

## LA GUERRE DE L'ALUMINIUM EN RUSSIE

LUDOVIC ROYER

Depuis la disparition de l'Union Soviétique, la Russie présente une image très confuse dans l'esprit des Occidentaux. Outre les clichés traditionnellement hérités de l'URSS, d'autres notions plus récentes sont venues se greffer sur les anciennes. La Russie est aujourd'hui davantage associée à des termes tels que conflit tchéco-slovaque ou structures mafieuses. Le fait d'avoir vu un grand nombre d'oligarques évoluer dans l'entourage proche du président Eltsine a conforté l'image d'une Russie aux mains de structures économico-criminelles. L'arrivée de Vladimir Poutine à la tête de l'Etat et les premières mesures prises par la nouvelle équipe dirigeante ont fait naître un certain nombre d'interrogations sur le nouveau pouvoir politique et sur ses objectifs, lesquels font craindre une régression vers des modes de pouvoir autoritaires.

Les récentes évolutions des complicités politiques et économiques, qui restent mystérieuses et souvent mal interprétées en Occident, permettent de tirer quelques premières conclusions sur les buts fixés par Vladimir Poutine et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. L'exemple de ce qu'il a été convenu d'appeler la guerre de l'aluminium est particulièrement révélateur des grandes manœuvres actuellement en cours en Russie.

L'aluminium fait partie de la catégorie des métaux blancs et il n'apparaît pas à l'état naturel tel que nous le connaissons dans la vie de tous les jours. L'aluminium est issu d'un processus métallurgique, qui comme n'importe quel autre processus métallurgique se divise en trois étapes et commence toujours par l'extraction de minerai. La bauxite (ou la néphéline) est ensuite traitée jusqu'à l'obtention d'un produit semi-fini, l'alumine. Cet oxyde est alors réduit par électrolyse (décomposition chimique de certaines substances en fusion par le passage d'un courant électrique), l'opération la plus gourmande en électricité. Enfin, le troisième stade voit la fabrication de l'aluminium en lui-même à partir du produit semi-fini. Un tel cycle de production d'une usine d'aluminium type, s'étend sur deux ou trois mois et demande de l'ordre de 25 à 40 millions de dollars<sup>1</sup>. La production est ensuite destinée à l'exportation ou au marché interne, plus particulièrement à l'industrie de la défense qui recourt abondamment à l'aluminium pour sa légèreté.

L'industrie de l'aluminium russe est essentiellement concentrée en Sibérie. Cette implantation géographique relève d'un choix purement stratégique qui s'inscrit dans une démarche volontaire faisant suite aux diverses invasions subies par le pays au cours de l'histoire. Outre le fait d'être éloignée de toute frontière avec l'étranger, cette région russe présente également l'avantage d'être pourvue de grands fleuves producteurs d'énergie électrique dont l'industrie de l'aluminium est grande consommatrice.

Il ne reste à trouver que la matière première, généralement la bauxite, dont la Russie n'est pas une grande productrice, et la néphéline, également utilisée pour la production d'alumine. La Sibérie possède un atout supplémentaire : un important gisement de néphéline situé à proximité d'Atchinsk, dans le Territoire de Krasnoïarsk (*Krasnojarskij Kraj*) (Sibérie centrale). Outre la production nationale, le pays importe également de la bauxite en provenance de Guinée-Bissau, le tout étant acheminé en Sibérie par le Transsibérien.

---

1. Andrej Onufriev, Dmitrij Sivakov, « Otkrytoe lico tollinga » [Le tolling à visage découvert], *Itogi*, 23 novembre 1999, n° 47, p. 45-47.  
NB : 25 à 40 millions de dollars représentent 190 à 240 millions de francs (en octobre 2000, 1 dollar américain équivaut à 7,60 francs environ).

Le processus de production de l'aluminium étant établi, il est intéressant d'observer le profil des usines d'aluminium qui existaient sur le territoire de l'ancienne Union Soviétique. Il en ressort que dans la chaîne de production, les capacités de fabrication des entreprises du premier stade ne recouvraient pas les possibilités de l'étape suivante. En effet, la bauxite était extraite en quantité insuffisante par rapport aux besoins des producteurs d'alumine, et par conséquent, la quantité d'alumine était inférieure aux exigences des producteurs d'aluminium. Une telle situation était en fait la conséquence de la faiblesse en bauxite de la Russie : le pays est riche en bauxite mais l'essentiel de cette matière gît enfoui en profondeur et les techniques minières demeurent le principal moyen d'extraction, ce qui a pour effet d'impliquer un coût élevé, alors qu'il est beaucoup plus économique d'acheter ce minerai en Afrique ou en Australie. A l'époque de l'URSS, le pays pouvait tranquillement acheter de la bauxite à l'Australie ou à la Guinée-Bissau, la transformer en alumine dans le port ukrainien de Nikolaïev, puis transporter le produit semi-fini aux confins de la Sibérie, pour ensuite destiner les lingots d'aluminium produits aux entreprises du complexe militaro-industriel ou les vendre à des milliers de kilomètres de là, en Europe.

A cette époque, ce procédé fonctionnait à la perfection : par le biais de diverses associations de commerce extérieur, l'Etat approvisionnait les usines d'aluminium en matières premières et en énergie, leur « achetait » ensuite le métal produit, et en revendait une partie à l'exportation, à nouveau par le biais d'associations de commerce extérieur. Une électricité peu coûteuse permettait de produire autant d'aluminium que l'exigeait la consommation intérieure, et les prix mondiaux élevés de l'aluminium primaire stimulaient les exportations. L'URSS figurait parmi les trois leaders mondiaux en matière d'aluminium, produisant entre 3 et 3,5 millions de tonnes par an (pour une production mondiale annuelle de 17 millions de tonnes)<sup>2</sup>.

Ce schéma était, somme toute, assez simple et efficace, et il aurait pu le demeurer si la disparition de l'URSS et l'effondrement de l'économie russe n'étaient pas intervenus.

---

2. Andrej Onufriev, Dmitrij Sivakov, art. cit.

Mais la reprise en main de l'économie russe, en pleine déliquescence après la perestroïka de Mikhaïl Gorbatchev, par Egor Gaïdar, alors Premier ministre de Boris Eltsine, n'a pas réussi à sortir le pays de la crise, de la « *catastroïka* » comme il était alors de rigueur de surnommer la situation économique. En effet, la brusque libération des prix qui jusque là étaient fixés par l'Etat, a entraîné une inflation incontrôlable, bientôt suivie d'une pénurie généralisée dans toute la Russie. Du jour au lendemain, les petits épargnants ont vu leurs économies s'évanouir en fumée. Mais les dégâts infligés par la « *thérapie de choc* » (*šokovaja terapija*) d'Egor Gaïdar ne se sont pas arrêtés aux dommages subis par la population : un certain nombre d'entreprises complètement ou semi-privatisées ont dû cesser leur activité faute de ressources. Elles se sont retrouvées à la merci du marché, les achats centralisés de l'Etat n'ont rapidement plus été qu'un souvenir, et avec le temps, les associations de commerce extérieure ont disparu à leur tour.

Les directeurs d'usines d'aluminium ont alors été confrontés à des problèmes inconnus qu'il a fallu résoudre sur le champ, sous peine de ne pouvoir éviter un arrêt de la production. Sur le marché interne, il ne restait quasiment plus d'acheteurs solvables, les moyens de la défense se tarirent avec l'interruption des commandes d'Etat, et enfin, il devenait de plus en plus difficile d'exporter. Les directeurs d'usines ont alors embauché dans l'urgence des professionnels correspondants aux problèmes rencontrés ; ces spécialistes étaient pour la plupart issus des associations de commerce extérieur précédemment citées. Mais rien n'y a fait, car le problème majeur demeurait un élément crucial : le manque d'argent. Les directeurs ont ainsi commencé à avoir recours à des intermédiaires, c'est-à-dire à des personnes en possession des fonds nécessaires à la survie de l'entreprise, et capables de servir de garants auprès des établissements créanciers. Mieux encore, ce sont souvent ces nouveaux riches eux-mêmes qui ont effectué la démarche qui consiste à proposer aux directeurs d'usines l'alumine utile à la production d'aluminium, en leur payant la tonne à un prix déterminé par les coûts de fonctionnement de l'entreprise.

