

LES PAPIERS DE
RECHERCHE DE
L'ENA

Collection
GESTION DES
RISQUES

PR ENA GR-2021-03



Les « dilemmes sécuritaires » des multinationales en zones de conflit : des crises inévitables ?

ALEXANDRA KAPITANSKAYA

Résumé

Les exigences de l'activité économique internationale placent les entreprises multinationales dans des contextes politiques, juridiques et sécuritaires évolutifs, susceptibles de semer la confusion, de dissimuler les risques critiques et de miner leurs avantages stratégiques. Dans des conditions d'instabilité impliquant des belligérants non étatiques, les multinationales peuvent être tentées de céder aux demandes de versements financiers illicites contre des promesses de protection et d'accès aux marchés importants. Les entreprises en question souvent rétorquent avoir été les victimes involontaires d'un climat de plus en plus hostile qui ne leur laissait pas d'autre choix que d'acheter la sécurité de leurs salariés. Est-il possible de tirer des enseignements de ces cas afin de prévenir des comportements semblables à l'avenir ? Ce travail examine deux cas d'étude de multinationales accusées d'avoir financé des groupements terroristes dans le but d'assurer la continuité de leurs opérations dans des zones de guerre potentiellement rentables. Il étudie l'évolution de chaque cas au regard de processus de gestion des risques, visant ainsi à contribuer au corpus assez restreint de littérature académique consacrée aux opérations sécuritaires du secteur privé et notamment des multinationales.

Mots-clefs : Multinationales, zones de conflit, activités sécuritaires

THE "SECURITY DILEMMAS" OF MULTINATIONALS IN CONFLICT ZONES: INEVITABLE CRISES? The demands of international business place multinational enterprises in ever-evolving political, legal, and security contexts that may sow confusion, conceal critical risks, and undermine strategic advantages. In conditions of instability involving non-state belligerents, multinationals may be tempted to give in to demands for illicit financial payments in return for promises of protection and access to important markets. The companies involved in such incidents often claim to have been unwitting victims of an increasingly hostile climate that left them no choice but to buy the safety of their employees. What can we learn from such cases to prevent similar behaviour in the future? This paper examines two case studies of multinationals accused of funding terrorist groups in order to ensure their operations could continue in potentially profitable conflict zones. It analyzes the evolution of each case from the perspective of risk management processes, seeking to contribute to the rather limited body of academic literature on private sector security operations, particularly those of multinationals.

Keywords : Multinationals, conflict zones, security activities

L'auteure

Alexandra KAPITANSKAYA est gérante d'un cabinet de conseil en gestion des risques sécuritaires et réglementaires à l'international. Ancienne responsable des opérations au sein de l'équipe de sécurité de la Banque interaméricaine de développement, Alexandra travaille avec le secteur privé et les institutions internationales sur les risques de sûreté en zones sensibles, sur la lutte contre la corruption et les flux financiers illégaux, ainsi que sur la formation et la sensibilisation des équipes à ces sujets.

L'École nationale d'administration n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les « Papiers de recherche de l'ENA ». Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Les « dilemmes sécuritaires » des multinationales en zones de conflit : des crises inévitables ?

PR ENA GR 2021-03
JUIN 2021

ALEXANDRA KAPITANSKAYA

Retrouvez la publication sur :

<https://www.ena.fr/La-recherche-a-l-ENA/Publications/Collection-Les-papiers-de-recherche-de-l-ENA>

Vous êtes autorisé à partager et copier ce document à condition de le créditer, de ne pas l'utiliser à des fins commerciales et de ne pas le modifier.

SOMMAIRE

1. Introduction.....	6
1.1. Définition d'un « dilemme sécuritaire »	9
1.1.1. Cas courants de dilemmes sécuritaires.....	9
1.1.2. Cas particuliers à l'étude	11
1.1.3. Crises et dilemmes sécuritaires	13
1.2. Risques juridiques	13
1.2.1. Les paiements sous contrainte	14
1.2.2. Encadrement juridique des questions liées aux « dilemmes sécuritaires » en France.....	15
1.2.3. Encadrement juridique des questions liées aux « dilemmes sécuritaires » à l'international.....	17
1.3. Risques sécuritaires	20
1.3.1. La spirale de violence	21
1.3.2. L'effet communautaire	21
1.4. La prise de décision dans le contexte d'un dilemme sécuritaire	22
 2. Cas d'étude I : Lafarge	25
2.1. Rappel des faits : la protection de Jalabiya.....	26
2.2. Évolution du dilemme sécuritaire.....	28
2.2.1. L'aveuglement	28
2.2.2. 2.2.2. Les premiers versements	30
2.2.3. L'arrogance	31
2.2.4. L'obstination.....	31
2.3. Accords avec Daech.....	33
2.3.1. La sécurité à tout prix ?.....	34
2.3.2. Montages financiers.....	35
2.3.3. La situation empire	37
2.4. Vers la catastrophe.....	40
2.4.1. Urgence absolue.....	43
2.5. Prise du site	43
2.6. Conséquences juridiques	45
2.6.1. Lignes de défense	47
 3. Cas d'étude II : Chiquita.....	51
3.1. Guérillas.....	52
3.2. Paramilitaires	55
3.3. Décision de rester.....	56
3.4. Désignation ratée.....	59
3.5. Moyens de dissimulation	61
3.6. « Bottom line: cannot make the payment »	63
3.7. Reprise et départ	65

3.8. Conséquences juridiques	67
4. Comment gérer les « dilemmes sécuritaires » ?	69
4.1. Équation du risque.....	70
4.2. Schéma d'un dilemme sécuritaire	71
4.3. Cadre de risque	73
4.4. Arbre d'évaluation des dispositifs sécuritaires	77
4.5. Recommandations.....	79
4.5.1. Recommandations adressées aux entreprises	79
4.5.2. Recommandations adressées aux pouvoirs publics	81
5. Conclusion	81
6. Annexes	83
6.1. Annexe A. Entretiens réalisés par l'auteur au cours de la préparation de la thèse professionnelle :.....	83
6.2. Annexe B. Cartes des zones d'influence des principaux belligérants en Syrie en 2011 – 2014	84
6.2.1. La situation en Syrie entre mars 2011 et octobre 2013	84
6.2.2. La situation en Syrie en 2014	87
6.3. Annexe C. Lafarge : Chronologie de l'affaire	91
6.4. Annexe D. Lafarge : Organigramme des principaux cadres impliqués (2007 – 2014)	95
6.5. Annexe E. Cartes de l'intensité des affrontements armés et des zones d'influence des paramilitaires en Colombie en 1998 – 2006	96
6.6. Annexe F. Chiquita : Chronologie de l'affaire.....	105
6.7. Annexe G. Chiquita : Organigramme des principaux cadres impliqués (1989 – 2004).....	109
7. Bibliographie	110
7.1. Ouvrages	110
7.2. Articles de revues scientifiques	110
7.3. Documents officiels et rapports divers.....	112
7.4. Articles de presse	115

1. Introduction

En fin 2017, LafargeHolcim, leader mondial du ciment, a reconnu avoir eu recours à des pratiques « *inacceptables* » en Syrie entre 2012 et 2014.¹ Les informations rendues publiques à ce stade indiquent que le groupe, le plus gros investisseur étranger en Syrie hors secteur pétrolier à l'époque, avait notamment payé Daech et d'autres groupes djihadistes afin de pouvoir continuer ses opérations dans le pays aussi longtemps que possible.² Lafarge insiste sur le fait que ces méthodes ont été déployées essentiellement pour protéger ses employés et son site de Jalabiya contre des attaques meurtrières. Cependant, certains éléments de l'enquête française, en cours depuis 2017, suggèrent que les préoccupations principales qui ont guidé la prise de décision au sein de Lafarge durant cette période étaient plutôt d'ordre commercial. Les ex-salariés du Groupe, finalement obligés de fuir Daech sans aide quelconque, disent même avoir signalé des pratiques internes douteuses mises en place par Lafarge, supposément pour tenir à tout prix.

