. La littérature en sciences de gestion montre à travers différents exemples, que la prise en compte de ces préoccupations sociales et environnementales ne sont pas des phénomènes nouveaux pour l'entreprise. En effet, nombre d'entreprises, en particulier dans l'industrie, ont développé très tôt des politiques sociales et environnementales (Aggeri et al., 2005 ; Grinberg & Pezet, 2006; Loison & Pezet, 2006; Berland & Loison, à paraître). Toutefois, reconnu au niveau théorique, l'ancrage historique de la problématique de la RSE n'a suscité que peu de travaux empiriques consistant à mettre en évidence la réalité des pratiques de RSE observables dans les entreprises.

Notre premier objectif, dans ce papier, est de montrer qu'avant de devenir un objet d'engouement palpable, la RSE trouve ses racines dans un temps plus long que celui que l'on considère dans la plupart des recherches. Le second objectif de ce papier est de comprendre de quoi est véritablement constitué la RSE, au-delà des discours plus ou moins convenus produits par les entreprises. Le but est de découvrir ce que font très concrètement les entreprises pour mettre en œuvre leurs politiques déclarées de RSE. En effet, si de nombreux travaux s'intéressent aux aspects théoriques de la RSE ((Bowen, 1953; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Carroll, 1979, 1991, 1999 ; Chauveau & Rosé, 2003 ; Clarkson, 1995 ; Davis, 1960, 1973 ; Donaldson, 1983 ; Frederick, 1987 ; Friedman, 1987 ; Gond & Mullenbach, 2004 ; Goodpaster, 1983 ; Igalens & Joras, 2002; Post & Preston, 1975, 1987 ; Swanson, 1995 ; Wartick & Cochran, 1985 ; Wood, 1991), plus rares sont les recherches en matière de pratiques d'entreprises. C'est ce dernier courant que nous cherchons à enrichir ici.

Le constat du manque d'études empiriques et historiques sur le thème de la RSE nous a ainsi conduit à entreprendre une analyse historique des pratiques mises en place par un groupe industriel de dimension internationale dans le cadre de l'implantation d'un nouveau site de production d'aluminium au Cameroun. Dans ce papier, nous nous proposons ainsi d'étudier un cas sur la longue durée, de 1952 à 2007, afin de comprendre comment les industriels ont pris en compte, lors d'un investissement puis au cours de l'exploitation d'un site de production d'aluminium, les différents aspects, économiques, sociaux et environnementaux, de cette activité. N'abordant pas les aspects théoriques de la RSE traités par ailleurs dans les recherches en gestion, cette étude de cas doit être considérée comme une contribution empirique originale à l'histoire de la RSE et de ses pratiques.

L'industrie de l'aluminium a été tôt confrontée à la fois à la mondialisation et aux questions sociétales (Loison & Pezet, 2006). Le contexte de l'investissement international a en effet été propice à la conception et à la mise en œuvre de stratégies qui, au-delà de l'intérêt

économique, englobaient des dimensions sociales et environnementales. On parle à ce sujet d'une approche *Triple Bottom Line* ou Triple Approche en français, définie<sup>1</sup> comme une "conception selon laquelle les performances globales d'une entreprise doivent être mesurées en fonction de sa contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social".

Le cas de la société Alucam au Cameroun montre bien comment les industriels ont intégré, bien avant l'« invention » de la RSE, la *Triple Bottom Line*. Depuis sa création en 1957, ce site de production d'aluminium primaire, filiale du groupe Pechiney puis Alcan, a systématiquement appliqué une politique intégrant à la fois les impacts économiques, environnementaux et sociaux de son activité. Cette permanence apparente masque cependant d'importants changements de forme dans l'exercice de cette RSE. De 1950 à 1980, Alucam privilégie une responsabilité qui prend la forme d'un rapport politique au gouvernement camerounais. Ce n'est que par la suite que l'entreprise développera un rapport plus direct à la société et aux individus.

Quand Pechiney s'installe au Cameroun, l'habitude des grands investissements étrangers n'est pas encore prise (Beau, Danjou et David, 1975; Cailluet, 1995; Karlin & Lainé, 1994; Lesclous, 1999; Savey, 1977). Le projet de construction d'une usine aux Etats-Unis vers 1912 a marqué les esprits mais n'a pas abouti. Edéa sera le premier grand investissement de Pechiney hors de France, encore reste-t-on en terre coloniale<sup>2</sup>. De nouveaux problèmes vont ainsi se poser, de nouvelles incertitudes vont apparaître et c'est à cette occasion, face à ces nombreuses zones d'ombres, que Pechiney va aborder de nouvelles questions. Si les questions économiques, sociales et environnementales, dont la combinaison caractérise l'exercice de la responsabilité sociétale pour une entreprise, ne sont pas inconnues du groupe industriel à l'époque, elles prennent en Afrique des dimensions nouvelles. Ce cas nous permet, dès lors, d'étudier, de manière approfondie, l'émergence historique des pratiques de RSE.

Concernant cette implantation au Cameroun, l'intérêt de l'industriel était double. D'une part, après la seconde guerre mondiale, Pechiney peine à maintenir une position concurrentielle forte face aux géants nord-américains. Dans ce contexte, l'Afrique représente une opportunité en termes de ressources énergétique et minière<sup>3</sup>. Le Cameroun offre notamment d'importantes capacités hydroélectriques indispensables pour Pechiney après la nationalisation d'EDF en

---

<sup>1</sup> Définition issue du Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes du 18 juillet 2001.

<sup>2</sup> Le Cameroun obtient son indépendance en 1958.

<sup>3</sup> La production d'aluminium dépend de deux facteurs stratégiques : l'électricité et la bauxite (qui vient de Guinée).

1946. D'autre part, la politique coloniale française évolue à cette période vers l'idée d'un échange moins inégal dans lequel le développement des territoires, et non plus leur seule exploitation, deviendrait possible. Des politiques incitatives sont ainsi mises en place avec des aides au financement et une fiscalité avantageuse par différentes institutions nationales et internationales. Le développement économique, social et humain ainsi que l'industrialisation de l'Afrique font ainsi partie de l'argumentaire associé au projet.

Malgré l'importance de ces arguments économiques, sociaux et humains favorables à l'implantation d'un site de production d'aluminium au Cameroun et en Afrique de manière générale, le projet a été confronté à différents mouvements d'opposition de la part des parties prenantes (petites entreprises locales, mouvements anti-colonialistes, etc.). La phase de négociation du projet menée entre les industriels, les autorités françaises et camerounaises et les opposants a ainsi fourni à Pechiney la première opportunité d'intégrer et de mettre en pratique la *Triple Bottom Line* dans le cadre de sa politique africaine.

Après cette phase de démarrage de l'activité très active en matière de RSE, plusieurs étapes, vont ensuite marquer l'histoire d'Alucam dans ce domaine : la « camerounisation » du personnel, la politique sociale (salaires, mutuelle, prestations familiales, prêts au personnel), l'amélioration des conditions d'habitat et de vie du personnel, l'éducation et la formation, les actions sanitaires et humanitaires, la lutte anti-pollution, etc. Dans les années 1990, c'est la lutte contre le sida qui deviendra le fer de lance de la RSE. Au travers de ces différentes étapes, le papier analysera les différentes formes de la *Triple Bottom Line* qu'Alucam a mises en pratique pendant 55 ans.