Autre problème auquel ont été confrontés les patrons des usines d'aluminium : les entreprises correspondant aux différents maillons de la chaîne de production étaient désormais séparées par des fron-

tières. Par exemple, les plus importants producteurs d'alumine, les usines de Nikolaïev et de Pavlodar, sont respectivement devenues ukrainienne et kazakhe. Ainsi, en plus des difficultés purement organisationnelles, des impôts et des taxes supplémentaires ont été créés (nouveaux impôts locaux différents en fonction des Etats issus de l'URSS, droits de douane...). Enfin, le processus de privatisation et de chasse à la propriété a débuté, pour se réaliser dans des conditions particulièrement opaques dans le secteur de l'aluminium, tout comme dans d'autres secteurs clés de l'économie russe tels que le pétrole, le gaz ou les télécommunications.

Face au caractère inédit du manque de fonds, le directeur d'usine d'aluminium pouvait en règle générale, financer sa production courante de trois manières différentes. La première possibilité relevait de la pure fantasmagorie : le directeur finançait à son propre compte. La deuxième voie de financement était quant à elle peu crédible : l'emprunt non alimenté. Mais au début des années quatre-vingt-dix, alors qu'il n'était pas encore question d'obligations à court terme (*Gosudarstvennaja Kratkosročnaja Obligacija* — *GKO*), ni d'oligarques à proprement parler, il n'était pas possible de trouver en Russie, des banques russes disposées à attribuer des prêts sur parole. Quant aux établissements financiers étrangers, ils ne prêtaient qu'en échange de sérieuses garanties. La troisième manière de financer le fonctionnement des usines demeurait la plus simple : elle consistait à emprunter sur les livraisons d'exportation d'aluminium. Mais dans ce cas, l'établissement créancier devenait de facto propriétaire de l'aluminium, accumulait des pourcentages énormes sur le crédit octroyé (rappelons qu'à cette époque, la Russie ne s'était pas encore dotée d'un indice des crédits pour le pays), et il n'était pas si aisé de se mettre d'accord avec les établissements bancaires solides. Cette dernière issue se révéla néanmoins être la plus abordable : nombreux furent ceux qui souhaitèrent jouer le rôle d'intermédiaire entre les banques et les usines. Dans ce cas de figure, aucune partie n'était perdante : si l'usine remboursait le crédit, le créancier s'enrichissait sur les intérêts (pouvant atteindre 100 % par an et en devises étrangères), si l'usine ne remboursait pas son emprunt, l'organisme prêteur s'appropriait l'aluminium et le vendait sur le marché.

Face à cette solution de rechange qui permettait aux entreprises de survivre, l'Etat russe tenta de sauver certaines sociétés. Mais, lui-même victime de la crise, il ne pouvait subvenir à toutes les demandes : un grand nombre d'entreprises fit faillite. En revanche, quelques unes purent bénéficier d'investissements étrangers.

Ainsi, on comprend mieux pourquoi la solution offerte par les intermédiaires est devenue l'issue la plus avantageuse à court terme : de nombreuses entreprises ont profité de la « générosité » de certains nouveaux riches. Dès le début des années quatre-vingt-dix, les directeurs des usines d'aluminium se sont vu proposer un schéma qui résolvait leurs problèmes de production, tout en leur offrant des possibilités d'enrichissement personnel : le *tolling*<sup>3</sup>.

Traditionnellement, l'appellation *tolling* désigne le principe selon lequel une usine, dans le cas qui nous intéresse une usine d'aluminium, reçoit d'une personne étrangère à l'entreprise (le *tollinger*) de l'argent destiné à financer uniquement la production d'aluminium. Le *tollinger* fournit des matières premières à l'usine, la paye pour la transformation des matériaux bruts, puis récupère la production et se charge de la vendre à l'étranger. Ce principe est également appelé « travail sur matières premières ». Le Code douanier russe en donne une définition à la fois plus complexe et plus précise, même si le terme *tolling* n'y figure pas : il y est question de « transformation de produits sous contrôle douanier ». Selon les normes douanières internationales, le *tolling* est considéré comme une exportation non pas de produits mais de services. C'est la raison pour laquelle la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) n'est perçue que lors du retour du produit fini en Russie. De plus, les entreprises pratiquant le *tolling* sont exonérées de plusieurs impôts régionaux et exemptées de contribution au fonds de financement de l'entretien des routes.

Il est évident que le *tolling* n'est pas une invention russe ; ce sont essentiellement les pays en développement qui mettent en œuvre ce principe de travail sur les matières premières en recourant à des régimes douaniers particuliers.

Le principe du *tolling* résout donc l'ensemble des problèmes des directeurs d'usines : du financement de l'entreprise à la fuite du

---

3. *Tolling* : de l'anglais *toll*, péage, droit de passage.

capital, en passant par l'achat et l'exportation de la production. L'usine et son directeur n'ont pas à fournir le moindre effort ni à déboursier le moindre sou. En outre, ce système assure une transparence juridique de toutes les opérations et permet le lobbying collectif des privilèges. Ainsi, dans le cas concret de l'usine d'aluminium de Krasnoïarsk (*KrAZ*)<sup>4</sup>, l'intermédiaire, qui est également le *tollinger*, achète les matières premières, les fait transformer (à un prix deux fois inférieur à celui du marché si lui-même est propriétaire d'un combinat d'alumine), les livre à *KrAZ*, finance leur transformation (mais aussi l'énergie nécessaire au fonctionnement de l'usine, les salaires des ouvriers, les impôts...), et enfin, vend l'aluminium ainsi produit. Certes, l'usine échappe à la faillite, épargne le chômage à ses ouvriers et se voit délivrée des démarches d'import-export. Mais en définitive, elle ne perçoit qu'une commission : tout juste suffisante pour couvrir les frais de fonctionnement, la somme d'argent allouée par l'intermédiaire ne permet en aucun cas à l'entreprise de faire le moindre bénéfice et lui interdit de prospérer.

Pourquoi les plus grandes entreprises ont-elles malgré tout choisi ce mode de fonctionnement ? La réponse est apparemment la suivante : le principe du *tolling* offrait une formidable possibilité d'exportation du capital. Pour parler plus clairement, les *tollingers* ont proposé aux directeurs de partager les bénéfices, désormais fixés off-shore. L'appât du gain aidant, dans une Russie où le niveau de vie régressait davantage chaque jour, les directeurs d'usines ont trouvé des avantages personnels à pratiquer le *tolling*.

Les usines ont alors été payées au prix le plus bas pour leur production d'aluminium revendue ensuite aux cours mondiaux. L'accumulation rapide de capital a permis de commencer l'achat d'actions de l'usine concernée et de souscrire une assurance contre toute intrusion de quelque « agresseur » que ce soit.

Enfin, rapidement adopté par tous, le *tolling* a permis de faire du lobbying sur les avantages fiscaux. Par ailleurs, ses adeptes savaient également se protéger derrière leurs vitrines internationales pour ne pas payer d'impôts en Russie. Et bien que les effets pervers

---

4. Tous les sigles et acronymes désignant des entreprises sont translittérés et traduits sous leur forme intégrale dans un tableau récapitulatif présenté en annexe. Dans le corps du texte, l'orthographe française a été utilisée pour les transcrire.

du *tolling* aient été particulièrement évidents, toutes les grandes usines d'aluminium se sont unies pour le défendre en faisant pression sur le pouvoir afin que celui-ci ne s'avise pas de l'interdire.

La cause de la vitalité obstinée du *tolling* est à chercher dans la propriété. Au début des privatisations, la majorité des entreprises se trouvait déjà sous l'influence des intermédiaires ; ces derniers n'avaient plus qu'à consolider leur présence en vue de l'achat d'actions et ils s'y employèrent avec succès. Les *traders-tollingers* furent activement soutenus dans leurs démarches par les « directeurs rouges » (*krasnye direktora*), eux aussi acquéreurs d'actions lors de la privatisation des entreprises. Avec la généralisation de ce mode de fonctionnement et les longues transformations qui en ont résulté, les *tollingers*, actionnaires et directeurs ont fini par ne faire plus qu'un.