Lafarge doit désormais faire face à une enquête judiciaire potentiellement « *accablante* » en France contre plusieurs de ses dirigeants, ainsi qu'à la perspective d'amendes considérables.³ Le 28 juin 2018, Lafarge a été mise en examen pour « *violation d'embargo* », « *financement d'entreprise terroriste* », « *mise en danger de la vie d'autrui* » et – première mondiale pour une entreprise – « *complicité de crimes contre l'Humanité* ». ^{4, 5} Ces chefs d'inculpation indiquent que les dispositifs de gestion des risques sécuritaires déployés par l'entreprise dans le cadre de ses opérations en Syrie ont donc vraisemblablement aggravé et non pas atténué la crise opérationnelle à laquelle Lafarge était confrontée en pleine guerre.

Au-delà de sa spécificité, ce cas soulève un certain nombre de questions importantes en matière de prévention et de gestion des risques par des acteurs économiques situés dans des zones de crise. Au cœur de ces interrogations figure celle des perspectives de la reproduction d'une telle situation au sein d'une entreprise multinationale, axée sur un marché prometteur, qui se retrouve soudainement au milieu d'un conflit armé. Ce résultat était-il inévitable, comme le laissent croire les responsables du Groupe Lafarge,

¹ Mathilde Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge », *Le Figaro*, 28 juin 2018.

² Dominique Cettour-Rose, « Lafarge : le dossier syrien entre les mains de la justice française et européenne », *France Télévisions*, 28 avril 2017.

³ LCI, « Relations troubles entre Lafarge et Daech en Syrie : un rapport accable le cimentier français », *LCI.fr*, 21 septembre 2017.

⁴ Soren Seelow, « Syrie : l'entreprise Lafarge mise en examen pour "complicité de crimes contre l'humanité" », *Le Monde*, 28 juin 2018.

⁵ Le 7 novembre 2019, la mise en examen de Lafarge pour « *complicité de crimes contre l'Humanité* » a été annulée par la chambre de l'instruction de la Cour d'appel de Paris. Une décision de la Cour de cassation concernant notamment l'annulation de ce chef d'inculpation est désormais attendue le 7 septembre 2021. Au moment de la rédaction, l'entreprise reste poursuivie pour « *financement du terrorisme* », « *violation d'embargo* » et « *mise en danger de la vie d'autrui* ».

ou était-ce plutôt l'issue d'un processus de prise de décision qui n'avait pas suffisamment apprécié ni pris en compte la gravité de l'ensemble des risques existants ? La crise était-elle finalement prévisible ? La nécessité d'apporter une réponse à ces questions est d'autant plus aiguë que Lafarge n'est pas la première multinationale à subir un procès lourd de conséquences ainsi qu'une chute vertigineuse de sa réputation à la suite de telles révélations : l'histoire de Chiquita Brands International, géant américain de l'agroalimentaire qui avait transmis des sommes colossales à des groupes armés en Colombie durant les années 1990-2000, nous montre, *inter alia*, l'impact parfois catastrophique des malentendus en temps de crise. Là aussi, la stratégie de défense invoquée par l'entreprise concernée était celle de la *nécessité sécuritaire* de ses paiements contestables, un argument que les tribunaux ont finalement trouvé peu convaincant. Aujourd'hui, Lafarge pourrait être exposée à des peines encore plus sévères que celles infligées à Chiquita à l'époque, et l'évolution anticipée du droit international sur ces thématiques devrait interpellier les dirigeants de grands groupes partout dans le monde quant aux risques qui entourent leurs opérations.

Objectifs du présent travail et délimitation du sujet

À travers l'analyse des deux affaires susmentionnées, ce travail vise à faire apparaître une image plus claire des « maillons faibles » des dispositifs de gestion des risques qui peuvent finalement contribuer à l'approfondissement de la crise, entraînant l'effet inverse de celui recherché. Le choix de Lafarge et de Chiquita comme cas d'étude est justifié non seulement par l'actualité de la problématique, mais aussi par l'intérêt que présentent les similitudes et les divergences des deux parcours. Ces entreprises sont de nationalités différentes, mais l'une comme l'autre vient d'un pays où les institutions judiciaires sont fortes et intransigeantes, guidées par des principes bien ancrés. Bien qu'elles opèrent dans des domaines différents, les entreprises en question sont de taille comparable, avec dans les deux cas une emprise territoriale très forte et un profond attrait pour les perspectives commerciales promises par ces terres troubles. Tandis que l'une était fraîchement installée, l'autre avait déjà une histoire opérationnelle importante sur place ; cela étant, les deux étaient des fleurons de leurs industries respectives à l'international et portaient, dans un certain sens, les couleurs de leur pays à l'étranger, impliquant des considérations politico-diplomatiques supplémentaires. Les conflits qui entouraient ces entreprises au moment des faits étaient bien différents, mais les deux semblent avoir été désorientées par des mécanismes comparables, ce qui a compliqué davantage la gestion des risques par la suite. Par rapport à chacun des conflits évoqués, les priorités stratégiques des pays-sièges de chaque groupe avaient assez peu de points communs, mais les conséquences des décisions prises au sein de ces sociétés s'avèrent désormais semblables. Pour les entreprises qui souhaitent étendre leurs activités dans des pays attirants mais instables, quelles sont les conclusions à tirer de ces affaires ? Existe-t-il des moyens de mieux appréhender les risques intrinsèques dans un cadre si délicat ?

Pour répondre à ces questions, nous introduirons d'abord le cadre conceptuel d'un *dilemme sécuritaire* et définirons un périmètre d'étude plus précis, au sein duquel se cachent des risques parfois mal compris et/ou examinés. Sur la base d'une revue de littérature, nous expliciterons les risques majeurs, principalement sécuritaires et juridiques, auxquels l'entreprise pourrait être confrontée sous ces conditions. Pour mieux illustrer notre propos, nous procéderons ensuite à une présentation détaillée de chacune des deux affaires dont les décisions-clés seront soumises à une analyse critique. À partir des leçons retenues, nous développerons une « *boîte à outils* » de

gestion des dilemmes sécuritaires comprenant plusieurs types d'instruments pour inspirer une réflexion plus nuancée autour de ces sujets. Afin de souligner le rôle non négligeable des acteurs publics et parapublics dans ce processus, nous y ajouterons des recommandations adressées à diverses parties prenantes.

Cette approche pluridisciplinaire vise à combler plusieurs lacunes à la fois, notamment le manque perceptible de travaux de recherche sur les cas d'aménagements des entreprises précisément avec des groupes *terroristes* et le flou juridique qui entoure ces affaires.⁶ L'originalité du travail consiste donc à aborder un sujet brûlant sur le terrain mais peu traité dans la littérature académique, dont la gravité est parfois mal comprise par les dirigeants-clés, comme le montreront les cas à l'étude. La méthodologie utilisée est essentiellement qualitative et se base largement sur une analyse approfondie des documents internes des sociétés concernées, ainsi que sur la documentation juridique et réglementaire applicable et les enquêtes journalistiques. Sur ce point, il importe de noter que la disponibilité des dossiers pertinents était limitée par le principe du secret de l'instruction, et que certains de ces dossiers ont été partiellement censurés avant leur publication.

Cette analyse est étayée par des entretiens menés avec des spécialistes en sécurité venant du secteur privé et des organisations internationales, en plus de l'expérience propre de l'auteur dans le domaine de gestion des risques sécuritaires dans des contextes sensibles à l'international (*cf.* Annexe A). À cause de la haute sensibilité des questions traitées et par souci de confidentialité, ces professionnels préfèrent toujours garder l'anonymat. Assez paradoxalement, cette forte autocensure, pourtant compréhensible, constitue une barrière supplémentaire à l'absorption des retours d'expérience des collègues dans d'autres pays et d'autres secteurs. Les modèles et outils développés auront pour but d'inspirer et de nuancer la réflexion des entreprises et des professionnels de sécurité autour de ces questions particulièrement sensibles, en interne ou dans des contextes de partage privilégiés, tandis que les recommandations proposées constitueront une « *check-list* » pour accompagner les modules de formation, la gestion quotidienne des projets, et les débriefings post-incident.