Dans ce but, notre méthodologie est historique. La recherche est menée à partir des archives de Pechiney et d'Alucam. Nous avons également utilisé les études et recherches académiques sur Alucam ainsi que les témoignages écrits et oraux mis à disposition par l'IHA<sup>4</sup>. Enfin, nous avons également mobilisé d'autres archives et sources publiques afin de trianguler nos données.

Tout en essayant de respecter la chronologie des événements, la présentation de l'étude de cas se déroulera en abordant successivement les grandes questions de la RSE : les hommes et le social, l'économique et l'environnement. Elle se terminera sur une illustration exemplaire de

---

<sup>4</sup> L'Institut pour l'Histoire de l'Aluminium est une association de droit français à but non lucratif qui a été créé en 1986. Il poursuit trois missions principales : la préservation du patrimoine de l'industrie de l'aluminium, l'étude pluridisciplinaire de l'histoire de l'aluminium, sous ses aspects techniques, économiques, industriels, commerciaux et culturels et enfin, la valorisation de ces travaux.

la responsabilité avec la politique de lutte contre le sida mise en œuvre par Alucam depuis les années 1990.

### **Les hommes et le social : de la méfiance à la méthode**

Avec son premier véritable investissement hors de la France métropolitaine, Pechiney est confronté à de nouvelles incertitudes. Mais, une des questions majeures que la compagnie affronte est celle de populations inconnues, étrangères à la culture industrielle et, bien malgré elles, victimes de préjugés bien enracinés. Face à cette inconnue, Pechiney combine des méthodes éprouvées comme le paternalisme et la formation, et des démarches plus innovantes en recourant à des méthodes scientifiques de recrutement et en pratiquant la « camerounisation » du personnel.

#### Paternalisme et œuvres sociales : des méthodes éprouvées

En premier lieu, Pechiney déploie au Cameroun une méthode éprouvée dans l'industrie française, le paternalisme (Bourguinat, 1989, 1997; Capello, 2002; Grinberg & Hachez-Leroy, 1997; Vindt, 2006). Lors d'une formation au Centre de formation des surveillants en 1959<sup>5</sup>, Jean-Claude Béguin qui a participé à des démarrages de fabrication dans divers pays étrangers dans des conditions voisines de celles d'Edéa (main-d'œuvre locale inexpérimentée et sans passé industriel), en rappelle les grands principes et énumère les moyens mis en œuvre :

*« Il est donc important pour le Chef Européen d'avoir cette notion que l'effort physique et intellectuel du noir est limité, que son apparence indolente, son manque de réaction, ne sont pas toujours dus à la paresse, mais peuvent résulter entre autres du climat, de particularités raciales et des conditions de vie souvent précaires.*

*Il est juste de citer les énormes efforts qui ont été accomplis à ALUCAM pour agir dans un sens favorable sur ces facteurs. Ainsi :*

*- Un dispensaire très bien outillé a été établi. Ce dispensaire est dirigé par un médecin assisté de deux assistantes sociales européennes.*

*- Il est effectué des distributions régulières de casse-croûte qui assurent, à la main-d'œuvre, un minimum de calories.*

*- Enfin, une magnifique cité indigène est en cours de construction qui permettra de loger une proportion de plus en plus grande du personnel africain et de leur famille. Cette cité sera certainement une de plus belles réalisations du genre réalisée en Afrique Noire».*

Le paternalisme se déploie au Cameroun comme en France et ce, dès la création de l'usine<sup>6</sup> :

*« Les conditions d'habitat et de vie du personnel ont été pour ALUCAM, comme elles le sont pour les sociétés PECHINEY et UGINE en France, au premier plan des préoccupations.*

*Il existe un slogan selon lequel le travail doit signifier « Bien-être pour tous ». Travailler dans l'usine d'EDEA doit donc entraîner pour l'Africain, comme pour l'Européen, la possibilité d'accéder à un mode de vie meilleur.*

---

<sup>5</sup> Conférences sur « l'adaptabilité et le commandement de la main-d'œuvre africaine dans les tâches industrielles modernes » : conférence de Jean-Claude Béguin au Centre de formation des surveillants de la Société Pechiney en février - mars 1959, cote 05-1-502-BEGUIN 99, Archives Pechiney.

<sup>6</sup> Brochure « Alucam – usine d'Edéa » de 1965, cote 05-1-502-BEGUIN 99, Archives Pechiney.

*Enfin, ALUCAM souhaite que se développe au sein de ceux qui lui apportent leur travail, un esprit ALUCAM, c'est-à-dire, le sentiment d'appartenir à une organisation industrielle modèle où le rendement exigé de chacun vaut à tous les bienfaits d'un juste salaire, la garantie de l'avenir et la sécurité.*

*Trois cités ont ainsi été édifiées : la première pour le personnel d'encadrement, appelée « Cité des Palmes », à proximité immédiate de l'usine une cité destinée aux gardes privés de la Société, dite « Cité des Gardes », enfin une cité ouvrière la « Cité de Bilalang ».*

*Pour desservir ces cités ont été aménagés : un centre médico-social, un centre commercial, des écoles et jardins d'enfants, un hôtel et des clubs ».*

Cette volonté paternaliste de créer un esprit d'entreprise et de faire de l'entreprise une véritable famille se concrétise également à partir de 1958 par la publication bimensuelle du *Bulletin Alucam* destiné à l'ensemble du personnel<sup>7</sup> :

*“Le Bulletin Alucam me paraît devoir être, lui aussi, la marque d'un “esprit d'équipe” qui, dans l'industrie comme dans le sport, doit nous imprégner tous”.*

A côté des informations sur la marche de l'entreprise (production, salaires, accidents du travail, etc.), le *Bulletin Alucam* présente des articles du service médical concernant l'hygiène ou l'alimentation ainsi qu'une chronique du service social sur l'éducation des enfants, la polygamie, etc. Une rubrique de « la bonne ménagère » destinée aux femmes des ouvriers est également proposée par les assistantes sociales de l'usine. Dans cet état d'esprit, le *Bulletin Alucam* n°2 de septembre-octobre 1958 annonce “les commandements du bon locataire”. Enfin, des interviews de chefs ou d'ouvriers servent à modeler le personnel africain dans le sens d'une occidentalisation de plus en plus poussée. Au-delà de sa dimension communicationnelle, le *Bulletin Alucam* devient donc également un outil à part entière de la formation du personnel camerounais, davantage sociale et culturelle cette fois.

Dans les années 1990, Alucam mis en place une politique de renforcement de ses mesures sociales. La direction créa, en 1994, un fonds de retraite, le FRGA (Fonds de Retraite du Groupe Alucam), en remplacement de la mutuelle bénévole en place depuis la fin des années 1980. Ce fonds de retraite fut le premier de ce type au Cameroun. De même, à la fin des années 1990, elle créa une assurance décès et favorisa l'accès de son personnel à la propriété en décidant de vendre la cité de Bilalang.