Apporter des preuves irréfutables de l'identité des détenteurs du capital de l'aluminium demeurait particulièrement difficile. Les informations dans ce domaine étaient inaccessibles : la corrélation était scrupuleusement cachée, et pour la mettre à jour, il était au minimum nécessaire de compulsier les registres des compagnies sur plus de vingt zones off-shore. Une faille a cependant fini par être dévoilée : le principal *tollinger* en Russie — la compagnie britannique Trans-World Group (TWG) — apportait sur son site Internet officiel, les informations suivantes la concernant : « Dans le fonctionnement de ses opérations avec les entreprises métallurgiques russes, le groupe a acquis leurs paquets d'actions... », et de même, un peu plus loin : « L'achat des actions des entreprises russes a coûté aux structures apparentées et partenaires du groupe, une somme supérieure à 300 millions de dollars<sup>5</sup> »<sup>6</sup>. Si bien que lorsque dans le registre des actionnaires des usines d'aluminium, l'on pouvait apercevoir des sigles tels que *OOO* (*Obščestvo s Ograničennoj Otvetstvennost'ju* — société à responsabilité limitée, SARL) ou *Ltd* (*Limited*, pour *Limited Liability Company*), il était possible d'affirmer avec assurance qu'il s'agissait précisément des structures apparentées et partenaires de TWG ou d'autres propriétaires selon les cas. Néanmoins, prouver qu'il existait un lien avec les di-

---

5. Soit 2,28 milliards de francs.

6. Andrej Onufriev, Dmitrij Sivakov, art. cit.

recteurs de ces sociétés off-shore demeurait particulièrement périlleux non seulement en raison de l'éloignement mais aussi à cause de divers artifices juridiques comme les actions au porteur ou l'institut des directeurs nominaux. Toutefois, une partie des informations concernant les réels propriétaires parvenait à ressortir dans la presse. Quoi qu'il en soit, durant ces dix dernières années, il a été prouvé que les cinq plus grandes usines d'aluminium du pays, qui produisent près de 90 % de l'aluminium russe, ont toutes, sans exception, pratiqué activement le *tolling*.

La pratique du *tolling* sera restée presque secrète jusqu'à ce que certains responsables de régions sonnent l'alarme. Des journalistes leur emboîtent le pas et mènent des enquêtes de plus en plus poussées, malgré les risques que leur curiosité fait peser sur eux. Progressivement, l'opinion s'interroge sur le bien-fondé du *tolling* et un débat voit le jour. La tension augmente au point que les responsables fédéraux ne peuvent plus ignorer cette question : tôt ou tard, ils seront contraints de prendre position.

Durant le deuxième semestre 1999, la population moscovite est prise en étau dans une lutte qu'elle ne comprend pas toujours. L'apparition sur les panneaux publicitaires de la capitale de slogans tels que « Il faut interdire le *tolling* ! Il y en a assez de piller la Russie » est le plus souvent interprétée comme une nouvelle forme de propagande politique, visant en particulier Anatoli Tchoubaï<sup>7</sup>, soupçonné d'être le coordinateur de la pratique du *tolling* en Russie. Cependant, la polémique s'amplifie rapidement avec l'apparition, sur les mêmes panneaux, de publicités diamétralement opposées aux précédentes, affirmant qu'« Interdire le *tolling* revient à ruiner la Russie ».

En fait, il s'agissait de la troisième confrontation des partisans et adversaires du *tolling* dans le secteur de l'aluminium. En 1994-1995 tout d'abord, les prétendants se sont partagé les plus grandes usines du monde, celles de Bratsk (*BrAZ*) et de Krasnoïarsk, à grand renfort de fusillades et d'assassinats. Puis, au deuxième semestre 1997, la troisième usine d'aluminium du pays par ordre de

---

7. Considéré comme le « père des privatisations », Anatoli Tchoubaï a occupé le poste de vice-premier ministre responsable de la politique économique. Il a ensuite été chef de l'administration présidentielle de Boris Eltsine. Il est aujourd'hui à la tête de la compagnie d'électricité *EÈS*.

grandeur, a élu à sa tête un nouveau directeur ; il est vrai qu'à cette occasion, la redistribution s'est opérée dans le cadre du droit en vigueur. Néanmoins, il peut sembler surprenant que chaque changement de propriétaires coïncide régulièrement avec une hausse importante du cours mondial de l'aluminium. Pour 1999, il s'agissait d'une discussion autour du principe même du *tolling*, la Commission gouvernementale aux questions d'opérations devant se réunir fin novembre 1999 pour décider ou non de l'interdiction de ce procédé. Chacun avançant ses arguments pour ou contre ce mode de fonctionnement, il était devenu évident que suite à l'emploi du *tolling*, le gouvernement russe se voyait privé chaque année de quelque 260 millions de dollars<sup>8</sup> qui s'évadaient à l'étranger. Selon les défenseurs du *tolling*, son interdiction revenait à provoquer la ruine des entreprises d'aluminium : elles auraient perdu leurs fonds de roulement et leur production se serait effondrée. Dans n'importe quel cas de figure, la question demeurerait beaucoup trop importante pour que toute décision d'envergure soit prise à la légère.

La répartition des forces en faveur ou opposées au *tolling* se fit suivant un schéma presque régulier : parmi les partisans du *tolling* se trouvaient pratiquement tous les dirigeants d'usines d'aluminium. La première place était occupée par Lev Tchernoi ; cet Israélien d'origine russe qui dirigeait Trans-World Group<sup>9</sup>, bénéficiait de la protection politique de Boris Berezovski, le plus connu des oligarques russes, ainsi que de l'appui d'un certain nombre de fonctionnaires du ministère de l'Economie. Il fallait également compter avec Anatoli Bykov, président du Conseil des directeurs de KrAZ, Iouri Chliaïfstein, président du Conseil des directeurs de BrAZ, Mikhaïl Jivilo, président de l'usine d'aluminium de Novokouznetsk (*NkAZ* — région de Kemerovo en Sibérie occidentale), et Viktor Vekselberg, président de la Compagnie de l'aluminium de Sibérie et de l'Oural (*SOuAL*), incluant en son sein les usines d'aluminium de l'Oural et d'Irkoutsk.

---

8. Denis Ivanov, « Tret'ja aljuminievaja » [La troisième guerre de l'aluminium], *Itogi*, 23 novembre 1999, n° 47, p. 48-50.

NB : 260 millions de dollars équivalent à 2 milliards de francs.

9. Lors de la rédaction de cet article (octobre 2000), il n'a pas été possible de savoir si Lev Tchernoi dirige toujours TWG, ni même si ce groupe existe encore.

Les opposants au *tolling* se recrutent essentiellement chez les hommes politiques et en particulier chez les responsables régionaux : Viktor Kress, gouverneur de la région de Tomsk (Sibérie occidentale), Alexandre Lebed, gouverneur du Territoire de Krasnoïarsk, Konstantin Titov, gouverneur de la région de Samara (sur la Volga), Aman Touleev, gouverneur de la région de Kemerovo, et Alexandre Potchinok, responsable du Conseil interdépartemental scientifique. Ces hommes recevaient le soutien actif d'Oleg Deripaska, président du groupe Sibirski Alioumini (incluant l'usine d'aluminium de Saïansk — *SaAZ*). Pratiquant le *tolling*, ce chef d'entreprise souhaitait l'abandonner depuis deux ans. Aussi, pour éviter d'être lésé en renonçant seul à ce procédé, il invitait régulièrement le gouvernement à l'interdire purement et simplement.

Le clivage entre acteurs économiques et responsables politiques qui se dessina à l'occasion du débat sur le *tolling*, mit clairement en évidence la volonté du politique de reprendre l'ascendant sur les entreprises de sa région, aux dépens des oligarques propriétaires, considérés comme des pileurs.

Dans le débat sur la nature même du système en cours, Lev Tchernoi avançait le raisonnement suivant : la production d'aluminium n'est pas en mesure d'attirer les crédits, c'est pourquoi le *tolling* demeure incontournable. Mais l'importance de la production mondiale d'aluminium, de même qu'une demande croissante, sont des arguments contraires à ses propos. A ses débuts dans l'aluminium, Lev Tchernoi ne collaborait avec aucune structure financière étrangère influente qui aurait pu subventionner ou investir dans ses usines d'aluminium russes. Toutefois, avec la prise de contrôle de TWG par Lev Tchernoi, la petite compagnie qui spéculait à la bourse des métaux précieux de Londres s'est rapidement transformée en l'une des plus grandes compagnies mondiales en matière d'exportation d'aluminium. Selon les chiffres avancés par la compagnie elle-même, elle aurait investi 2,6 milliards de dollars<sup>10</sup> dans la transformation de l'aluminium, pour la période comprise entre 1992 et 1998<sup>11</sup>. Dès lors, il ne reste plus qu'à faire le calcul pour connaître les bénéfices accumulés par la compagnie

---

10. Soit 20 milliards de francs.

11. Denis Ivanov, art. cit.

grâce au *tolling*, tout comme pour comprendre la somme que les usines russes auraient pu percevoir, si elles avaient elles-mêmes bénéficié des crédits et exporté l'aluminium sur le marché international.