Nous prenons pour hypothèse initiale que, loin d'être *inévitables* comme le prétendent les responsables des sociétés mises en examen dans des affaires de ce type, les crises décrites ci-dessous sont le résultat d'une ou de plusieurs séquences de prise de décision guidées par une vision court-termiste, inadaptée à une gestion d'ensemble des risques pour une entreprise d'un tel niveau. À des moments-clés, les décideurs ont délibérément ignoré, pour des raisons diverses, la complexité de l'environnement des risques qui entouraient l'entreprise, ce qui aura des conséquences graves pour les sociétés en question. Les risques encourus restent toutefois gérables pour autant qu'ils fassent l'objet d'une appréciation plus nuancée. L'objectif final de cette thèse professionnelle sera de proposer aux responsables un accompagnement à la prise de décision dans un environnement d'aléas et d'enjeux inattendus, d'exposer les pièges d'aveuglement en situation d'instabilité aiguë et d'aider toute entreprise concernée à maîtriser ces risques en respectant les principes déontologiques qui s'imposent dans ce cadre.

⁶ À titre d'exemple, vers mi-2019, la base de données de recherche académique Google Scholar contenait environ 300 publications correspondant aux mots-clés « *multinational corporations terrorism financing* » et plus de 60 000 publications correspondant aux mots-clés « *multinational corporations corruption* ».

1.1. Définition d'un « dilemme sécuritaire »

Nous proposons d'appeler le contexte auquel étaient confrontés Lafarge et Chiquita un *dilemme sécuritaire*, c'est-à-dire *une situation où les dispositifs de gestion des risques sécuritaires, déployés pour protéger l'entreprise, produisent ou sont susceptibles de produire finalement des effets défavorables sur l'organisation, notamment sur sa sécurité et sur sa pérennité.*

Dans des cas pareils, une entreprise est typiquement confrontée à des risques directs liés à la poursuite de ses activités dans la zone concernée (attaques contre le personnel ou les biens, blocage des approvisionnements et de l'écoulement des produits) à cause d'une défaillance des pouvoirs publics ou de conditions hautement conflictuelles (guerre civile, insurrection armée). Dans sa recherche de solutions à ces problèmes, l'entreprise est amenée à prendre des décisions dont les conséquences globales (juridiques, financières, réputationnelles) à long terme sont sous-estimées ou ignorées, notamment par rapport aux bénéfices réels ou attendus à court terme. La logique économique (recherche ou maintien du profit) l'emporte ainsi sur les obligations de conformité, de respect du droit, et souvent de bon sens, conduisant à une situation de crise du fait de la dynamique enclenchée.

Nous commencerons par aborder les types de situations qui seront exclus du périmètre de l'étude et justifierons nos choix à cet égard. Dans un deuxième temps, nous expliquerons les spécificités des cas choisis pour cette thèse ainsi que la logique derrière cette démarcation. Nous exposerons ensuite les risques juridiques et sécuritaires inhérents à de telles situations et soulignerons, à l'aide des notions proposées par la théorie de l'utilité espérée, précisément en quoi une analyse claire et bien renseignée est essentielle à une gestion des risques efficace.

1.1.1. Cas courants de dilemmes sécuritaires

La définition d'un dilemme sécuritaire proposée ci-dessus comprend des situations où des dispositifs de sécurité conçus comme des solutions tout à fait légitimes pourraient produire des conflits entre l'organisation et son environnement. Par exemple, l'installation de barrières autour d'un site ou le déploiement de forces de sécurité privées peut engendrer de l'hostilité de la part des populations concernées envers l'entreprise, surtout si ces populations se retrouvent privées de l'accès aux centres économiques, si ces opérations aggravent des divisions autour d'autres revendications politiques existantes, ou si ces forces privées sont accusées d'exactions ou de corruption, à tort ou à raison.

Ces cas restent courants : en fin 2018, des journalistes se sont penchés sur des rumeurs de l'implication des responsables de sécurité de l'entreprise pétrolière BP dans de graves violations des droits de l'Homme par les forces armées régulières en Papouasie occidentale, allant jusqu'aux accusations que BP tirait profit d'un « *slow motion genocide* ». ⁷ Heureusement pour les entreprises concernées, il existe plusieurs types de solutions à la fois bien documentées et pouvant être facilement déployées dans des cadres pareils, telles que des consultations locales ou des améliorations de

⁷ Michael Gillard, « BP In West Papua – Slow Motion Genocide, High Speed Profit », *New Matilda*, 5 novembre 2018

l'infrastructure ayant pour but de construire une relation plus fructueuse avec la population pour la sécurité de toutes les parties prenantes. Pour cette raison ainsi que par souci de concision, nous n'évoquerons ces solutions que très brièvement afin d'orienter les lecteurs vers des sources reconnues.

Un modèle de maîtrise des risques sécuritaires, juridiques et réputationnels liés aux atteintes aux droits fondamentaux des personnes est proposé par les *Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme*. Cette « initiative multipartite comprenant des gouvernements, des entreprises et des organisations non gouvernementales » vise à donner « des instructions concrètes aux entreprises minières et pétrolières sur la façon de sécuriser leurs activités par des mesures qui garantissent le respect des droits de l'homme », tout aussi applicables dans d'autres secteurs commerciaux. Ces orientations et normes non contraignantes permettent, entre autres, aux entreprises de mieux évaluer les « risques que les services de sécurité représentent pour les droits de l'homme dans des environnements complexes », de mener un dialogue constructif avec les forces publiques et privées ainsi qu'avec les riverains, d'installer des moyens de contrôle et de formation pour assurer le respect des droits de l'homme, et de mettre en place des « systèmes permettant de signaler et d'enquêter sur les allégations de violations des droits de l'homme ».⁸ Les pays membres s'engagent ainsi à respecter les normes et les principes fondateurs et bénéficient par la suite d'un cadre privilégié pour partager leurs expériences et proposer des solutions concrètes avec l'appui politique nécessaire pour leur bonne mise en œuvre.⁹ L'entreprise peut également déployer des dispositifs d'audit interne, bien détaillés par d'autres participants du même réseau, afin de garantir le respect de ces valeurs fondamentales et la mise en place des structures bien adaptées à cet objectif.¹⁰ Pour les prestataires des services de sécurité sur place, le *Code international des entreprises de sécurité privées* propose des règles communes pour assurer le respect des droits de l'homme et du droit international humanitaire pour toute opération sécuritaire « dans des régions où l'État de droit a été fragilisé ».¹¹ Il va de soi que les missions de ce type doivent s'assurer de la conformité de ses actions aux cadres juridiques nationaux de leur pays d'origine aussi bien que de leurs pays-hôtes, même et surtout là où le pouvoir judiciaire est considéré comme étant faible ou corrompu.

À cause de la sensibilité des enjeux, la lutte contre la corruption reste impérative pour tout déploiement des forces ou de dispositifs de sûreté. Les recommandations émises par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et par le Groupe d'action financière (FATF-GAFI), en plus des exigences posées par la

⁸ Département fédéral des affaires étrangères de la Confédération suisse, « Principes volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'homme », s.d.

⁹ U.S. Department of State Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor, « Fiche documentaire : Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme », 20 février 2001, cf. également *Voluntary Principles on Security and Human Rights*, « Clauses type en matière de sécurité et de droits de l'homme à inclure aux contrats conclus entre des forces de sécurité gouvernementales et des sociétés », s.d.

¹⁰ Global Compact Network Canada, « Auditing Implementation of Voluntary Principles on Security and Human Rights », août 2016

¹¹ Département fédéral des affaires étrangères de la Confédération suisse, « Code de conduite international des entreprises de sécurité privées », s.d., cf. également *International Code of Conduct Association*, « Code de conduite international des entreprises de sécurité privées », s.d.

législation applicable, offrent des cadres clairs pour que les entreprises puissent maîtriser ce risque, notamment en renforçant les fonctions de contrôle interne.¹²

1.1.2. Cas particuliers à l'étude

Là où les solutions sont moins évidentes, les risques pourraient devenir beaucoup plus conséquents. Nous traiterons des cas des *entreprises multinationales*, communément appelées les « *entreprises transnationales* » ou « *ETN* », ayant des activités en *zones de conflit*, qui se retrouvent face aux menaces sécuritaires de la part des *groupes armés non étatiques* demandant des *paiements*. Les risques structurels inhérents à ces situations créent des dilemmes pour les décideurs et compliquent davantage la recherche et la mise en œuvre des solutions appropriées, nécessitant une approche attentive et nuancée.