Ces politiques, pour avancées qu'elles soient par rapport aux contextes historiques successifs, restent standards pour une entreprise comme Pechiney. L'entreprise va se révéler plus innovantes en matière de sélection du personnel en particulier.

---

<sup>7</sup> Matter J. (1958), cité par Filippi S. (1998), p.137.

### Sélection et formation du personnel : entre science et méthodes standards

En 1954<sup>8</sup>, lors d'une visite à Douala et Edéa sur le site où la S.A.R.E.P.A.<sup>9</sup> étudie la construction d'une usine d'aluminium, trois points de vue relatifs à la construction d'une usine d'aluminium sont exposés : technique, économique et humain. Les deux premiers sont habituels, le troisième est lié aux conditions locales. Les facteurs techniques et économiques portent sur l'aménagement du site, le climat, etc. qui rendent la construction difficile et son prix élevé ainsi que sur le prix de l'énergie (fournie par Enelcam<sup>10</sup>). Rien d'original ici. En revanche, le facteur « humain » fait l'objet d'un traitement attentif quoique fortement teinté des idées de l'époque :

*« C'est sans doute l'aspect le moins sûr et le moins facilement prévisible de la question. Comment la main-d'œuvre noire pourra-t-elle s'adapter à nos fabrications ? (...)*

*- surtout, difficultés humaines, de s'installer dans un pays qui ignorait à peu près tout des conditions de travail et de la technique occidentale. On ne risque plus de voir, par exemple, un ouvrier régulièrement embauché venir avec ses femmes, prétendant faire travailler celles-ci alors que lui-même, étendu sur un transatlantique, les regarderait et toucherait le salaire. »*

A cette époque, la main d'œuvre locale ne disposait pratiquement d'aucune connaissance technique ni formation professionnelle dans la mesure où l'industrie était presque inexistante au Cameroun avant la Seconde Guerre Mondiale. Les seules industries présentes en Afrique n'avaient besoin que d'une main-d'œuvre peu qualifiée, formée « sur le tas » par l'intermédiaire d'ouvriers spécialisés européens. Lors de son implantation, Alucam eut donc à recruter, sélectionner et former elle-même son personnel camerounais. Alors que le personnel d'encadrement venait de métropole, les employés et ouvriers devaient être recrutés parmi la population camerounaise.

Au-delà de l'attitude supposée des Camerounais face au travail, ce qui préoccupe les Français, c'est l'équilibre entre Noirs et Blancs dans la future usine. Leur approche mêle les préjugés coloniaux les plus courants, un intérêt politico-économique bien senti et des considérations morales.

*« En ce qui concerne la répartition des tâches et la collaboration entre Blancs et Noirs, une première solution consisterait à viser au plus facile et à prendre le plus possible de personnel blanc, ne réservant les Noirs que pour les postes de simple exécution ; c'est-à-dire pratiquement, en ce qui concerne le personnel administratif à n'employer que des Blancs. Cette solution n'est séduisante que superficiellement. (...) Il est donc nécessaire de confier les postes administratifs inférieurs aux autochtones. Jusqu'où pourra-t-on aller ?.. et pourra-t-on confier des postes importants aux Noirs ?.. C'est une question d'expérience et il est évident que l'on doit chercher à utiliser au maximum, la population locale. Plusieurs raisons militent en ce sens :*

---

<sup>8</sup> Note du 26 février 1954, S.E.C.E.M.A.E.U. (Usine de Venthon) sur le projet Edéa, cote 001-14-20469, Archives Pechiney.

<sup>9</sup> Pechiney et Ugine ont créés la Société Africaine de Recherches et d'Etudes Pour l'Aluminium (S.A.R.E.P.A.) en 1951 afin d'élaborer le projet d'usine en Guinée puis au Cameroun.

<sup>10</sup> La Société d'économie mixte de l'énergie électrique du Cameroun (Enelcam) été créée par E.D.F. en 1946-47.

Raison politique :

*Il est raisonnable d'utiliser de la main-d'œuvre locale, afin de ne point inviter les gouvernements locaux à l'institution de quotas.*

Raisons morales :

*L'usine doit s'intégrer dans le pays où elle est installée, et elle doit faire profiter aux autochtones des possibilités d'élévation de niveau intellectuel et matériel qu'elle doit apporter »<sup>11</sup>.*

La question humaine apparaît ainsi, avant la construction, comme essentielle. Pehiney y voit un point de blocage potentiel et engage des moyens importants pour lever ses incertitudes. La sélection de la main-d'œuvre constitue alors un problème crucial. Dès 1956, une équipe de psychotechniciens est chargée de mettre en place un service de tests adapté à la population et aux métiers concernés. Alucam remplace alors les méthodes coloniales obsolètes et brutales par des méthodes scientifiques mises en œuvre par des experts<sup>12</sup> :

*« Dans l'ancienne période coloniale traditionnelle, le choix de la main d'œuvre était fait le plus souvent au jugé, en se basant sur la stature et la bonne mine de l'Africain qui se présentait à l'embauche. On essayait, selon l'expression consacrée, "un paquet de Bounious" avant de trouver le bon !...*

*Ces pratiques sommaires, à la rigueur admissibles pour l'exécution de tâches simples, ne pouvaient donner de bons résultats pour l'exécution de tâches techniques plus complexes. Elles ont cédé à ALUCAM et à FRIA, devant des méthodes de sélection scientifiques, basées sur des tests psychotechniques, mis en œuvre par des services spécialisés.*

*Malgré les prédictions les plus pessimistes et les sarcasmes de certains vieux colons, les résultats de ces méthodes ont été remarquables. On peut même dire que l'éclatant succès de l'expérience Alucam a été grandement facilité par la sélection judicieuse de la main-d'œuvre locale réalisée par les organismes psychotechniques de la Société ».*

Le recours à la science concerne également la formation du personnel autochtone, considérée comme le relais naturel à la sélection de la main-d'œuvre. L'objectif est de former le personnel camerounais d'un point de vue technique mais également de fidéliser une main-d'œuvre traditionnellement mobile, majoritairement composée de « travailleurs à but » louant leurs services jusqu'à ce qu'ils aient obtenu l'argent nécessaire à leurs besoins<sup>13</sup> :

*« Mais déjà à partir de fin 1956, Alucam s'est occupé de son futur personnel camerounais. Alucam a mis un soin extrêmement important au recrutement de ses futurs employés africains. La direction dès le départ a dit : nous on veut des gens qu'on va trier et qu'on va former de façon à s'assurer une base de main-d'œuvre compétente, fidèle, capable d'évoluer dans le futur (...) on a été l'un des premiers, tout au moins au Cameroun, à mettre des moyens de recrutement par tests et ensuite de formation pour véritablement former de futurs ouvriers, de futurs agents de maîtrise ».*

---

<sup>11</sup> Note du 27 octobre 1954 : « Organisation administrative de l'usine d'Edéa », cote 001-14-20469, Archives Pehiney.

<sup>12</sup> Conférences sur « l'adaptabilité et le commandement de la main-d'œuvre africaine dans les tâches industrielles modernes » : conférence de Jean-Claude Béguin au Centre de formation des surveillants de la Société Pehiney en février - mars 1959, cote 05-1-502-BEGUIN 99, Archives Pehiney.