Cependant, les partisans du *tolling* maintenaient leur avis selon lequel il n'était pratiquement pas possible d'attirer les crédits dans cette branche de l'industrie. Leur principal argument demeurait le manque de fonds de roulement dont souffraient les usines d'aluminium. Il est évident que depuis 1993, date à laquelle le *tolling* a fait son entrée en Russie, les fonds de roulement des usines d'aluminium s'étaient considérablement amoindris. Selon le président de la structure non-commerciale Alioumini, Igor Prokopov, au début de 1999, l'approvisionnement des producteurs d'aluminium en actifs de roulement, était proche de zéro<sup>12</sup>.

Et c'est justement la raison pour laquelle un fonctionnaire du ministère de l'Economie (qui a désiré conserver l'anonymat) considérait que l'abolition du *tolling* n'était possible qu'en accord avec une baisse des taux d'intérêts des banques russes jusqu'à un alignement au niveau international, sachant qu'il était inutile de compter sur l'aide du capital occidental (la cote de la Russie en matière de crédit était une des plus basses au niveau mondial, juste avant le Pakistan, dernier de la liste)<sup>13</sup>.

Sergueï Choupletsov, directeur du service de presse de la société Renova, qui contrôlait partiellement SOuAL, voyait un autre danger dans une possible interdiction du *tolling* : sa disparition aurait pu entraîner une chute de la production. Et dans ce cas, SOuAL aurait dû faire face à d'importantes complications. En revanche, Sergueï Choupletsov pensait que les *tollingers* n'en auraient probablement pas souffert, puisque rien ne les empêchait d'augmenter le prix de l'alumine qu'ils fournissaient aux entreprises d'aluminium russes. Dans ce cas, il n'était apparemment pas évident de comprendre ce qui aurait pu contraindre les usines à acheter l'alumine, précisément à leurs *tollingers* attitrés. Cependant, répondant à cette question, Sergueï Choupletsov soulignait que si les *tollingers* étaient à la fois propriétaires de l'alumine et des entreprises, le

---

12. *Ibid.*

13. *Ibid.*

parquet et les services du ministère de l'Intérieur devaient s'emparer de l'affaire<sup>14</sup>.

Un membre de la direction exécutive de l'union des exportateurs de productions métalliques, Vladimir Petchik, a plusieurs fois confirmé que l'Etat perdait de l'argent de manière incontestable sur les opérations de *tolling*, et plus particulièrement sur les droits d'entrée et de sortie du territoire russe. Mais cet aveu ne l'empêchait pas d'évoquer le même argument que Sergueï Choupletsov pour soutenir le *tolling* : les usines d'aluminium étant chargées à 100 %, nul ne pouvait pronostiquer quels auraient été les volumes de production en cas de suppression du *tolling*. Enfin, les partisans du principe jouaient les épouvantails en manipulant le spectre des explosions sociales qui auraient pu découler de la chute de la production et de la diminution d'emplois dans le secteur.

Les arguments des opposants au *tolling* reposaient davantage sur des constatations que sur des suppositions. Outre l'acharnement d'Alexandre Potchinok, directeur du Conseil interdépartemental scientifique, à dénoncer le *tolling*, Viatcheslav Chichine, directeur commercial de la société par actions GAZ (Usine Automobile de Gorki, ville située sur la Volga aujourd'hui redevenue Nijni Novgorod) soulignait qu'à cause du *tolling*, tout l'aluminium russe partait à l'exportation et qu'on en manquait à l'intérieur du pays, alors que les prix à l'étranger et en Russie étaient désormais quasiment équilibrés<sup>15</sup>. L'industrie automobile russe, en pleine restructuration depuis quelques années, souffrait cruellement du manque d'aluminium, matériau incontournable pour tout véhicule moderne.

En outre, et comme il a déjà été évoqué, il y avait parmi les opposants au *tolling*, des personnes qui le pratiquaient elles-mêmes : Oleg Deripaska, président de Sibirski Alioumini, était la plus éminente de ces figures. Selon le vice-président de cette société, Guerman Tkatchenko, le *tolling* ne pouvait être profitable qu'à quelques personnes physiques, et non pas à des usines tout entières puisque celles-ci se privaient de leurs fonds de roulement et de leurs bénéfices. Toujours selon le vice-président, l'entreprise Sibirski Alioumini n'était confrontée à aucune difficulté pour trou-

---

14. *Ibid.*

15. *Ibid.*

ver des moyens de crédit, y compris à l'étranger. Guerman Tkatchenko était persuadé que l'interdiction du *tolling* serait un stimulant pour le marché interne ; de plus, les Occidentaux cesseraient de craindre les producteurs d'aluminium russes, jusqu'à lors redoutés tels des « guerriers de l'aluminium ». Par conséquent, des investisseurs normaux s'intéresseraient aux entreprises russes.

Cette situation, telle que nous venons de la décrire, allait rapidement évoluer sous les effets conjugués de la guerre ouverte entre Alexandre Lebed, gouverneur de Krasnoïarsk, et Anatoly Bykov, président de KrAZ, et de l'appétit grandissant d'Oleg Deripaska et de son empire SibAl, appétit avalisé par les différentes prises de position du tout nouveau président russe, Vladimir Poutine.

En dépit des allégations de Lev Tchernoi<sup>16</sup>, affirmant sans vergogne qu'il est le sauveur de l'industrie de l'aluminium russe, la position des *tollingers* installés à l'étranger implique d'autres conséquences négatives que celles déjà infligées à l'économie russe. En effet, selon le schéma imposé, l'alumine appartient au *tollinger* off-shore, Lev Tchernoi par exemple, de même que l'usine où l'aluminium est produit. Lev Tchernoi alimente cette usine en liquidités uniquement pour qu'elle produise et que ses ouvriers survivent tout en continuant à la faire fonctionner. Lorsque les ouvriers de l'usine s'aperçoivent que leur production est importante et qu'elle s'écoule facilement, l'idée de travailler indépendamment leur vient à l'esprit, mais ils prennent rapidement conscience que l'argent reversé par le *tollinger* est tout juste suffisant à faire perdurer l'état dans lequel l'usine se trouve jusqu'alors. La situation prend des proportions catastrophiques lorsque le *tollinger* propriétaire des marchandises finit par prendre possession de tous les maillons de la chaîne de production, tandis qu'en principe, c'est le président du Conseil des directeurs de l'usine qui reste le principal responsable aux yeux de la loi. C'est donc ce dernier, garant visible de l'appareil, qui sera arrêté en premier à l'occasion d'un contrôle fiscal qui aura démontré que l'usine est viable mais que tous ses capitaux ont fui à l'étranger... Souvent complices des véritables propriétaires de la chaîne de production de l'aluminium, les présidents des Conseils des directeurs des usines restent les vic-

---

16. Site internet valide en octobre 2000 : <http://www.chernoi.com>

times idéales alors que les propriétaires résidant à l'étranger ont beaucoup moins à craindre. C'est une variante de ce scénario qui s'est déroulée autour de KrAZ et qui a donné les premiers coups de boutoir à la pratique du *tolling* en Russie.

Afin de rendre au mieux la situation politique du Territoire de Krasnoïarsk au cours de ces dernières années, il convient de souligner ici l'importance du rôle joué par Anatoli Bykov, considéré comme le véritable chef de cette région russe jusqu'à l'élection d'Alexandre Lebed au poste de gouverneur en 1998. Après l'élection, les deux hommes demeurent alliés, mais la soif de pouvoir d'Anatoli Bykov le pousse à toujours revoir ses ambitions à la hausse. Ainsi, dans le but de s'approprier tous les maillons de la chaîne de production de l'aluminium dans la région (des matières premières aux produits finis en passant par l'énergie) et vraisemblablement de prendre le dessus sur Lev Tchernoi, l'oligarque régional s'adresse au gouverneur Lebed avec la proposition de créer dans le Territoire un consortium énergétique et métallurgique unique. Il prévoit d'y inclure, dans une chaîne technologique unique sous son contrôle, KrAZ, le combinat d'alumine d'Atchinsk (AGK), la station hydroélectrique de Krasnoïarsk (KrasGuES), l'usine métallurgique de Krasnoïarsk, ainsi que de nombreuses autres entreprises de la région. L'entourage essentiellement moscovite d'Alexandre Lebed en vient rapidement à la conclusion que l'appétit du seigneur local risque de s'étendre aux plus petites parcelles de propriété du Territoire, et l'administration territoriale renonce vite aux 500 000 dollars mensuels qu'Anatoli Bykov avait promis de payer en échange de la majorité des actions des entreprises qu'il envisageait d'accaparer. Ce refus de collaborer de la part du gouverneur et de son équipe marque le début d'une haine réciproque entre les deux anciens partenaires et en août 1999, un mandat d'arrêt est lancé à l'encontre d'Anatoli Bykov. Nombreux sont ceux qui pensent alors que le général Lebed est le principal instigateur des poursuites menées contre le président de KrAZ, mais en dépit de ces insinuations, il est prouvé que l'arrestation du roi de l'aluminium était discutée de longue date au ministère de l'Intérieur, et ce sont finalement deux affaires judiciaires qui sont ouvertes contre lui : la première pour meurtre et la seconde pour blanchiment d'argent sale. En déplacement en Hongrie pour raisons de santé, Anatoli Bykov est arrêté à Budapest par Interpol en

octobre 1999, suite à un mandat d'arrêt international lancé contre lui par les autorités de Moscou. Il passera six mois derrière les barreaux de la capitale hongroise avant d'être extradé vers la Russie et de regagner Krasnoïarsk pour y être incarcéré.