Plusieurs facteurs interviennent dans ces cas de figure, contribuant à l'incertitude des conditions et à la vulnérabilité des acteurs concernés :

1. Dans un monde de plus en plus globalisé, où les grands groupes influent sur l'économie et les marchés financiers aussi bien que sur la politique, l'environnement, et le développement humain à tous les niveaux d'abstraction, *les ETN deviennent des plus-qu'entreprises*.¹³ En fonction de l'attention croissante prêtée aux comportements éthiques des sociétés, les ETN se confrontent à des exigences de responsabilité accrue en matière de déontologie. Les ETN ont plus à perdre au niveau de leur réputation globale, de la capitalisation de leur valeur boursière et de leurs relations avec leurs actionnaires, ce qui devrait exiger une attention particulière aux risques rencontrés. L'environnement concurrentiel, quant à lui, exige que l'entreprise bénéficiaire soit toujours à la recherche d'une croissance plus forte et de la réalisation de marges plus importantes, ce qui passe pour beaucoup d'entre elles par l'expansion de leurs opérations dans des pays dits « *en voie de développement* ». ¹⁴ Les opportunités offertes par ces nouveaux marchés, avec des coûts restreints et une réglementation pour la plupart floue, attisent les appétences des entreprises qui souvent se croient, en fonction de leur taille, de leur réputation et de leur propre histoire opérationnelle, parfaitement capables de gérer tout type de risque associé à cet élargissement de leur champ d'activité.

Cependant, à cause des raisons historiques complexes, beaucoup de pays dits « *en voie de développement* » souffrent d'une instabilité politique qui peut se répandre sur un territoire assez vaste en relativement peu de temps, où des gouvernements souffrent d'un manque de légitimité et ne sauraient pas exercer, en situation de conflit, le contrôle souverain sur tout leur territoire. Les mêmes conditions qui auraient attiré une entreprise sur tel ou tel marché, comme sa richesse naturelle, la laxité de sa réglementation ou le

¹² Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité », 18 février 2010, cf. également OCDE, « Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et recommandations connexes », 2011 ; Groupe d'action financière (FATF-GAFI), « Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération – les recommandations du GAFI », février 2012.

¹³ Céline Rozenblat, « Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational », *L'Information géographique* 71, n° 2 (2007)

¹⁴ Mahmood Monshipouri, Claude E. Welch, Evan T. Kennedy, "Multinational Corporations and the Ethics of Global Responsibility: Problems and Possibilities", *Human Rights Quarterly* 25 (2003).

bas coût de la main d'œuvre, peuvent se transformer en mécanismes de conflictualité à ignition rapide, posant des problèmes concrets à l'entreprise concernée. La même mondialisation qui naguère promettait des opportunités fulgurantes de croissance rend désormais cette conflictualité de plus en plus meurtrière, nourrie par des trafics fluidifiés grâce à des échanges plus faciles.¹⁵

2. Là où l'État est défaillant ou l'ambiance trop conflictuelle, les ETN peuvent se retrouver contraintes à prendre en charge tout ou une partie de leur sécurité en fonction du degré de dégradation de la situation. Les *opérations sécuritaires des ETN* sont particulièrement intéressantes à décortiquer pour plusieurs raisons liées à la nature même de ces sociétés. Se donner toujours plus de visibilité sur le terrain fait partie intégrale de la stratégie commerciale des ETN, mais cette approche expose les sociétés à davantage de risques sécuritaires (enlèvements, extorsion, vandalisme, intimidation, attaques commandées par des concurrents, etc.) Avec l'évolution de la réglementation internationale et des principes d'application extraterritoriale des lois, une entreprise cotée sur une bourse aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en France pourrait désormais faire face à des conséquences juridiques et financières sévères pour des infractions commises dans des pays tiers. En plus, les ETN servent parfois de symboles politico-économiques et géostratégiques de leur pays-siège, impliquant ainsi des considérations de « haute politique » dans toute décision majeure concernant la direction stratégique et sécuritaire de l'entreprise.

3. L'environnement politico-juridique et la dynamique interne des *zones de conflit* rajoutent des risques importants. En cas d'instabilité politique superposée sur un État de droit faible et une souveraineté déjà contestée, la situation sécuritaire peut se dégrader très rapidement, créant ce « *brouillard de la guerre* » tant redouté par les stratégies militaires à cause des difficultés de prise de décision qui en résultent.¹⁶ Si l'escalade de la violence entraîne un embrasement généralisé incontrôlable, les conséquences des comportements spécifiques deviennent de fait plus difficilement prévisibles et calculables, notamment sur le plan juridique. Les opérations sécuritaires menées par l'entreprise pour protéger ses actifs peuvent, elles aussi, engendrer de nouveaux engrenages d'hostilité, avec ou sans la participation directe de la société. Dans ces conditions, le champ des chefs d'inculpation possibles pour tout acte lié à des pertes humaines s'élargit considérablement, car les entreprises qui se retrouvent au milieu d'un conflit armé pourraient devenir juridiquement complices d'exactions, même à leur insu.¹⁷

4. Enfin, *les transactions financières avec les groupes non étatiques* demandent une attention toute particulière. Tout paiement versé à ce type d'interlocuteur, considéré comme terroriste ou non, peut engendrer des risques juridiques qui dépassent ceux associés à la corruption, même si l'entreprise se dit contrainte de l'effectuer. En outre, car tout conflit dépend du financement pour sa prolongation, l'injection de fonds extérieurs mènerait presque certainement à de nouveaux épisodes de violence, qui

¹⁵ Sebastian von Einsiedel, Louise Bosetti, Cale Salih, Wilfred Wan, Dr. James Cockayne, *Civil War Trends and the Changing Nature of Armed Conflict*, United Nations University Centre for Policy Research, 25 avril 2017.

¹⁶ Desportes, *Décider dans l'incertitude*, p. 2

¹⁷ Carsten Stahn, *A Critical Introduction to International Criminal Law* (Cambridge : Cambridge University Press, 2019), p. 121.

pourraient poser davantage de problèmes juridiques aussi bien que sécuritaires à la société concernée.¹⁸

1.1.3. Crises et dilemmes sécuritaires

Avant de se pencher sur le fonctionnement des crises qui se forment dans ces conditions, il convient de définir le terme de « crise » et d'essayer de marquer son point de départ. La littérature spécialisée propose plusieurs définitions, dont la plupart se focalisent sur la crise comme un point de rupture, un changement majeur qui menace la continuation des opérations d'une organisation : pour ce qui est des sociétés, Thierry Libaert considère que « *la crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise.* »¹⁹ Il n'existe pas non plus d'approche uniforme à la définition d'une crise d'une organisation à l'autre : certaines considéreront qu'il n'y a pas de crise tant que la valeur boursière et/ou la réputation médiatique restent intactes, surtout si l'événement en question n'a pas produit de victimes, d'autres encore auront une tolérance beaucoup plus faible aux situations d'instabilité politico-sécuritaire tout court.²⁰

La détermination des conditions d'une crise dépendra donc des facteurs priorisés en interne. Pour ces raisons, il n'y a pas de consensus sur le point à partir de laquelle la véritable crise commence, mais certaines trajectoires potentielles sont toutefois discernables. Comme en témoignent les cas de Lafarge et de Chiquita, dans un dilemme sécuritaire, une situation de crise précipite l'organisation en cause dans une période de changement opérationnel forcé, conduit sous forte pression sécuritaire et/ou juridique – une rude épreuve pour toute organisation qui pourrait être amenée à le faire et donc un résultat à éviter. À cause de l'atmosphère ambiante, la gravité des faits et l'ampleur de la crise restent parfois inaperçues jusqu'à l'engagement de poursuites, qui pourraient donner lieu à de lourdes condamnations, des peines réelles pour les dirigeants et/ou l'effondrement de la valeur de la société devant une opinion publique outragée.

Dans les sous-chapitres suivants, nous nous focaliserons sur les principaux risques qui émergent dans ces contextes tout à fait particuliers, notamment ceux relevant des domaines juridique et sécuritaire.