<sup>13</sup> Extrait d'un entretien de M. Blanvillain, ancien sous-directeur et responsable du centre de formation d'Alucam, réalisé le 23 juin 1997 à Paris, cité par Filippi S. (1998), p.107-108.

De plus, au-delà de son utilité économique pour Alucam, la formation du personnel local constituait, dès l'origine du projet, l'une des principales attentes du Gouvernement camerounais et l'un des apports majeurs de l'industriel français à l'économie du pays<sup>14</sup> :

*« Puis c'était dans l'optique du patron de l'époque, il y avait un côté social, il fallait effectivement puis c'était des accords passés plus ou moins implicitement avec les dirigeants camerounais : on voulait les aider à former une main-d'œuvre de qualité sachant, et on l'avait dit dès le départ, que cette main-d'œuvre pourrait ensuite – on le comprenait très bien – être déplacée ailleurs pour servir de base à une infrastructure de maîtrise au Cameroun qui n'existait pas de façon globale ».*

De même, un rapport de 1962 autorisant Alucam à conclure une convention d'établissement avec le gouvernement camerounais, mentionne l'existence d'un centre de formation professionnelle qui a déjà formé 72 techniciens devenus ou appelés à devenir cadres ou agents de maîtrise. Suite à cet accord, la convention signée le 24 novembre 1962 pour une durée de 20 ans, rappelle notamment les obligations des Sociétés signataires de la Convention parmi lesquelles figure celle de “favoriser l'emploi prioritaire de la main-d'œuvre locale, développer la formation professionnelle et technique, faciliter l'accession la plus rapide possible des ressortissants camerounais à tous emplois, y compris au niveau des cadres, en rapport avec leurs capacités”.

Dans le contexte camerounais, la formation du personnel a toujours constitué un enjeu pour Alucam depuis sa création. Ainsi, dès 1959, dans le but d'intensifier et de formaliser cette formation, la direction d'Alucam créa un centre de formation, le Fromager, inspiré de celui de l'usine française d'Argentière. Selon Nedreliid (2005), “cette décision visait également à montrer la bonne foi de Pechiney aux autorités camerounaises et sa volonté de participer au développement du pays, à travers l'utilisation de la main-d'œuvre locale, et de transférer sa technologie à celle-ci”<sup>15</sup>.

A la fin des années 1980, tous les ouvriers recrutés reçoivent une formation de trois à six mois dans le centre de formation installé dans l'entreprise. Les agents de maîtrise ainsi que les cadres camerounais ont la possibilité de suivre des stages dans les usines Pechiney en France. A cette époque, confrontée à une baisse de sa productivité, l'entreprise met en place un système de formation qualifiante. Ce programme, lancé en 1986, repose sur des processus complets de formation, motivants pour le personnel et sur la formalisation d'un protocole de formation et d'évaluations continues. L'originalité et la valeur de cette méthode de formation, inspirée des pratiques d'Aluminium Pechiney en France, repose avant tout sur son adaptation

---

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Nedreliid H. (2005), p.33.

réussie au contexte spécifique camerounais. Elle fera d'ailleurs l'objet d'un protocole d'accord entre Alucam et L'Etat camerounais le 24 mars 1992<sup>16</sup>. A l'heure actuelle, tout recrutement et toute promotion passe par cette formation. Mais, si des méthodes éprouvées peuvent suffire dans le domaine de la formation, d'autres phénomènes appellent des innovations comme l'équilibre entre Noirs et Blancs chez Alucam.

#### La « camerounisation » du personnel

L'une des politiques d'Alucam les plus importantes sur le plan humain fut la politique de promotion interne des Camerounais ou « camerounisation » du personnel pratiquée dès 1957. Lors du démarrage de l'usine, l'intégralité de l'encadrement était constituée d'Européens. Cependant, Alucam exprimait déjà à cette époque la nécessité stratégique de former un encadrement africain<sup>17</sup> :

*« Cette promotion relève d'une double nécessité : la première est d'associer rapidement les autochtones à des responsabilités d'encadrement en commençant évidemment par les échelons les plus proches des ouvriers ; la seconde tient à ce que, en vertu même des principes d'une saine gestion industrielle, c'est sur place qu'il faut trouver au moins la "petite maîtrise" en souhaitant y trouver ensuite des éléments évolués ».*

Certains ouvriers africains avaient ainsi été sélectionnés dans l'intention d'en faire des chefs d'équipe. Concernant les agents de maîtrise, la « camerounisation » débuta en 1962 mais ce n'est qu'en 1970 qu'Alucam recruta son premier cadre camerounais. Le plan de « camerounisation », voulu dès la création de l'usine, va alors prendre de nombreuses années. Progressivement, un encadrement camerounais va remplacer l'encadrement européen.

A partir de 1970, les autorités locales firent pression sur les dirigeants d'Alucam pour accélérer la « camerounisation » de son personnel. Il devint notamment de plus en plus difficile d'obtenir des contrats de travail pour les agents expatriés. En 1973, Alucam mit en place un plan quinquennal dans le but de réduire de moitié le nombre d'agents expatriés de moitié. Les deux premières nominations de Camerounais à des postes de direction eurent lieu en 1979. Cette « camerounisation » poussée se poursuivit tout au long des années 1980 dans le groupe Alucam. De 1980 à 1988, le nombre de cadres expatriés chuta de 55 à 19 personnes. A l'heure actuelle, plusieurs camerounais travaillent dans des usines Pechiney à travers le monde, signe d'une « camerounisation » réussie.

---

<sup>16</sup> Pour une présentation détaillée de la formation qualifiante, voir Lebeurre B. (1998).

<sup>17</sup> Note de la Direction Alucam du 22 février 1957, cité par Filippi S. (1998), p.189.

La question humaine est ainsi apparue comme centrale à Pechiney lors de son implantation au Cameroun. Parallèlement, le groupe a pris conscience d'enjeux plus globaux concernant le développement du Cameroun et de l'Afrique.

### **L'économie : au-delà du profit, un projet de développement**

Le volet économique de l'investissement Alucam présente une vraie originalité. Au-delà des gains financiers attendus du projet, Pechiney envisage sa contribution au développement du Cameroun et de l'Afrique. Cette réflexion est de plus renforcée par le contexte de la décolonisation. La politique coloniale française évolue à cette période vers l'idée d'un échange moins inégal dans lequel le développement des territoires, et non plus leur seule exploitation, deviendrait possible. Des politiques incitatives sont ainsi mises en place avec des aides au financement et une fiscalité avantageuse par différentes institutions nationales et internationales. Le développement économique, social et humain ainsi que l'industrialisation de l'Afrique ont toujours fait partie de l'argumentaire associé au projet Alucam, lors de la création de l'usine et tout au long de son exploitation.