La fin de la carrière fantasmagorique d'Anatoli Bykov a donc fondamentalement modifié toute la situation, et a fait figure de prologue à la bataille décisive pour la prise de contrôle de l'un des derniers gros morceaux de l'industrie nationale russe. Le Territoire de Krasnoïarsk était en première ligne pour être le théâtre de cette lutte. Oleg Deripaska et ses alliés ont su se positionner dans le conflit et ont fait preuve de mesures bien arrêtées par rapport à KrAZ, en participant activement au conflit au sein d'AGK<sup>17</sup>, aux côtés d'Alexandre Lebed. Auparavant, quand Anatoli Bykov n'était pas encore inquiété par la justice, Sibirski Alioumini négligeait le Territoire et réalisait son expansion essentiellement dans la région de Samara. En dépit du fait qu'Oleg Deripaska n'a fait preuve d'un intérêt évident envers le Territoire de Krasnoïarsk qu'à partir de 1999, et particulièrement envers l'aide financière que lui a apportée Alexandre Lebed au moment où la question sur la banqueroute de KrasOugol<sup>18</sup> se faisait de plus en plus pressante, il a en réalité toujours suivi avec attention tous les événements qui s'y sont déroulés. La cause de cet intérêt réside dans la vanité : KrAZ se trouvait être le maillon central de la structure de TWG (Lev Tchernoï), l'ennemi juré de Sibirski Alioumini (Oleg Deripaska). En harcelant TWG, le président de Sibirski Alioumini répliquait à l'information véhiculée par le site Internet *Kogot'2* en février 1999 : selon cette source, Anatoli Bykov, alors au service de Lev Tchernoï, aurait commandité le meurtre d'Oleg Deripaska à la sommité criminelle Vladimir Tatarenkov<sup>19</sup>, aujourd'hui incarcéré en Grèce.

Au-delà du caractère superficiel de l'affaire qui se résume à une lutte de personnes, cette guerre des grands groupes de l'aluminium visait à anéantir l'ennemi pour mieux s'emparer de ses biens : pour

17. Conflit entre les propriétaires de l'usine et le personnel sur l'identité du nouveau directeur de l'usine.

18. Charbonnages de Krasnoïarsk.

19. Aleksandr Černjavskij, « Nasledniki ili marodery ? » [Héritage ou pillage ?], *Argumenty i fakty na Enisej*, n° 48, décembre 1999, p. 3. Vladimir Tatarenkov affirmera quelques mois plus tard qu'Anatoli Bykov lui avait « commandité » le meurtre de plusieurs hommes d'affaires et de criminels (<http://www.polit.ru>, 3 juin 2000).

Oleg Deripaska, la lutte pour l'héritage d'Anatoli Bykov revêtait une signification de principe. KrAZ rapportait beaucoup dans le schéma du *tolling* et en prenant position pour sa suppression, Sibirski Alioumini s'inscrivait en opposant irréconciliable de TWG. Si le gouvernement décidait d'interdire la pratique du *tolling*, cette décision revenait à signer l'arrêt de mort de TWG. Par ailleurs, Oleg Deripaska avait réussi à faire ce qu'Anatoli Bykov avait tenté en vain à Krasnoïarsk en 1998 et qui l'avait conduit à sa perte : un plan de fusion de SibAl et de la station hydroélectrique de Sajano-Chouchenskaïa, en une union énergétique et métallurgique baptisée Saïany. Cette association avait été le témoin de l'union en plein essor entre Oleg Deripaska et Anatoli Tchoubaïs ; le président de SibAl espérait bien pouvoir réitérer l'opération avec KrAZ et la station hydroélectrique de Krasnoïarsk.

Bien que détenu en Hongrie, Anatoli Bykov, président du Conseil des directeurs de KrAZ, continuait de diriger son entreprise, mais sa position devenait de moins en moins confortable. L'assemblée extraordinaire des actionnaires de KrAZ, réunie le 19 février 2000 à Moscou, décidait une cessation anticipée des pleins pouvoirs des membres du Conseil des directeurs, le dépôt du changement de statut en société ouverte à capital par actions, et l'augmentation de son capital réglementaire. Cette assemblée avait lieu à l'initiative du troisième plus gros actionnaire de l'usine d'aluminium, Vassili Anissimov, et certainement avec l'aval du premier d'entre eux, Lev Tchernoï. Le sens de cette assemblée était clairement esquissé par son ordre du jour : en augmentant son capital réglementaire et en exploitant de nouvelles ressources financières provenant de sources extérieures, KrAZ essayait d'échapper à la banqueroute.

L'évolution de la guerre de l'aluminium prenait un nouveau tournant avec le retrait annoncé de TWG de l'industrie de l'aluminium russe. Outre l'usine de Krasnoïarsk, cette décision concernait celle de Bratsk, ainsi qu'AGK. Les activités de TWG étaient rachetées par le groupe d'actionnaires de Sibneft, dont le président est Roman Abramovitch. Député de Tchoukotka (république située à l'extrémité nord-orientale de la Russie, au bord de la mer de Béring), cet oligarque est lui aussi un proche de Boris Berezovski. Dans cette transaction, les motivations de chacun n'ont jamais pu

être réellement élucidées. Toujours est-il qu'en se séparant de ses actions dans l'aluminium, Lev Tchernoi a tenté de vendre celles d'Anatoli Bykov à Roman Abramovitch. Ce dernier n'a évidemment guère apprécié la démarche quand il a eu vent de la supercherie.

Cette reculade de Lev Tchernoi s'est néanmoins accompagnée d'une nouvelle collaboration avec Boris Berezovski, lui aussi associé à Roman Abramovitch dans cette affaire. Ainsi, et en dépit des apparences, Lev Tchernoi gardait un pied dans l'industrie de l'aluminium russe. De leur côté, Roman Abramovitch et Sibneft prenaient possession d'un commerce très lucratif, surtout au vu de l'envolée des cours mondiaux de l'aluminium à cette période.

La défection de Vassili Anissimov peu de temps après celle de Lev Tchernoi, allait permettre à Sibneft de s'emparer de la majorité des actions de KrAZ<sup>20</sup>. Anatoli Bykov voyait alors lui échapper l'initiative dans la lutte pour le contrôle de KrAZ et le nettoyage des dirigeants de l'usine issus de l'équipe de l'ère Bykov pouvait commencer. C'est cependant un ancien représentant de TWG qui allait succéder à Anatoli Bykov au poste de président du Conseil des directeurs : Alexeï Barantsev.

Avec le retrait de TWG et de ses alliés, ainsi qu'avec la mise en touche d'Anatoli Bykov, la lutte pour le contrôle de l'industrie aluminium russe se repositionnait sur le territoire russe pour voir s'affronter Sibneft de Roman Abramovitch d'une part, et SibAl d'Oleg Deripaska d'autre part. La nouvelle difficulté rencontrée par les belligérants consistait désormais à trouver des alliés neufs à qui s'unir à pour vaincre l'adversaire.

Dans ce conflit, désirs de revanche et rancœur ont souvent été des motivations essentielles dans la tournure prise par les événements. Le caractère passionné de ces querelles allait cette fois-ci se manifester par l'intervention d'un troisième acteur, Alfa-Group, qui par le biais de l'une de ses filiales venait d'acquérir 30 % des actions de BrAZ, usine majoritairement détenue par Sibneft.