1.2. Risques juridiques

Il existe plusieurs types de paiements contentieux qu'une entreprise pourrait être amenée à verser dans une situation de dilemme sécuritaire (cf. Chapitre 4). Ces

¹⁸ Håvard Hegre, "The Duration and Termination of Civil War", *Journal of Peace Research* 41, n° 3 (mai 2004).

¹⁹ Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, 2015, p. 9

²⁰ Il est difficile de citer des exemples précis d'entreprises qui revendiquent chacune de ces approches en raison de l'écart évident entre la communication externe et les vraies motivations et biais internes des acteurs économiques. L'importance des « seuils de crise » (« *crisis thresholds* ») bien définis a été notamment soulignée par Otto Lerbinger dans ses travaux censés guider les « *crisis managers* » vers des méthodes de gestion efficaces. Cf. Otto Lerbinger, *The Crisis Manager : Facing Disasters, Conflicts, and Failures* (New York : Routledge, 2012).

paiements peuvent être volontaires (pots-de-vin, transactions commerciales avec des acteurs illicites) ou non (rançons, taxes) au départ, même si ces deux catégories deviennent typiquement plus compliquées à distinguer au fur et à mesure de l'évolution des relations entre l'entreprise et les belligérants. Les éventuels risques juridiques sont divers, allant des amendes jusqu'aux procédures pénales pour des crimes contre des personnes. Par souci de concision, nous nous focaliserons sur les cas où les paiements débutent sous pression et contre le gré de l'entreprise pour examiner leurs spécificités.

1.2.1. Les paiements sous contrainte

Comme en témoignent les cas choisis, en situation de dilemme sécuritaire, les entreprises sont parfois tentées de croire que si leurs arrangements ont été établis sous la contrainte, à cause des menaces à l'encontre de leurs salariés et/ou en cas de force majeure, ils ne sont pas illégaux. Ceci est une approche hasardeuse, et le flou qui entoure l'encadrement juridique des paiements dits « *sous contrainte* » crée toutes les conditions pour que les risques juridiques associés soient mal compris et donc mal pilotés.

Il convient de noter qu'il n'existe pas de consensus international ni sur le traitement juridique que méritent les paiements de ce type, ni même sur leur définition exacte. Dans la plupart des cas, un « *paiement sous contrainte* » est défini à travers les concepts de « *pots-de-vin* » ou de « *paiements de facilitation* », qui sont plutôt liées à la notion de la corruption volontaire. Les « *paiements sous contrainte* » seraient alors dépourvus d'intention de corrompre, car ils auraient été versés sous menace d'atteinte physique à des personnes impliquées en cas de non-paiement. Comme l'explique l'OCDE :

« Il peut y avoir des situations urgentes où un employé ne peut pas éviter de verser un pot-de-vin, ou un paiement de facilitation. Cela peut inclure des situations où la santé, la sécurité ou la liberté d'un employé est compromise. Dans ces situations, la politique de lutte contre la corruption de votre entreprise devrait préciser que de tels paiements ne sont pas considérés comme des pots-de-vin et seraient susceptibles de déclencher la défense de la contrainte. »²¹

Pour sa part, Transparency International France (TI France), une référence en matière de la lutte anticorruption, note que le Code de conduite d'une entreprise « *doit explicitement proscrire* » des « *paiements de facilitation* », définis comme étant « *des paiements non officiels de petits montants destinés à faciliter ou à garantir le bon déroulement de procédures simples ou d'actes nécessaires que le payeur est en droit d'attendre, que ce droit repose sur une base légale ou sur un autre fondement.* » En rappelant que les paiements de facilitation tels que définis ci-dessus et versés à des agents publics aussi bien qu'à des acteurs ou organisations dans le secteur privé « *sont illégaux en France ainsi que dans de très nombreux pays* », TI France reconnaît néanmoins que « *dans des circonstances très exceptionnelles, en cas de menace pour la santé ou la sécurité, le Code de conduite peut prévoir d'autoriser les collaborateurs à verser un paiement de facilitation.* »²² Suivant le même raisonnement, de nombreux

²¹ OCDE, Groupe de la Banque Africaine de Développement, « Guide de conformité et de lutte contre la corruption pour les entreprises africaines », s.d.

²² Transparency International France, *Dispositif anticorruption de la Loi Sapin II : Guide pratique pour la mise en œuvre des mesures anticorruption imposées par la loi aux entreprises* (2017)

codes de déontologie d'entreprises traitent des « *paiements sous contrainte* » en prévoyant des cas où, par exemple, « *des paiements indus ou des pots-de-vin qui seraient autrement interdits par [la] politique [de l'entreprise] peuvent être effectués pour protéger la vie ou la sécurité physique des personnes confrontées à des demandes d'extorsion ou des menaces implicites visant leur vie personnelle ou leur sécurité physique.* »²³

Or, si la réglementation proposée par l'OCDE et par TI France n'a pas de réelle force juridique, le manque de précision des définitions proposées ci-dessus montre tout de même la difficulté d'établir des règles communes d'acceptabilité ou non de ce type de paiements. Malgré les précisions apportées, ces définitions posent un certain nombre de questions, qui elles-mêmes ouvrent des marges d'interprétation potentiellement problématiques. En effet, comment qualifie-t-on l'*urgence* ? Est-elle synonyme d'une situation de « crise » et, si oui, où commence-t-elle ? Qui est le responsable (juridique ou managérial) du déclenchement d'un soi-disant « *état d'urgence* » au sein de l'entreprise, permettant les pratiques qui seraient autrement prohibées ? Comment les seuils sont-ils définis ? Sous quelles conditions le paiement devient-il *inévitabile*, et donc potentiellement pardonnable sous tel ou tel prisme juridique et/ou compréhensible par le grand public ? « *L'inévitabilité* » est-elle finalement le résultat d'un processus de prise de décision imparfait, peut-être trop lent et pas assez attentif, et si oui, quelles sont les responsabilités juridiques des personnes impliquées dans ledit processus ? Ces interrogations ne sont pas que théoriques ; en fonction des réponses apportées, le versement de tels paiements peut avoir des conséquences plus ou moins graves. Pour ce qui est des aspects juridiques, les parquets, les tribunaux, et les autorités de contrôle disposent ainsi d'une grande latitude, étendue à l'échelle globale par le principe d'extraterritorialité juridique, d'instruire ces dossiers rigoureusement, comme exposé ci-dessous.

1.2.2. Encadrement juridique des questions liées aux « dilemmes sécuritaires » en France

En France, les organisations qui réalisent des arrangements douteux avec des groupements armés à l'étranger risquent d'être poursuivies pour un éventail de chefs d'inculpation selon le contexte spécifique de chaque conflit, parmi lesquels figurent : ²⁴

- Complicité de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité ;²⁵
- Financement d'une entreprise terroriste ;²⁶
- Si le schéma implique des agents publics ou, dans certains cas, privés : corruption ;²⁷
- Si les arrangements de l'entreprise avec des groupes armés comprennent d'autres transactions commerciales conduites en contravention de la loi, comme la vente des

²³ CPCS Transcom Limited, "Code de Déontologie", s.d.

²⁴ Éléonore Arrial, Quentin Mlapa, Marina Brillié-Champaux, « Mise en examen de Lafarge pour complicité de crimes contre l'humanité, financement d'entreprise terroriste et mise en danger de la vie d'autrui », *Dalloz Étudiant*, 20 septembre 2018

²⁵ C. pén., art. 211-1 à 212-3, 461-2 à 461-5, 461-30 s.

²⁶ C. pén., art. 421-2-2.