### Le développement de l'Afrique, un enjeu décisif lors de la création d'Alucam

Très tôt, l'industriel français se pose la question de savoir si l'implantation d'entreprises étrangères, comme c'est le cas au Sénégal, en Guinée ou en Afrique Tropicale, en permettant l'entrée de ces pays dans la compétition mondiale, aura des conséquences positives sur les conditions de vie des populations. Dans un rapport de 1957<sup>18</sup>, on voit que les Français abordent ces questions selon trois perspectives :

- l'industrialisation et ses conséquences. Ils craignent que les Africains ne se trompent lorsqu'ils croient que « tous les pays occidentaux sont prêts à entrer en compétition pour s'installer chez eux (...) Qui peut dire si les initiatives industrielles actuelles seront suivies de beaucoup d'autres ? »
- l'idée générale d'une « mise en valeur ». Considérée comme la juste contrepartie d'une économie de traite, cette mise en valeur a surtout porté sur la santé publique et l'instruction publique. L'auteur du rapport de 1957 considère qu'on a effectivement fait beaucoup d'efforts et de dépenses mais que ces derniers n'ont pas été orientés en fonction des véritables besoins des Africains : « on a souvent empêché de mourir ; on n'a pas toujours donné à vivre. On a essayé d'instruire – selon nos schémas occidentaux - ; on n'a pas toujours formé aux besoins de l'Afrique ».

---

<sup>18</sup> Rapport « Etudes psychologiques africaines 1956-57 », cote 05-1-502-BEGUIN 99, Archives Pechiney.

- les concentrations urbaines. Les entreprises européennes notamment ont créé des villes sans vraiment leur donner les moyens de vivre. La population s'y concentre ce qui accroît la pauvreté et aggrave parfois la situation des populations concernées : « une population hétérogène et déracinée s'y agglutine dans l'illusion d'une vie facile. Parfois même par une curieuse insertion des coutumes africaines, elle y vient dans l'assurance de trouver à vivre chez un parent. Tout le monde attend de la conception européenne, qui a rendu possibles ces rassemblements, qu'elle les dote maintenant des moyens de vivre. Sortis d'une économie de subsistance où chacun d'eux vivait tant bien que mal, ces hommes se trouvent jetés, les mains vides, dans une économie d'échange où ils périssent ».

Pechiney envisage ainsi son implantation à Edéa de manière à la fois globale, car contributive au développement de l'Afrique, et réaliste, l'industrie et cet investissement en particulier ne résoudront pas tous les problèmes.

Dans un autre document, de la même période, Pechiney insiste sur le rôle d'Alucam dans le développement du Cameroun qui constitue un des principaux arguments du groupe concernant son implantation dans ce pays<sup>19</sup>. Mais là encore, l'entreprise reste prudente en rappelant que cette nouvelle usine sera certes bénéfique pour le développement du pays mais ne peut à elle seule l'assurer. Elle met en garde la population et les autorités locales quant aux effets attendus de cette implantation. Elle se protège ainsi des mécontentements qui pourraient survenir dans le futur si les Camerounais ont des attentes trop ambitieuses concernant cette usine :

*« Il est légitime que les Camerounais se demandent quels seront pour eux les résultats proprement sociaux et humains qui se dégageront de ces réalisations, et ce serait manquer aux devoirs de l' "Industriel" que de ne pas avoir la préoccupation de mesurer ses conséquences et l'intérêt – au sens noble du terme – qu'elles comporteront pour les Camerounais. Ces conséquences, il est normal qu'elles doivent être mesurées avec réalisme en se gardant de toute exagération, mais aussi de toute tendance à les sous estimer. On surestime la portée humaine des réalisations d'Edéa lorsque, cédant à un lyrisme facile, on veut y voir le moyen décisif de mettre fin à toutes les difficultés et les insuffisances dont le Cameroun, comme beaucoup d'autres territoires semblables, souffre évidemment. L'usine d'Edéa ne peut pas à elle seule apporter au Cameroun la solution de tous ses problèmes économique (...) Elle n'est pas de nature en bref, à réaliser – comme on a trop pu le dire – "l'industrialisation" du Cameroun. »*

Pechiney se positionne également par rapport aux arguments développés par certains opposants au projet d'implantation au Cameroun, notamment les mouvements anti-colonialistes qui interprètent la création d'Alucam comme un moyen de d'exploiter les ressources du pays :

---

<sup>19</sup> Note du 22 février 1957 : « Incidences des réalisations d'Alucam sur l'évolution sociale et humaine du Cameroun », cote 001-14-20469, Archives Pechiney.

*« Ceci étant, l'excès contraire dans les conceptions des commentateurs n'est pas moins condamnable. Certains soutiendraient qu'en définitive l'usine, si elle se trouve au Cameroun, n'est rien ou presque rien pour le Cameroun. Elle se situerait alors dans une sorte d'économie de "traite", la traite portant cette fois sur l'eau de la Sanga. Aux yeux de certains, "l'Aluminium" ne ferait que prendre ainsi une richesse camerounaise – au surplus inexploitée et dont rien n'est perdu – pour fabriquer un métal dont l'utilisation n'intéresserait guère les Camerounais ».*

Enfin pour appuyer son argumentation, Pechiney insiste sur l'effet d'entraînement que pourrait générer la création d'Alucam. Cette première initiative constituera un modèle de réussite, une preuve qu'il est possible de développer une activité rentable au Cameroun et apporterait surtout des bases économiques, sociales et humaines sur lesquelles d'autres projets pourraient s'appuyer :

*« On pourrait facilement répondre, sous l'aspect économique du problème, que tout en se limitant à faire son métier, qui est de produire de l'aluminium, ALUCAM non seulement n'empêche certes pas que d'autres initiatives se créent, mais bien plus, souhaite que de telles initiatives aillent jusqu'à l'élaboration au Cameroun même – à partir de cet aluminium – de produits d'usage courant ou de demi-produits susceptibles d'un emploi directement industriel.*

*Mais pour en rester au plan social et humain, l'effort d'ALUCAM au Cameroun n'est pas négligeable.*

*On notera d'abord la valeur morale de cette réalisation : un exemple a été donné qui peut ouvrir la voie, par une première audace réussie, à d'autres audaces et d'autres progrès (...) En montrant que ce résultat était possible, une voie est ouverte, espérons le, à d'autres réalisations favorables à l'équipement du Cameroun. (...)*

*Les employés d'Alucam deviendraient "les agents d'un développement social et humain en tâche d'huile" en tant que "distributeurs de pouvoir d'achat" profitant à l'artisanat local et régional et à l'agriculture vivrière (...)*

*Ainsi, l'initiative d'ALUCAM ne présente-t-elle, ni ne peut-elle résoudre tous les problèmes du Cameroun. Au moins, a-t-elle ouvert une voie, apporté un exemple et dessiné un instrument grâce auquel la solution de ces problèmes, si on la veut sociale et humaine, n'est plus aujourd'hui inconcevable».*

### Le développement du Cameroun, une préoccupation permanente pour Alucam

La préoccupation du développement ne s'arrêtera pas après le démarrage de l'usine. Une note de 1970 rappelle le souci de Pechiney pour cette question<sup>20</sup>, elle revient sur la nécessité de l'industrialisation et le rôle de l'aluminium dans le « décollage économique » du Cameroun. Les propos restent mesurés en n'éluant ni les inconvénients de l'implantation (coût de l'investissement et risque de déséquilibre par rapport à un « développement harmonieux » : faible consommation du métal en Afrique, agriculture, exode rural en faveur des nouvelles industries), ni les problèmes qui subsistent à Edéa (enseignement et formation, surveillance des chantiers, contrôle sanitaire, reconversion de la main d'oeuvre de chantier, amélioration des conditions d'existence des ruraux).