---

20. Au début de l'année 2000, Vladimir Anissimov décidait de vendre ses actions de KrAZ à la suite de Lev Tchernoi. Au printemps, sa fille et son gendre étaient abattus à Iékaterinbourg (Oural). Aucun lien n'a pu être établi entre les deux affaires, mais la coïncidence des événements embarrasse Anatoli Bykov, soupçonné d'être le commanditaire de cette vengeance.

L'achat de ce paquet d'actions par Alfa marquait la concrétisation d'une réponse aux propriétaires de Sibneft, responsables des difficultés auxquelles le groupe s'était heurté sur le combinat d'alumine d'Atchinsk, racheté après le départ de Lev Tchernoi. En agissant ainsi, Alfa facilitait le jeu de Sibirski Alioumini, l'adversaire de Sibneft dans la guerre de l'aluminium.

Mais la précipitation des événements allait prendre une tournure inattendue. En effet, l'instabilité du marché de l'aluminium était de plus en plus grande, à cause de faits variés mais concomitants, tels que le limogeage du directeur d'AGK (suite au changement de propriétaire du combinat), la victoire de SibAl dans sa lutte avec des groupes ukrainiens pour le rachat de l'usine d'alumine de Nikolaïev (*NGZ*), et le départ du directeur général de KrAZ, Alexei Barantsev, suite au mécontentement des actionnaires après qu'il eut échoué dans ses négociations avec la Compagnie d'énergie de Krasnoïarsk (*KrasEnergo*) sur la baisse des tarifs devenus non rentables.

Bien qu'appartenant à TWG, le combinat d'alumine d'Atchinsk, AGK, se trouvait depuis décembre 1996 en régime de gestion extérieur, c'est-à-dire qu'il était sous la responsabilité directe des autorités territoriales de Krasnoïarsk qui nommaient le directeur de l'entreprise. Le rachat d'AGK à TWG par Alfa-Group et le licenciement du directeur du combinat relancèrent les discussions entre personnel du combinat et propriétaires d'une part, et propriétaires et administration territoriale d'autre part. Rappelons que les ouvriers s'étaient mis plusieurs fois en grève pour refuser la nomination de directeurs qu'ils ne jugeaient pas désirables. Début avril 2000, un consensus était trouvé entre l'administration du Territoire de Krasnoïarsk et la direction d'Alfa-Group : AGK sortait de son régime d'exception et Alfa se renforçait de facto sur le marché des matières premières. Cette issue heureuse pour Alfa-Group confortait sa prise de poids dans son rôle d'élément déterminant entre les deux principaux combattants. Les deux camps étaient bien conscients de cette situation, c'est pourquoi l'union stratégique avec Alfa demeurait le principal objectif à atteindre.

Deuxième élément déstabilisateur du marché de l'aluminium : l'achat de l'usine d'alumine de Nikolaïev en Ukraine par SibAl. Grâce à cette victoire, Oleg Deripaska consolidait son accès aux matières premières. En revanche, il n'en était pas de même pour

Sibneft qui, ayant racheté le commerce de Lev Tchernoi, orienté sur le *tolling*, voyait son accès à la bauxite considérablement limité.

Enfin, Alexeï Barantsev perdait son poste de président du Conseil des directeurs de KrAZ, non seulement parce qu'il n'avait pas été capable de faire baisser les tarifs de l'énergie vendue à KrAZ, mais surtout parce qu'il était soupçonné de faire le jeu de SibAl. En fait, Alexeï Barantsev agissait en faveur de Système Energétique Uni et de SibAl, alliés depuis la mise en place de Saïany, leur compagnie commune d'énergie et de métallurgie.

Cette situation confuse dans l'industrie de l'aluminium rendait plus que nécessaire une immixtion des autorités fédérales, et Vladimir Poutine interviendra en personne pour mettre un terme à ces luttes intestines qui nuisaient considérablement au bon développement de l'aluminium russe. Dans un sens, le successeur de Boris Eltsine est opposé au *tolling* extérieur, et de l'autre, il est hostile à l'augmentation des prix de l'énergie qui prive l'industrie russe de ses privilèges concurrentiels (une énergie peu chère permet une production très compétitive vis-à-vis des producteurs étrangers). De fait, Vladimir Poutine est catégoriquement opposé à ce que des avantages concurrents, dans le cadre d'une énergie bon marché, soient exploités par des étrangers (les *tollingers*), d'autant plus que la Russie en général et le budget de l'Etat en particulier, ne retirent que très peu d'un tel fonctionnement. Le président russe est donc entré en scène en demandant le gel des hostilités entre les belligérants plutôt que de prendre parti pour l'un ou l'autre. Il leur a clairement désigné le cadre dans lequel leurs relations devaient évoluer : l'union.

L'union du secteur, fermement suggérée par le président Poutine, a suscité de nombreuses réactions et dans leur ensemble, les experts et les journalistes se sont divisés en deux camps. Le point de vue « pro-poutinien » va dans le sens de l'enthousiasme soulevé par le renforcement des corporations nationales de l'aluminium qui, sous l'attentive direction libérale de Vladimir Poutine, commencent à marcher dans le droit chemin pour mieux conquérir ensemble le marché mondial, et également bâtir une économie prévisible et transparente dans leur pays. Les apologistes de ce point de vue ont écrit que les formes classiques de la concurrence avaient

bien vieilli depuis longtemps : que cela soit bien ou non, le monde appartient désormais aux super-corporations qui sont en mesure de garantir une percée de l'économie nationale et une place sous le soleil de la prospérité mondiale. De plus, le renforcement des oligarques, en accord avec ce point de vue, est la première étape du travail suivant qui concerne l'alignement des liens de l'Etat et des oligarques<sup>21</sup>.

L'autre point de vue, présenté en particulier par le magazine *Expert*, reconnaît que « la création de grandes corporations est en fait une part de la nouvelle politique économique<sup>22</sup> ». Cependant, les modes d'agissement des responsables des grandes entreprises sont particulièrement troublants. Premièrement, l'écriture de la gestion des affaires : les scandales, les méthodes contraignantes, n'excluant jamais une unification des parties, l'opacité des structures de la propriété des compagnies. Deuxièmement, personne ne sait si la structure qui prétend dominer les marchés de l'aluminium, du cuivre et des métaux noirs, sera prête à investir dans le développement de hautes technologies le bénéfice issu de la production de petites transformations de faible niveau. Une corporation tellement imposante, pratiquement en situation de monopole sur son propre marché, peut tout à fait se satisfaire de simples « pompes » de ressources. Troisièmement, les liens de l'Etat avec cette corporation ne sont pas définis de manière claire, ce qui peut laisser supposer un certain nombre d'issues. En tout cas, les liens de l'Etat avec un autre géant exportateur semblable, Gazprom, ne permettent en aucun cas, quelque optimisme que ce soit<sup>23</sup>.

L'union dans l'industrie de l'aluminium a vu officiellement le jour le 17 avril 2000 avec la création de Rouski Alioumini (*RousAl*), regroupant d'un côté les activités de BrAZ et de KrAZ, appartenant au groupe Sibneft, et de l'autre côté les activités de Sibirski Alioumini. La super-holding est constituée sur des principes paritaires et elle a pour but de consolider les actifs des actionnaires de chaque compagnie composante de la nouvelle société. Même si des pourparlers étaient en cours depuis plusieurs jours, l'union des deux géants de l'aluminium russe avait de quoi

---

21. <http://www.polit.ru>, 11 avril 2000.

22. *Ibid.*

23. *Ibid.*

surprendre et le doute quant à la réussite du nouveau partenariat est tout d'abord de rigueur, car « l'histoire de la lutte des oligarques est tellement riche en traditions du double jeu des directeurs, attisant le mécontentement des ouvriers, faisant preuve de menaces, d'unions secrètes, tout en étant demandeurs d'alliances et de guerres secrètes, que lorsque lesdites unions s'accomplissent et sont annoncées, et que les absorptions sont tellement opaques, l'absence de guerre ne signifie pas la paix pour autant. La paix, comme la guerre, a sa logique, et tant qu'elle demeure incomprise, la paix semble peu vraisemblable<sup>24</sup> ».

Cette union suivait pourtant une logique assez simple qui se basait sur le constat suivant : SibAl possède les matières premières et les produits finis (laminage, conteneurs, feuilles de métal), et Sibneft détient l'aluminium primaire qu'il produit dans les deux plus grandes usines d'aluminium du monde, celles de Bratsk et de Krasnoïarsk. Finalement, c'est Alfa-Group qui, à force de faire monter les enchères, se trouvait en marge de la nouvelle société.