²⁷ C. pén., art. 432-11, 433-1, 434-9, 435-1 à 435-4, 435-7 à 435-10, 445-1 à 445-2-1.

matières premières ou d'armes : violation des embargos, des sanctions internationales et des autres mesures restrictives.²⁸

Concernant les cas d'arrangements financiers avec des groupements désignés comme étant de nature terroriste, la loi française considère que :

« Constitue également un acte de terrorisme le fait de financer une entreprise terroriste en fournissant, en réunissant ou en gérant des fonds, des valeurs ou des biens quelconques, ou en donnant des conseils à cette fin, dans l'intention de voir ces fonds, valeurs ou biens utilisés ou en sachant qu'ils sont destinés à être utilisés, en tout ou partie, en vue de commettre l'un quelconque des actes de terrorisme prévus au présent chapitre, indépendamment de la survenance éventuelle d'un tel acte ».²⁹

Les risques juridiques qui émanent des paiements de rançon méritent une attention particulière, car certains versements sous contrainte *réelle* restent punissables par la loi même s'ils sont effectués par des tiers. En France, « *toutes les activités qui sont, ou pourraient être, assimilées à du financement de terrorisme* »,³⁰ y compris les versements effectués dans le cadre des « *contrats d'assurance dont l'objet est de garantir le paiement d'une rançon (...) à toute entité terroriste* », sont strictement proscrites.^{31, 32}

Pour les personnes physiques impliquées, les infractions pénales énumérées ci-dessus sont passibles des peines maximales allant de cinq ans d'emprisonnement pour certaines violations des mesures restrictives jusqu'à la réclusion criminelle à perpétuité pour la complicité de crimes contre l'Humanité. Par ailleurs, les conséquences d'une approche non appropriée en matière de gestion d'un « *dilemme sécuritaire* » peuvent aller jusqu'à la poursuite des responsables d'une l'entreprise pendant plusieurs décennies : en droit français, la prescription pour le délit de financement du terrorisme est de 20 ans,³³ tandis que les crimes contre l'humanité sont « *par leur nature* » imprescriptibles.³⁴

Si, dans le contexte d'un « *dilemme sécuritaire* », les salariés sont amenés et/ou forcés à travailler dans des conditions dangereuses sans leur accord, et/ou s'ils risquent leur vie en remplissant leurs obligations professionnelles, la loi française prévoit les chefs d'inculpation supplémentaires, tels que :

²⁸ C. douanes, art. 459.

²⁹ C. pén., art. 421-2-2.

³⁰ Romane Lecoy, « Assurer les déplacements en zones sensibles : le cas des assurances Kidnap & Ransom », *Sécurité et stratégie* 30, n° 3 (2018), p. 51

³¹ Direction générale du Trésor, « Lutte contre le financement de Daech », juin 2016, para 6.1.

³² L. n° 2016-731 du 3 juin 2016 renforçant la lutte contre le crime organisé, le terrorisme et leur financement, et améliorant l'efficacité et les garanties de la procédure pénale

³³ C. pr. pén, art. 706-25-1

³⁴ L. n° 64-1326 du 26 décembre 1964 tendant à constater l'imprescriptibilité des crimes contre l'humanité

- Mise en danger délibérée d'autrui ;³⁵
- Exploitation abusive du travail d'autrui ;³⁶
- Négligence ³⁷

Ces poursuites pénales peuvent également être assorties de procédures civiles engagées par les parties prenantes, y compris par les salariés et par les victimes des exactions commises. En outre, la loi française oblige les multinationales ainsi que leurs succursales à l'étranger à mettre en œuvre des dispositifs de vigilance et de lutte contre les flux financiers illicites sous peine d'amendes et d'emprisonnement des dirigeants concernés.^{38, 39}

1.2.3. *Encadrement juridique des questions liées aux « dilemmes sécuritaires » à l'international*

Pour les entreprises multinationales, la complexité de l'environnement juridique international qui englobe, en matière d'appréciation des risques, les questions liées aux « dilemmes sécuritaires » représente un défi considérable. Bien qu'il soit impossible de traiter toutes les spécificités des cadres juridiques qui existent, cette section apporte quelques détails-clés concernant les plus pertinents d'entre eux.

1.2.3.1. *Le cadre anglo-saxon*

Par le principe d'extraterritorialité,⁴⁰ les ETN étrangères cotées sur les bourses des États-Unis, ainsi que leurs dirigeants, associés et succursales, peuvent être poursuivies par les autorités américaines pour des faits de corruption,⁴¹ de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme,⁴² de manquements aux obligations de contrôle interne⁴³ et de violations de sanctions, entre autres, commis où que ce soit dans le monde.⁴⁴ Dans des cas traitant de versements illégaux à des groupements considérés comme néfastes, la justice américaine considère chaque paiement comme

³⁵ C. pén., art. 223-1

³⁶ C. pén., art. 225-13 et 225-14-2

³⁷ C. pén., art. 221-3

³⁸ L. n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

³⁹ L. n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

⁴⁰ L'extraterritorialité fait référence soit à la mise en œuvre d'une norme de droit par un organe extérieur à l'État qui l'a conçue, soit à l'application d'une norme de droit « à des situations se déroulant en dehors » de cet État. Cf. Brigitte Stern, « L'extraterritorialité "revisitée" : où il est question des affaires Alvarez-Machain, Pâte de Bois et de quelques autres... », *Annuaire français de Droit international* 38 (1992).

⁴¹ The Foreign Corrupt Practices Act (1977), 15 U.S.C. §§ 78dd-1, et seq.

⁴² 18 U.S.C. § 2339B ; 50 U.S.C. §1705(b)

⁴³ U.S. Securities and Exchange Commission, « 2018 National Exam program Examination Priorities », s.d.

⁴⁴ Arnold & Porter LLP, « The Extraterritorial Reach of the FCPA and the UK Bribery Act: Implications for International Business », mars 2012

une violation à part entière de la loi, créant ainsi des dossiers plus lourds et donc des sanctions plus sévères.⁴⁵ En outre, car toute transaction en dollar américain est soumise aux lois américaines, y compris aux obligations d'appliquer les mesures restrictives en vigueur, les sociétés étrangères qui enfreignent ces règles risquent de voir leurs opérations financières en dollars affectées ou suspendues.⁴⁶ Il faut tout de même souligner un assouplissement inattendu des normes américaines concernant les paiements de rançon versés aux groupes terroristes, même si cela est susceptible de changer à tout moment : depuis 2015, les familles d'otages prêtes à payer pour libérer leurs proches ne sont plus menacées de poursuites judiciaires, et les fonctionnaires compétents sont désormais habilités par le gouvernement afin d'accompagner ces cas de près.⁴⁷

L'enthousiasme tout particulier des enquêteurs américains pour l'instruction des dossiers criminels des ETN étrangères est vraisemblablement lié à des priorités politiques, notamment à la préférence nationale encouragée par le gouvernement des États-Unis en matière économique.⁴⁸ Les orientations politiques du même type pourraient bien s'installer outre-Manche, où le champ d'application des lois anticorruption est encore plus vaste :⁴⁹ les procédures peuvent théoriquement être engagées à l'encontre de toute entreprise exerçant une partie de ses activités commerciales au Royaume-Uni, même si le périmètre de cette compétence reste sujet à interprétation faute de précédent établi.⁵⁰

Il faut noter que, pour les infractions les plus graves comme le génocide et les crimes contre l'Humanité, la Cour Suprême des États-Unis a toutefois restreint la compétence des tribunaux américains à instruire des dossiers concernant les multinationales. Par l'arrêt *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co.*, rendu le 17 avril 2013, la Cour a constaté que le « *Alien Tort Statute* » (ATS) ne permet pas aux demandeurs étrangers de saisir la justice américaine pour des faits présumés commis par une entreprise quelconque en dehors des États-Unis et sans lien « *suffisamment fort* » avec le pays.⁵¹ Les arrêts *Daimler AG v. Bauman*, rendu le 14 janvier 2014,⁵² et *Jesner v. Arab Bank PLC*, rendu le 24 avril 2018,⁵³ sont allés plus loin, affirmant que ces mêmes demandeurs ne

⁴⁵ Howard W. Barker, Jr., William H. Camp, Dr. Clare M. Hasler, *Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc.*, février 2009, p. 12

⁴⁶ Claire Le Meur, « L'embargo : quels risques pour les entreprises françaises ? », *Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique*, 16 mars 2017

⁴⁷ Dan Roberts, « Obama administration clears way for hostages' families to pay ransom », *The Guardian*, 24 juin 2015

⁴⁸ Mathis Felardos, Manon Fontaine Armand, Florie Helcmanocki, Gaëlle Landru, Aristide Lucet, « L'extraterritorialité américaine : une superpuissance juridique de la lutte contre la corruption mondiale », *Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique*, 20 janvier 2018.