Mais, la note relève aussi les avantages de l'implantation : pour les individus (emplois, pouvoir d'achat, activités économiques induites), pour les collectivités (fiscalité,

---

<sup>20</sup> « L'aluminium », note interne de 32 p., datée du 24 août 1970 (archives de Jacques Henry, chef du secrétariat des affaires africaines de Pechiney), cote 2 000 001 001.

infrastructures d'intérêt public (électricité, routes, chemins de fer, réservoirs et irrigation, pêcheries, etc.) et pour l'Etat (réduction des importations et amélioration des balances commerciales et des paiements, exportations). Plus généralement, l'usine d'Edéa apporte de la richesse, du développement, une meilleure protection des forêts (bois de chauffage), des améliorations dans le domaine de la santé et de la coopération inter africaine.

Au-delà de l'usine d'Edéa, l'impact d'Alucam sur le développement économique du pays repose également, à partir de 1960, sur la création d'une industrie de transformation de l'aluminium au Cameroun (Socatral, Alubassa, etc.). Le développement d'activités de transformation avait d'ailleurs été inscrit par les autorités camerounaises dans la Convention d'établissement signée par Alucam en 1962. Ces entreprises permettent, en effet, à l'Etat de bénéficier de la valeur ajoutée de la transformation des produits fabriqués sur place. De plus, elles sont, comme Alucam, à l'origine d'un transfert de technologies certain par la « camerounisation » du personnel. De même, l'utilisation croissante de fournisseurs et de sous-traitants locaux par le groupe Alucam a contribué au développement d'un tissu économique local et régional nécessaire au développement économique du Cameroun. Enfin, la participation d'Alucam au financement des extensions de l'infrastructure énergétique a favorisé la création des installations nécessaires à l'industrialisation du pays.

Ce louable souci du développement économique de l'Afrique semble cependant avoir masqué une des autres facettes de la responsabilité de l'entreprise, la question environnementale.

### **L'environnement : une prise de conscience progressive**

L'environnement est le grand absent du projet Alucam du moins à ses débuts. Pechiney sait pourtant « traiter » la question environnementale dans ses usines françaises (investissements anti-pollution, dédommagements aux riverains) (Boullet, 1999, 2000; Donze, 1984; Grinberg, 2003; Grinberg & Mioche, 1996; Loison & Pezet, 2006; Menegoz, 1991, 1997). L'usine ne sera équipée de hottes qu'en 1981. Toutefois, le problème est posé au milieu des années 1970 lors de l'extension de l'usine<sup>21</sup> :

*« Je n'ai pas incorporé de captation des fumées mais on peut redouter qu'un pays qui n'aura pas établi d'ici peu de normes antipollution sévères ressentira un sentiment accru de sous-développement. Il y a donc une probabilité non négligeable pour qu'il faille faire quelque chose en ce domaine et selon la rigueur de ces normes futures auxquelles on peut s'attendre, le devis pourrait s'en trouver majoré de 5 à 10%. (...)*

*Il convient aussi de souligner que le bilan de puissance ci-dessus ne tient pas compte d'un supplément qui pourrait être requis pour une extension Socatral ni d'une captation des fumées. Les fumées sont en effet supposées non lavées comme actuellement à Edéa. Il n'est pas exclu qu'à l'époque où sera éventuellement réalisé ce projet, c'est-à-dire vers la fin de la présente décennie, que l'Etat camerounais ait édicté des normes de pollution extérieure aussi bien que des normes de*

---

<sup>21</sup> Note n°109 du 8 août 1973 de E. Ravier, cote 90-8-501-IHA 11/28, Archives Pechiney.

*conditions de travail. Une majoration du coût global du projet de l'ordre de 5 à 8% pourrait alors survenir suivant le caractère plus ou moins sévère de ces normes ».*

Cela ne suscite toutefois pas d'inquiétude particulière :

*« En principe le problème de la pollution ne devrait pas se poser car nous pouvons démontrer que les vents dominants chassent de façon permanente les fumées vers la forêt et non vers les zones habitées ou cultivées. En tout état de cause, il me paraîtrait préférable de régler le problème par quelques indemnités que par des installations coûteuses »<sup>22</sup>.*

Pourtant, en 1975, la présence de fluor dans les eaux d'Edéa et dans le réseau de distribution d'eau potable est détectée. On a calculé une teneur de 2 mg/litre de fluor dans l'eau. Pechiney dément et essaie d'apporter la preuve scientifique, par le calcul, de l'impossibilité d'une telle teneur <sup>23</sup> :

*« Un simple calcul montre que la quantité de fluor, de l'ordre de 2 mg/litre, ne peut pas provenir de l'usine (...) De plus, nous croyons nous souvenir que la prise d'eau est en amont de l'usine, ce qui exclut la possibilité de pollution par les déchets de brasquage qui, rappelons-le, représente environ 9 kg de fluor par tonne, c'est-à-dire en gros, le tiers des émissions. A notre avis, la valeur de 2 mg/litre ne peut être attribuée qu'aux raisons suivantes :*

- 1/ calculs erronés,*
- 2/ analyse erronée,*
- 3/ fluor naturel dans la Sanaga »*

Mais, on reste prudent car il est rare de trouver des rivières présentant des teneurs supérieures à 1 mg/litre. On décide alors, « pour démystifier le problème » d'envoyer un échantillon d'eau au LRF (Laboratoire de recherche des fabrications) de Saint-Jean, en France, afin de contrôler les méthodes d'analyse et de calcul et de « faire analyser un deuxième échantillon, pris quelques kilomètres en amont de la Sanaga, pour connaître la quantité de fluor naturel contenu dans cette rivière ».

De plus, le responsable du laboratoire d'Edéa, M. Thavaud, prendra contact avec le LRF pendant son séjour en France afin d'étalonner leur méthode de dosage du fluor. La note se conclut sur la remarque suivante :

*« Bien entendu les exemples de calcul que nous avons donnés ci-dessus, montrent bien l'absurdité de la corrélation entre l'usine et le fluor contenu dans la rivière, mais il convient de mettre un terme au plus tôt à un problème qui peut donner lieu à des interprétations malveillantes ».*

Pechiney ne fait pas preuve à cette époque d'une « proactivité » qui aurait été d'avant-garde. La prise de conscience aura lieu lors de la décennie suivante.

Un article de la revue *Jalons* (revue interne de la Direction de la communication) de 1982 rappelle les objectifs de l'extension qui vient d'être réalisée à Edéa et qui a été combinée à la

---

<sup>22</sup> Lettre de B. Créatin du 21 août 1973 (en réponse à la note n°109 du 8 août 1973), cote 90-8-501-IHA 11/28, Archives Pechiney.