A l'issue de ces déclarations d'union et de ces prises de position, une rumeur s'est propagée dans le pays : il n'y aurait jamais eu quelque guerre de l'aluminium que ce soit et tous les prétendus scandales devaient en fait détourner l'attention des compagnies étrangères de l'aluminium, ainsi que les petits porteurs de KrAZ et de BrAZ, et dissimuler la véritable transaction entre SibAl et Sibneft, avec une participation évidente de Vladimir Poutine. Soit. Mais tous les bouleversements survenus dans le monde de l'aluminium russe au cours des six premiers mois de 2000 ont tout de même fait un certain nombre de victimes, mêlées de près ou de loin au commerce de l'aluminium.

Les principales démarches d'alliance étant désormais effectuées, il ne restait plus aux dirigeants de la nouvelle superstructure qu'à distribuer les tâches de chacun et à poursuivre l'intégration d'entreprises complémentaires, avant de passer à la phase principale, celle qui avait motivé la création de RousAl : travailler ensemble, vite et bien.

---

24. *Ibid.*

La nouvelle distribution des postes clés n'allait pas poser problème pour RousAl : Oleg Deripaska, directeur général de SibAl, devenait directeur général de la nouvelle société, et la majorité des directeurs de la superstructure était issue de SibAl.

En revanche, la fronde de la direction de BrAZ empêchait l'usine d'intégrer la nouvelle holding. En effet, la mauvaise volonté affichée du directeur général de BrAZ, Boris Gromov, du président du Conseil des directeurs, Iouri Chliaïfstein, ainsi que de quelques autres responsables, de quitter l'usine, était renforcée par le fait que ces patrons possédaient 35 % des actions de l'usine. Cette insoumission aux décisions prises par les nouveaux actionnaires contre-carraient les plans de ces derniers : Alexeï Barantsev, fraîchement réélu à la présidence du Conseil des directeurs de KrAZ, était sur le point d'intégrer cette fonction mais cette fois au sein de BrAZ. Pour sa part, le Conseil des directeurs de l'usine de Krasnoïarsk ne posait pas de problème car il était désormais composé presque exclusivement de représentants de RousAl. Finalement, la pression exercée par la nouvelle direction de BrAZ eut raison de l'ancienne équipe : Boris Gromov et Iouri Chliaïfstein finirent par accepter de partir.

Rouski Alioumini poursuivait simultanément son rapprochement avec AGK, alors propriété d'Alfa-Group. La nouvelle compagnie a tout d'abord commencé à investir dans le développement du combinat d'Atchinsk puis est parvenue à un accord avec le consortium Alfa-Group : l'entente portait sur l'ensemble des actions d'AGK détenues par Alfa, soit 27%. En prenant la majorité des actions d'AGK et en incluant cette usine en son sein afin d'en faire le fournisseur en alumine de BrAZ et KrAZ, RousAl s'est garanti un gisement de néphéline et une usine d'alumine à proximité, ce qui évite les risques potentiellement encourus par les matières premières importées ou par l'alumine produite à Nikolaïev, dans une usine de SibAl, certes, mais qui reste néanmoins en territoire ukrainien.

Enfin, la dernière grande manœuvre envisagée par Rouski Alioumini pour cette période, consistait à racheter les actions détenues par Anatoli Bykov, qui représentent 28 % de KrAZ. Devant cette intention clairement affichée par les autorités de RousAl, un ancien compagnon d'Anatoli Bykov en matière de commerce de l'aluminium, Guennadi Droujinine, actuellement député d'Even-

kie<sup>25</sup> à la Douma, n'a pas tenté de braver le destin. Cet ancien membre du conseil des directeurs de KrAZ a récemment vendu son paquet d'actions représentant 10 % de KrAZ à Rouski Alioumini. Guennadi Droujinine s'est dépêché car si Anatoli Bykov avait vendu ses actions avant lui, les 10 % du député n'auraient plus intéressé personne. Mais Anatoli Bykov est rentré à Krasnoïarsk, a été libéré avant d'être à nouveau incarcéré à Moscou cette fois. Il n'a toujours pas vendu ses actions de KrAZ et il ne semble pas que cette question soit d'actualité.

Après toutes ces tergiversations et ces manœuvres de couloirs, il est intéressant d'observer ce qu'il en est aujourd'hui. Le projet Saïany, basé sur l'alliance de la station électrique de Saïansk-Chouchensk et de SaAZ, l'usine d'aluminium de Saïansk, est mort avec la fin du partenariat Tchoubaïs-Deripaska. Mais l'idée a resurgi, et elle est de nouveau d'actualité dans le Territoire de Krasnoïarsk, où depuis juin 2000, il est question « d'unir beaucoup plus étroitement<sup>26</sup> » KrasGuES, AGK, KrAZ et l'usine métallurgique de Krasnoïarsk, puisque RousAl possède une importante quantité d'actions de ces entreprises. En d'autres mots, une structure unique permettrait de faire baisser le prix de l'énergie pour l'ensemble de la production d'aluminium. Néanmoins, il semble qu'Anatoli Tchoubaïs ne soit pas de cet avis en ce qui concerne KrasEnergo, la filiale de Système Energétique Uni. De là à penser que la Russie s'achemine vers une crise, voire vers une guerre latente de l'énergie, il n'y a qu'un pas qui a visiblement été franchi il y a déjà plusieurs mois.

Par ailleurs, la réalisation du plein contrôle professionnel sur les entreprises entrant dans la super-holding, est totalement terminée. En dépit du fait que les paquets d'actions de contrôle de BrAZ et de KrAZ appartiennent à des actionnaires de Sibneft, ce sont des représentants d'Oleg Deripaska qui sont devenus directeurs généraux de ces usines. Le contrôle opératoire sur ces entreprises sera donc entre les mains de ce dernier. Oleg Deripaska est le véritable vainqueur de cette guerre de l'aluminium, puisqu'il a réussi à

---

25. Evenkie : district autonome de Sibérie centrale rattaché au Territoire de Krasnoïarsk.

26. <http://www.polit.ru>, 28 juin 2000.

constituer un groupe qui contrôle entre 70 et 75 % de l'aluminium russe. Alors que Rouski Alioumini n'a que neuf mois d'existence, il fait déjà partie du trio de tête mondial dans le domaine de l'aluminium. En neuf mois, les usines de la compagnie RousAl ont produit 1,593 millions de tonnes d'aluminium, soit une augmentation de 2,4 % par rapport à la période correspondante en 1999. La production de KrAZ est de 627 500 tonnes, soit 0,6 % de plus que pour 1999 à la même époque. Toujours sur neuf mois, la production d'alumine dans les entreprises du groupe a augmenté de 16 % pour atteindre 1,465 tonne. La plus forte hausse a été obtenue par l'usine de Nikolaïev. En ce qui concerne AGK, sa production d'alumine sur les neuf derniers mois est de 634 000 tonnes, chiffre qui traduit une augmentation de 11,2 % par rapport à 1999.

Autre vainqueur dans le conflit de l'aluminium, Roman Abramovitch. Ses activités étaient principalement orientées vers le pétrole avant qu'il ne reprenne les activités de TWG. Le commerce de l'aluminium est lucratif et même si la superstructure RousAl est dominée par les hommes d'Oleg Deripaska, les deux hommes ont su s'entendre pour vaincre ensemble, tout comme leurs groupes respectifs partagent les bénéfices de RousAl. Et rien n'empêcherait Roman Abramovitch de récupérer ses biens en cas de mésentente avec ses partenaires. Boris Berezovski et Lev Tchernoi touchent certainement quelques dividendes de l'aventure RousAl, même s'il n'est pas rare d'entendre dire que Lev Tchernoi aurait réorienté l'essentiel de ses activités vers d'autres domaines. A titre collectif, les ouvriers des usines du groupe Rouski Alioumini peuvent également être considérés comme gagnants. Leurs outils de travail risquent moins de faire faillite que sous la dictature du *tolling*. Les entreprises se portent mieux dans un climat de reprise économique non négligeable pour la Russie.