⁴⁹ UK Bribery Act 2010 (c. 23)

⁵⁰ Judith Seddon, Eleanor Davison, Christopher J Morvillo, Michael Bowes QC, Luke Tolaini, Ama A. Adams, Tara McGrath (eds.), *The Practitioner's Guide to Global Investigations, Volume I: Global Investigations in the United Kingdom and the United States* (London : Law Business Research, 2018), p. 461.

⁵¹ *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co.*, 569 U.S. 108 (2013)

⁵² *Daimler AG v. Bauman et al.*, 571 U.S. ____ (2014)

⁵³ *Jesner et al. v. Arab Bank PLC*, n° 16-499, 584 U.S. ____ (2018)

peuvent pas porter plainte contre une entreprise étrangère aux États-Unis même si la société en question maintient des succursales américaines. En revanche, la question de la responsabilité civile des entreprises *américaines* pour des faits commis à l'étranger et dont les victimes présumées sont étrangères reste ouverte, car la Cour l'a explicitement mise de côté dans l'affaire *Jesner*. Il faut également souligner que, selon le standard *mens rea* établi par *Presbyterian Church of Sudan v. Talisman Energy, Inc.* en 2009, la responsabilité *secondaire* d'une entreprise ayant coopéré avec le contrevenant principal ne peut être engagée que si l'entreprise avait *l'intention de faciliter* les violations commises.⁵⁴

Même s'il est finalement établi que les tribunaux nationaux n'ont pas de compétence en la matière, les coûts financiers et boursiers d'une éventuelle procédure engagée contre une ETN, ainsi que les conséquences sur l'image de l'entreprise, peuvent s'avérer catastrophiques. Comme le démontrera le cas de Chiquita analysé dans la troisième partie, aux poursuites au niveau national peuvent s'ajouter des procès devant la Justice internationale qui tâcheraient encore plus l'image de marque, et ceci parfois plusieurs décennies après les faits inculpés.

1.2.3.2. La Cour Pénale Internationale (CPI)

Conformément aux provisions du texte fondateur, la CPI exerce sa compétence à l'égard des violations des droits de l'Homme les plus graves commises après l'entrée en vigueur du Statut de Rome le 1^{er} juillet 2002, mais uniquement celles perpétrées par des personnes physiques et, pour la majorité absolue des cas, dans le cadre d'une situation d'agression faisant déjà l'objet d'une enquête ou d'une procédure préliminaire de la Cour.⁵⁵ Comme ces enquêtes prennent plusieurs années voire décennies, le risque d'un procès devant un tribunal international pourrait suivre l'entreprise concernée dans le temps long.⁵⁶

Selon l'article 25 dudit Statut, « *une personne est pénalement responsable et peut être punie pour un crime relevant de la compétence de la Cour si (...) elle contribue de toute (...) manière à la commission ou à la tentative de commission d'un tel crime* » à condition que cette « *contribution* » soit intentionnelle, destinée à « *faciliter* » l'acte en question et « *faite en pleine connaissance de l'intention du groupe de commettre ce crime* ». ⁵⁷ En ce qui concerne en particulier la responsabilité pénale des dirigeants des entreprises, les quelques précédents légaux déjà établis par la Justice internationale montrent que cette compétence est *de facto* plus restreinte. Elle couvre principalement les cas où, dans le cadre de ses opérations, une entreprise a alimenté volontairement

⁵⁴ *Presbyterian Church of Sudan v. Talisman Energy, Inc.*, 582 F. 3d 244, 259 (2 d Cir. 2009)

⁵⁵ *Statut de Rome de la Cour pénale internationale*, 17 juillet 1998 (en vigueur le 1 juillet 2002), Nations Unies, Recueil des Traités 2187, n° 38544

⁵⁶ David Scheffer, « Corporate liability under the Rome Statute », *Harvard International Law Journal*, 7 juillet 2016

⁵⁷ Statut de Rome, art 25.

les tensions aux fins politiques de ses dirigeants, et ceci de manière systématique, comme dans les cas des « *radios de la haine* » au Rwanda et au Kenya.^{58, 59}

À la différence des Tribunaux pénaux internationaux pour le Rwanda ou pour l'ex-Yougoslavie, pour le moment, la CPI est complémentaire des juridictions nationales. Les membres de la communauté internationale divergeant encore sur la responsabilité pénale des personnes morales, la CPI n'instruit pas des dossiers concernant les sociétés elles-mêmes pour le moment. Par contre, une sollicitation adressée au Procureur par trois ONG en mai 2017 demandait l'ouverture d'une enquête à l'encontre de certains dirigeants hauts placés de l'entreprise Chiquita pour des faits relevant de la compétence de la Cour, commis par des paramilitaires en Colombie à qui Chiquita versait des milliers de dollars par mois.⁶⁰ Un éventuel procès des responsables du groupe devant la CPI créerait un précédent majeur dans le droit pénal international et pourrait engendrer des risques juridiques supplémentaires pour les opérations commerciales qui suivront.

1.3. Risques sécuritaires

Aux risques juridiques auxquels peuvent être confrontés les ETN s'ajoutent des risques sécuritaires aux conséquences graves. Selon les observations du Comité international de la Croix rouge, par rapport aux guerres du passé, les conflits de nos jours naissent de revendications plus complexes, entremêlent plus de belligérants et durent plus longtemps.⁶¹ Dans un environnement instable, les risques sécuritaires peuvent donc devenir encore plus difficiles à maîtriser pour les entreprises concernées que le cadre juridique que nous venons de décrire. Ceci s'explique aussi bien par l'imprévisibilité des dynamiques internes de ces conflits que par l'ensemble des facteurs humains qui impactent la prise de décision dans l'incertitude, dont l'appréciation de l'importance des enjeux, le stress devant l'urgence de trouver des solutions, la confusion autour des parties prenantes, l'incompréhension des spécificités du conflit et parfois un excès de confiance accordée aux intermédiaires.⁶² Pour mieux discerner ces risques, nous nous appuyons sur certaines études consacrées à l'impact du financement des groupes armés sur les trajectoires précises des conflits, qui ont pu établir des liens de causalité pertinents à notre analyse.

⁵⁸ Le Procureur c. Ferdinand Nahimana, Jean-Bosco Barayagwiza et Hassan Ngeze, n° ICTR-99-52-T, Tribunal pénal international pour le Rwanda

⁵⁹ Le Procureur c. William Samoei Ruto, Henry Kiprono Kosgey et Joshua Arap Sang, n° ICC-01/09-01/11, Cour pénale internationale

⁶⁰ Harvard Law School International Human Rights Clinic (IHRC), Colectivo de Abogados José Alvear Restrepo, Fédération Internationale des Droits de l'Homme, "The contribution of Chiquita corporate officials to crimes against humanity in Colombia", *Article 15 Communication to the International Criminal Court*, mai 2017

⁶¹ International Committee of the Red Cross, "Global trends of war and their humanitarian impacts", 17 octobre 2018

⁶² Desportes, *Décider dans l'incertitude*, p. 2

1.3.1. La spirale de violence

Comme démontré par Wennmann, des flux de revenus sont indispensables au lancement et à la prolongation d'un conflit armé, et leur concentration entre les mains d'un leadership restreint et consolidé augmente le risque d'attaques récurrentes.⁶³ Parmi les principales sources de financement de ces groupes, qui en cherchent toujours plus, figurent les transactions en matières premières, le banditisme, les rançons et les « taxes », ou tout simplement les paiements extorqués.⁶⁴ Ceci suggère que, si une entreprise menacée accepte une « promesse » de sécurité de la part des mêmes groupements qui l'attaquent et qu'elle commence à payer, elle se met alors elle-même sur une pente glissante : il est probable que les demandes augmenteront en progression exponentielle, et ces ressources supplémentaires pourraient directement contribuer à l'intensification du conflit. L'entreprise se retrouve ainsi obligée de payer encore plus à chaque reprise pour combattre l'insécurité croissante, elle-même le produit des paiements versés.