<sup>23</sup> Lettre du 4 novembre 1975, cote 001.1.8.39360, Archives Pechiney/Alcan.

construction d'un barrage et d'une centrale hydro-électrique à Song-Loulou sur le fleuve Sanaga<sup>24</sup>. L'article énumère :

*« quatre objectifs essentiels : moderniser l'usine, augmenter la production, améliorer les conditions de travail et protéger l'environnement ».*

*Sur ce dernier point, il précise que « la mise en place de nouvelles cuves a été l'occasion d'étudier un système de captation et de traitement des effluents gazeux ».*

Ce système de captation eu pour effet de réduire sensiblement les rejets de fluor de l'usine. En 1986, l'installation d'un système de prélèvement des rejets gazeux et liquides permit la captation d'environ 60% des gaz émis par les cuves. Malgré les efforts réalisés, en 2003, les émissions de gaz demeuraient assez élevées (5 kg par tonne d'aluminium produit) et figuraient parmi les plus élevées du groupe Pechiney, où la norme est de l'ordre de 2 kg par tonne<sup>25</sup>.

Enfin, en matière environnementale, Alucam achevait en 2003, la construction d'un centre de stockage des résidus industriels situé à une dizaine de kilomètres de l'usine. La décharge était, de plus, installée à plus de trois kilomètres des habitations et construite de façon à éviter la pollution des eaux souterraines. Ce projet constitue selon Nedrelid (2005, p. 44), la réalisation la plus importante d'Alucam dans ce domaine et le premier centre de ce genre en Afrique subsaharienne.

Le souci de l'environnement apparaît donc dans l'entreprise au tournant des années 1970-80, ce qui correspond à l'évolution générale de l'industrie sur ce point. Alucam n'a été ni un précurseur, ni un mauvais élève. L'éclosion d'une vraie responsabilité se fera alors que le développement durable devient, à l'échelle mondiale, un concept actionnable, c'est-à-dire au tournant des années 1990-2000.

### **Epilogue : l'exercice d'une responsabilité exemplaire, le cas du sida**

Le Cameroun comme le reste de l'Afrique a été durement touché par la pandémie du sida. A Alucam, les premiers cas ont été détectés au début des années 1990 par les médecins du dispensaire de l'usine. L'apparition de la maladie se fait cependant dans un contexte où la santé est une préoccupation affichée. Alucam dispose depuis sa création d'un dispensaire, le Centre Médical des Entreprises de la Sanaga (CMES)<sup>26</sup>, et a mis en place une politique de santé s'articulant autour d'un objectif de « valorisation et préservation du capital humain de l'entreprise ». Le centre médical a par exemple réalisé des campagnes de vaccination et a

---

<sup>24</sup> « Une industrie de l'aluminium au Cameroun », *Jalons*, mars 1982.

<sup>25</sup> Entretien avec M. Titi Manyaka réalisé le 16 mars 2004 à Edéa, cité par Nedrelid H. (2005), p.44.

<sup>26</sup> Le service médical ne prit en fait le nom de CMES qu'en 1993 lors de sa filialisation.

mené une lutte active contre le paludisme. C'est donc dans un contexte propice que la politique de lutte contre le sida va se mettre en place chez Alucam à partir de 1995.

Cette politique associe les dimensions médicales et économiques. En effet, Pechiney prend à la fois conscience des dangers encourus par les salariés mais aussi de la menace que fait peser la maladie sur son activité économique :

*« Il n'existait pas de politique spécifique pour la prévention du VIH/SIDA, ce qui constituait une double menace pour ALUCAM ; sur le plan social : la santé de ses salariés était gravement en danger ; et parallèlement, sur le plan économique, l'épidémie de VIH/SIDA risquait d'avoir des conséquences dramatiques sur la productivité de l'usine et ses résultats financiers, dans la mesure où elle prenait en charge totalement les frais liés à la santé de ses salariés »<sup>27</sup>.*

Les premières études concernent les deux dimensions :

*« Au cours de cette année 1995, une étude visant à analyser les différents coûts consécutifs à la prise en charge ou non de la thérapie antivirale a été menée. En effet, depuis longtemps, l'entreprise assurait la prise en charge des affections opportunistes liées au VIH (tuberculose, Syndrome de Kaposi, pneumocystose,.....) pour ses agents et leur famille (conjointes et enfants).*

*Une deuxième étude a permis d'identifier le risque de faillite de l'entreprise en l'absence d'un vrai programme de prise en charge (prévention et ARV), avec une perte rapide en personnel (très qualifié) estimée à 45 % au bout de 10 ans ».<sup>28</sup>*

*« Une [autre] étude (...) montra que la dernière année d'une personne atteinte par le sida, coûtait environ 5 millions de F CFA à la société. Le prix de la trithérapie excédait ce montant, mais son coût ne pouvait que baisser »<sup>29</sup>.*

L'industrie pharmaceutique introduisit la thérapie en 1996. L'année suivante, le CMES, désormais indépendant, prend une initiative auprès de la direction d'Alucam, afin qu'elle prenne en charge le traitement des malades.

En juin 2000, Alucam lance le projet TRICAM (Trithérapie Cameroun) à la fois pour comprendre les comportements (par la voie d'un questionnaire), pour prévenir et pour guérir. Le projet TRICAM implique de nombreux acteurs extérieurs : l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (volet anthropologique), le Centre Pasteur Cameroun, Rothschild, des laboratoires (MSD et GSK)<sup>30</sup>. Il s'agit, d'une part, d'une opération de prise en charge par Alucam de ses agents atteints du sida et d'autre part, d'actions et de campagnes de sensibilisation à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le projet TRICAM constitua le premier traitement du sida au Cameroun.

Malgré des « difficultés à chiffrer les coûts indirects (perte de compétence, retentissement sur le poste de travail, etc.) », on cherche à « réaliser une analyse coût / bénéfice du programme » et à « démontrer la faisabilité d'une prise en charge des malades du sida en médecine

---

<sup>27</sup> Document du Global Compact Learning Forum, Pechiney – Alucam case study, décembre 2003.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Nedrelid H. (2005), p. 46.

<sup>30</sup> Projet TRICAM (documents du début des années 2000). Deux séries de « diapositives » PPT sur Tricam (non daté, est. 2002).

d'entreprise avec des ARV, y compris avec des arguments économiques ». Les experts remarquent l'exemplarité du projet ainsi que « l'intérêt économique de l'entreprise du côté des trithérapies »<sup>31</sup>.

Le projet a une forte incidence socio-économique positive sur le climat social, le moral, les relations du travail et les ressources humaines (car il permet de conserver son poste !). Il a aussi un impact sur les résultats économiques du fait du faible coût des traitements<sup>32</sup>.

### **Conclusion**

Compte tenu de la disparité des sources disponibles, nous n'avons pas cherché dans cet article à retracer une histoire continue de l'émergence de la responsabilité du projet Pechiney – Alucam. Nous avons choisi d'identifier les moments clés pendant lesquels l'entreprise a pris conscience des enjeux de sa responsabilité et quels moyens elle a mis en œuvre. Très tôt, la question des hommes montre comment on passe des préjugés les plus obscurs à des méthodes standards et des pratiques finalement banales. Très tôt également, la question économique prend une dimension globale dans laquelle la responsabilité de l'entreprise s'affiche résolument. Plus tardivement mais conformément aux conditions de l'époque, la question environnementale finit par émerger comme un enjeu à venir. Enfin, la période contemporaine clôt ces quelques épisodes par l'exercice d'une responsabilité face au sida, responsabilité conjuguant l'intérêt économique de l'entreprise et la santé des individus. Au total, l'investissement au Cameroun, sans être irréprochable, aura certainement contribué à développer la conscience d'une responsabilité sociétale chez Pechiney.