Toutefois, la liste des perdants n'est pas plus courte pour autant. La plupart des anciens membres des Conseils des directeurs ont pour ainsi dire tout perdu, qu'ils aient été impliqués dans la pratique du *tolling* ou non. La lutte a éliminé de nombreux acteurs de l'industrie de l'aluminium dont le premier d'entre eux demeure Anatoli Bykov. Pour l'heure, ce dernier reste un élément majeur de la situation de post-guerre, à cause de ses 28 % d'actions de KrAZ. Neuf habitants de Krasnoïarsk sur dix considèrent même que son

extradition de Hongrie vers Krasnoïarsk, puis son incarcération à la prison de Lefortovo à Moscou, a été déterminée par la nécessité d'obtenir qu'il renonce à ses actions. Rouski Alioumini a vaguement reconnu que des propositions avaient été faites à Anatoli Bykov dans ce sens, et les avocats de l'homme d'affaires ont déclaré que l'administration du Territoire de Krasnoïarsk avait également fait des offres à leur client, ce que l'administration réfute. Cette dernière aimerait néanmoins retrouver un droit de vote dans les affaires de KrAZ, car pour n'avoir pas pu placer les flux financiers de l'usine sous son contrôle, le gouverneur Lebed figure lui aussi au nombre des perdants. Enfin, de très nombreux petits porteurs se sont trouvés lésés dans cette affaire, car leurs droits ont tout simplement été ignorés. De plus, l'augmentation de capital de KrAZ (15 millions d'actions supplémentaires à valeur nominale de 0,125 rouble), survenue en février 2000, a été répartie seulement entre les principaux actionnaires de l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui possédaient au moins 2,8 millions d'actions ordinaires. Or, ils n'étaient que deux à l'époque : les propriétaires de Sibneft et Anatoli Bykov.

Peut-on pour autant considérer que la guerre de l'aluminium est terminée ? Les apparences laissent penser que oui. Mais une dispute entre propriétaires n'est jamais à exclure de manière définitive. Cependant, plusieurs facteurs donnent le sentiment que cette lutte est suspendue pour une durée indéterminée. Tout d'abord, le gouvernement russe veille, et il ne saurait tolérer le démantèlement d'un pan complet de l'économie, tout comme il n'accepterait en aucun cas un retour du *tolling*. En outre, une fusion comme celle qui a donné naissance à Rouski Alioumini ne contredit pas la législation anti-monopolistique. Ce n'est donc pas de là que peut surgir un éventuel danger. La constitution de la deuxième holding de l'aluminium par ordre de grandeur ne risque pas non plus de provoquer une guerre entre superstructures, sachant que SOuAL-Holding, dirigée par Viktor Vekselberg, et composée entre autres des usines d'aluminium d'Irkoutsk, de l'Oural, de Bogoslov et de Kandalakch, ne contrôle que 20 % du marché russe de l'aluminium primaire et environ 40 % des capacités d'extraction de bauxite. Cette deuxième holding pourrait susciter l'appétit de RousAl, mais en cas d'absorption, la situation de monopole serait inexorablement atteinte. Le risque est donc trop important pour être pris. Seul un

conflit de personnes pourrait, semble-t-il, malmener l'industrie de l'aluminium aujourd'hui et la ramener à sa situation antérieure. Mais les propriétaires de RousAl ne perdent certainement pas de vue qu'ils sont en situation de sursis : toute fausse manœuvre de leur part pourrait se révéler fatale face à la décision présidentielle de mettre au pas les oligarques.

La politique actuellement menée par Vladimir Poutine s'inscrit dans un programme de reprise en main de l'économie du pays. Ce retour à une centralisation plus efficace que sous la présidence de Boris Eltsine, se veut pourtant moins d'inspiration soviétique qu'il n'y paraît. Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le président russe se doit de mettre un terme à la prise d'autonomie grandissante des régions qui fragilise la Fédération, tout comme il est obligé d'abroger les agissements des oligarques qui nuisent à toute restructuration possible de l'économie. Néanmoins, cette politique se trouve confrontée à un certain nombre de contradictions. Tout d'abord, dans un contexte comparable à celui de la guerre de l'aluminium, il apparaît clairement que les régions ne peuvent pas lutter seules contre les décisions des grands groupes industriels. Afin de mettre de l'ordre dans l'économie russe, le président Poutine a choisi de renforcer les instances fédérales, tout en laissant une marge de manœuvre importante aux régions tant que leurs libertés ne vont pas à l'encontre de la Constitution de la Fédération. Par ailleurs, seul un pouvoir fédéral fort est en mesure de lutter contre les oligarques. Or, pour l'instant, le recours à la force demeure le seul moyen réellement efficace dont dispose le pouvoir pour lutter contre les organisations mafieuses. Et, situation paradoxale, pour priver les oligarques de leur pouvoir, l'exécutif a besoin de l'aide de certains d'entre eux. Vladimir Poutine divise les oligarques pour mieux régner. Non seulement, le président russe et son équipe ont eu recours à l'aide de certains « nouveaux Russes » pour atteindre les fonctions qu'ils occupent actuellement à la tête de l'État, mais de surcroît, ils ont besoin de les faire rentrer dans le droit chemin afin que le pays puisse se servir de leurs superstructures sur la scène internationale. Dans un contexte international où l'armée russe ne peut plus être un outil aussi efficace qu'autrefois, Vladimir Poutine a bien compris, en s'inspirant du modèle américain, que la puissance d'un pays se base avant tout sur l'économie. Pourvue d'une économie forte, la Russie pourrait utiliser ses ma-

tières premières comme moyen de pression sur l'échiquier politique international. Raison de plus pour s'interroger sur la constitution et le rôle de super-holdings telles que Gazprom ou RousAl. Ces groupes, que dirigent des oligarques alliés au pouvoir sous l'effet d'une contrainte souvent évidente, sont aujourd'hui des leviers économiques et politiques d'une redoutable capacité, dont la Russie saura se servir en temps utile. En outre, ces géants sont désormais relayés dans des pays tiers par des entreprises qu'ils contrôlent partiellement ou totalement ; c'est notamment le cas de RousAL qui détient aujourd'hui l'intégralité d'un combinat d'alumine roumain, ou encore de Norilsk Nickel, autre joyau industriel du Territoire de Krasnoïarsk, actuellement en pourparlers pour l'achat d'actions de la compagnie américaine Almaz USA, pour une valeur de 27 millions de dollars.

Dans un contexte si particulier qui allie autoritarisme politique et libéralisme économique, la mise en place de partenariats avec des entreprises étrangères peut s'avérer être une solution de rechange à toute tentative d'utilisation abusive de ces groupes de la part du pouvoir russe. L'exemple de Pechiney, la seule compagnie qui domine l'aluminium français et numéro quatre mondial en production d'aluminium primaire et en produits semi-finis, semble aller dans ce sens. Des liens vieux de plus de soixante-dix ans entre la société française et l'usine d'aluminium de Krasnoïarsk viennent d'être réactivés dans le cadre d'un projet de collaboration à plus grande échelle unissant Pechiney et RousAl.

*Culture et société dans la CEI et en Europe centrale et orientale  
(Université de Paris VIII)*

Tableau récapitulatif des sigles et acronymes russes utilisés dans l'article

Acronyme ou sigle (orthographe française)	Translittération	Traduction
AGK	<i>Ačinskij glinozemnyj kombinat</i>	Combinat d'alumine d'Atchinsk
Alfa	<i>Alfa</i>	Alfa
BrAZ	<i>Bratskij aljuminievjy zavod</i>	Usine d'aluminium de Bratsk
EÈS	<i>Edinaja èlektričeskaja sistema</i>	Système Energétique Uni
GAZ	<i>Gor'kovskij avtomobil'nyj zavod</i>	Usine automobile de Gorki
KrasEnergó	<i>KrasÈnergó</i>	Compagnie d'Energie de Krasnoïarsk
KrasGuES	<i>Krasnojarskaja gidroèlektričeskaja stancija</i>	Station hydroélectrique de Krasnoïarsk
KrasOugol	<i>Krasnojarskij Ugol'</i>	Charbonnages de Krasnoïarsk
KrAZ	<i>Krasnojarskij aljuminievjy zavod</i>	Usine d'aluminium de Krasnoïarsk
NGZ	<i>Nikolaevskij glinozemnyj zavod</i>	Usine d'alumine de Nikolaïev
RousAl	<i>Russkij Aljuminij</i>	Aluminium russe
SibAl	<i>Sibirskij Aljuminij</i>	Aluminium de Sibérie
Sibneft	<i>Sibirskaja neft'</i>	Pétrole de Sibérie
SOuAL	<i>Sibirsko-ural'skij Aljuminij</i>	Aluminium de Sibérie et de l'Oural