---

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> « Une approche globale de lutte contre le sida, les leçons de l'expérience au Cameroun », brochure Alucam / Pechiney non daté – est. 2003.

## **Bibliographie**

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier, A. (2005), *Organiser le développement durable : Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert.
- Beaud M., Danjou P. & David J. (1975), *Une multinationale française Pechiney Ugine Kuhlmann*, Economie et Société, Seuil.
- Berland N. & Loison M.-C. (à paraître), "The fabricating of management practices: "Responsible Care" and Corporate Social Responsibility", *Society and Business Review*.
- Boullet D. (1999), *Entreprises et environnement en France de 1960 à 1990 : les chemins d'une prise de conscience*, Thèse d'histoire contemporaine, Université Paris X-Nanterre.
- Boullet D. (2000), "Pechiney et l'environnement (1960-1980), Précocité et diversité d'une expérience", *Cahiers de l'Histoire de l'Aluminium*, n° 26, pp.10-37.
- Bourguinat N. (1989), *Conception et exercice d'une politique sociale d'entreprise : Pechiney dans la vallée de l'Arc de 1896 à 1921*, Mémoire de maîtrise d'histoire, Université Paris IV.
- Bourguinat N. (1997), "Le développement de l'électrometallurgie en Maurienne : recomposition et nouvelles régulations d'un milieu rural en crise (1897-1921)", in Fridenson P. (Ed.), *Industrialisation et sociétés*, Collection mouvement social, Les Editions de l'Atelier, Paris, pp.33-55.
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New-York.
- Cailluet L. (1995), *Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971*, Thèse d'histoire, Université Lyon II.
- Capello L. (2002), *Histoire sociale des usines d'alumine en France de 1880 à 1970*, Mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Provence.
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, collection Entreprise et Société, Paris.
- Carroll A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- Carroll A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, July-August, pp. 39-48.
- Carroll A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol.38, n°3, september, pp. 268-295.
- Chauveau A. & Rosé J.-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Clarkson M. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California Management Review*, vol. 2, n°3, pp.70-76.
- Davis, K. (1973), "The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities" *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 2, pp.312-322.
- Donaldson T. (1983), "Constructing a Social Contract for Business", in Wehrane P.H. et Donaldson T., *Ethical Issues in Business : A Philosophical Approach*, Prentice Hall.
- Donze J. (1984), *La localisation de l'industrie de l'aluminium et son impact sur les régions d'accueil*, Thèse de géographie, Université Lyon III.

- Filippi S. (1998), *La création d'Alucam - Histoire politique et sociale d'une implantation industrielle au Cameroun au tournant de la décolonisation (1951-1962)*, Mémoire de maîtrise d'histoire, Université Paris I-Panthéon-Sorbonne.
- Frederick W.C. (1987) (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Jai Press.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, september 13.
- Gond J.-P. & A. Mullenbach (2004), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", *Revue des Sciences de Gestion*, n°205, pp. 93-116.
- Goodpaster K.E. (1983), "The Concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, n°2.
- Grinberg I. & Hachez-Leroy F. (1997), *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale de la fin du XIXème siècle à nos jours. L'âge de l'aluminium*, Références Histoire, A. Colin, Paris.
- Grinberg I. & Mioche P. (1996), *Aluminium de Grèce. L'usine aux trois rivières*, Presses universitaires de Grenoble.
- Grinberg I. & Pezet A. (2006), "Clin d'œil : la RSE dans un cahier d'écolier. Une usine chimique en Savoie (1893)", *Entreprises et Histoire* décembre, n°45, pp.157-159.
- Grinberg I. (2003), *L'aluminium, un si léger métal*, Editions Gallimard.
- Grinberg I., Griset P. & Le Roux M. (1997), *Cent ans d'innovation dans l'industrie de l'aluminium*, L'Harmattan.
- Igalens J. & Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisations.
- Karlin D. & Lainé R. (1994), *La multinationale : voyage au cœur du groupe Pechiney*, Albin Michel, Paris.
- Larrue J. (1997), *Fria en Guinée : première usine d'alumine en terre d'Afrique*, Karthala, Paris.
- Lebeurre B. (1998), "Un processus de formation qualifiante", in Groupe de l'Agence Française pour le Développement (Ed.), *L'Afrique des Entreprises*, La Documentation Française, Paris.
- Lesclous R. (1999), *Histoire des sites de production d'aluminium: les choix stratégiques de Pechiney – 1892-1992*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- Loison M.-C. & Pezet A. (2006), "L'entreprise verte et les boues rouges : les pratiques controversées de la responsabilité sociétale à l'usine d'alumine de Gardanne (1960-1966)", *Entreprises et Histoire* décembre, n°45, pp.97-115.
- Matter J. (1958), "Editorial", *Bulletin Alucam*, no.1, July-August, cité par Filippi, S. (1998), *La création d'Alucam - Histoire politique et sociale d'une implantation industrielle au Cameroun au tournant de la décolonisation (1951-1962)*, Mémoire de maîtrise d'histoire, Université Paris I-Panthéon-Sorbonne, p.137.
- Menegoz D. (1991), "Protection de l'environnement autour des usines d'électrolyse", in Morel, P. (ed.), *Histoire technique de la production d'aluminium Les apports français au développement international d'une industrie*, Presses Universitaires de Grenoble, pp.131-174.
- Menegoz D. (1997), "Innover pour protéger l'environnement : la lutte contre la pollution fluorée par les usines d'électrolyse", in Grinberg I., Griset P. & Le Roux M. (eds.), *Cent ans d'innovation dans l'industrie de l'aluminium*. Histoire de l'innovation et entreprise, L'Harmattan, Paris, pp.75-86.

- Morel P. (1991) (Ed.) *Histoire technique de la production d'aluminium Les apports français au développement international d'une industrie*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Nedrelid H. (2005), *Alucam - L'histoire d'un succès industriel. Le rôle d'Alucam dans le développement du Cameroun depuis les années 1980 et jusqu'à nos jours*, Mémoire de master en études européennes et américaines, Université d'Oslo.
- Post J.E. & Preston L.E. (1975), *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Post J.E. & Preston L.E. (1987), "Models of Management and Society", in Prakash S.S et Falbe C. (eds.), *Business and Society. Dimensions of conflicts and Cooperation*, Lexington, Toronto.
- Savey S. (1977), *L'industrie française de l'aluminium en France et à l'étranger*, Thèse de géographie, Université Montpellier III.
- Swanson D. L. (1995), "Adressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 43-64.
- Vindt G. (2006), *Les hommes de l'aluminium, Histoire sociale de Pechiney 1921-1973*, Les Editions de l'Atelier, Editions ouvrières, Paris.
- Wartick S. L. & Cochran P. L. (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 758-769.
- Wood D. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, pp.691-718.