Il semble en aller de même pour les paiements de rançon : selon Brandt *et al.*, entre 2001 et 2013, des paiements de rançon aux groupes terroristes ont « encouragé » une augmentation de 64 % à 87 % du nombre de prises d'otages occidentaux par ces mêmes groupes à travers le monde.⁶⁵ Les gouvernements africains et occidentaux font des constats similaires depuis de nombreuses années, soulignant que ces paiements contribuent à la montée en puissance de groupements armés et à la déstabilisation des pays affectés.⁶⁶ Malgré ces avertissements, en raison de la valeur accordée à la sauvegarde des vies humaines par les sociétés modernes, la pratique persiste. Le plus souvent, elle est efficacement facilitée par des assureurs privés – selon des chiffres internes des spécialistes de sécurité cités dans la presse britannique en 2019, dans 97 % des cas gérés par des négociateurs professionnels, le paiement de rançon aboutit à la libération des otages.⁶⁷ Dans ces circonstances, les collaborateurs des entreprises puissantes, perçus par des malfaiteurs comme étant hautement valorisés d'un point de vue assurantiel, deviennent des cibles prisées, ce qui expose ce type de sociétés à des risques d'attaques encore plus élevés.

1.3.2. L'effet communautaire

Si la société concernée est impliquée ou est considérée comme étant impliquée dans la montée en intensité des conflits armés, ses relations avec la population locale seront plus que probablement endommagées. Ceci risque de produire des affrontements et d'autres types d'incidents sécuritaires comme des actes de sabotage, des blocages de

⁶³ Achim Wennmann, "Conflict financing and the recurrence of intra-state armed conflict" (Thèse doctorale, Université de Genève, 2007), p. 35-36

⁶⁴ Achim Wennmann, "Economic dimensions of armed groups: profiling the financing, costs, and agendas and their implications for mediated engagements", *International Review of the Red Cross* 93, n° 882 (juin 2011)

⁶⁵ Patrick Brandt, Justice George, Todd Sandler, "Why concessions should not be made to terrorist kidnappers", *European Journal of Political Economy* 44 (septembre 2016)

⁶⁶ Adjoa Anyimadu, "Why don't the US and the UK pay ransoms for hostages?", *The Guardian*, 22 août 2014.

⁶⁷ Joel Simon, "The business of kidnapping: inside the secret world of hostage negotiation", *The Guardian*, 25 janvier 2019.

routes, des vols, des accusations ou des dénonciations dans les médias. L'aggravation des griefs politiques, ethniques ou religieux ainsi que la détérioration de l'ordre public et l'effondrement économique qui accompagnent tout conflit sont également susceptibles de produire de nouvelles recrues pour les groupes belligérants, amplifiant encore plus les hostilités.⁶⁸

Les deux cas d'étude choisis pour cette enquête contiennent des exemples concrets des risques exposés ci-dessus. Ils montreront également comment les procédures internes (ou leur absence), les cadres de prise de décision et les erreurs d'analyse peuvent exacerber ces risques, forçant l'éventuel abandon des opérations sous des conditions encore plus difficiles.

1.4. La prise de décision dans le contexte d'un dilemme sécuritaire

Afin de mieux comprendre comment les décisions de rester ou de partir, de se plier aux demandes ou de modifier ses opérations sont prises, il est utile de considérer les dilemmes sécuritaires à travers le prisme de l'utilité espérée, dont les principes constitutifs occupent une place importante dans la théorie de la prise de décision dans des conditions de risque.⁶⁹

L'utilité espérée prend en compte la psychologie des individus face aux risques, souvent déterminés par leurs biais, leurs jugements et leurs expériences précédentes. Si un risque est caractérisé, d'un côté, par une série de résultats possibles et, de l'autre, par la probabilité de chacun d'entre eux, l'utilité espérée prend en compte la valeur subjective d'un résultat envisageable – par exemple, un gain réalisé – selon l'*utilité* éventuelle de celui-ci pour le décideur en question.⁷⁰ Cette approche permet également de classer les différents comportements, toujours présumés rationnels, des agents face aux situations d'incertitude, et ceci suivant les appétences individuelles : certains font preuve d'aversion au risque, d'autres affichent un goût pour le risque plus ou moins prononcé, d'autres encore restent neutres au risque. Leur posture détermine en grande partie la voie choisie parmi les alternatives modélisables, qui sont basées sur des évaluations subjectives d'utilité et comparées ensuite à la valeur d'utilité attribuée au choix sans risque. Dans un dilemme sécuritaire, une entreprise a la possibilité de partir de la zone dangereuse et donc d'éviter le risque, avec des pertes concomitantes garanties, ou de prendre le risque de rester, avec des perspectives incertaines de succès ou d'échec. L'utilité espérée aide à mieux évaluer ces perspectives et à les comparer à l'utilité de l'issue certaine, optimisant ainsi le choix fait.

⁶⁸ Maria Kett, Michael Rowson, "Drivers of violent conflict", *Journal of the Royal Society of Medicine* 100, n° 9 (2007).

⁶⁹ La théorie de l'utilité espérée trouve notamment des applications dans les milieux de l'économie et des marchés financiers, mais s'étend aussi naturellement aux domaines des assurances et de la gestion.

⁷⁰ Cette valeur est déterminée par chaque individu en fonction de ses propres caractéristiques psychosociales, ses motivations, ses intérêts, ses priorités et d'autres facteurs subjectifs.

Mathématiquement, l'utilité espérée ($E(U)$) s'exprime par la somme des utilités (U) attribuées à tous les résultats possibles (X_n) d'un choix ou d'un scénario variable ou incertain et multipliées par la probabilité (P) de la réalisation de chacun d'entre eux :⁷¹

$$E(U) = P(X_1) * U(X_1) + P(X_2) * U(X_2) + \dots + P(X_N) * U(X_N)$$

Même si les valeurs d'utilité (U) de cette équation sont attribuées de façon tout à fait subjective, cette approche met en évidence qu'il faut se doter d'informations exactes concernant le champ des résultats envisageables et les probabilités de leur occurrence pour développer des comparaisons réalistes permettant une décision plus avantageuse entre les choix proposés. Ceci vaut autant pour les risquophobes que pour les risquophiles : peu importe la posture de l'agent face au risque au sens large du terme, si une composante de l'équation (par exemple, la probabilité d'échec) est mal estimée, la valeur de l'utilité espérée calculée sera inexacte et le cadre d'évaluation faussé. Le processus de prise de décision risquera donc d'avoir des déficiences qui pourraient encourager la mise en œuvre des tactiques plus risquées et finalement entraîner des pertes significatives, notamment s'il fait preuve de trop d'optimisme par rapport aux réalités du terrain.

Par leur nature, les entreprises auraient plutôt une propension au risque, mais elles restent des actrices rationnelles.⁷² Partant du postulat que les entreprises cherchent à maximiser leurs gains tout en gérant leurs risques de manière efficace, l'utilité espérée de leurs alternatives devrait refléter les vrais coûts juridiques, financiers, et réputationnels d'un éventuel échec ainsi qu'une estimation réaliste des chances de succès. L'importance de l'exactitude ces évaluations est d'autant plus aiguë dans le cadre d'un dilemme sécuritaire, où les enjeux sont absolument cruciaux. Pour illustrer ce point, nous procédons à une modélisation simplifiée du choix auquel une entreprise serait confrontée si elle était extorquée par un groupement armé : partir ou rester.

Supposons qu'une multinationale vient d'investir 100 millions EUR dans un site de production prometteur au moment où une guerre civile éclate impliquant des éléments armés non étatiques susceptibles d'être considérés comme terroristes par la communauté internationale. Si elle décide de partir *in extremis*, elle est sûre de perdre au moins une partie de cette somme et de céder des bénéfices éventuels de sa présence sur le marché en question, mais en faisant cela, elle atténue ses risques juridiques à long terme et préserve son image de marque au niveau global. Si elle décide de rester, ce qui implique son consentement au racket organisé par les belligérants, il existe une probabilité (P_1) qu'elle gagne son pari et réalise des bénéfices mirobolants (U_1), mais il existe aussi une autre probabilité (P_2) de pertes financières et réputationnelles significatives (U_2).

Aux fins de notre exemple, nous attribuons une valeur d'utilité (U_0) de 5 au scénario certain, celui du retrait des opérations, car l'entreprise conserverait ses autres actifs et limiterait son exposition aux risques juridiques, sécuritaires, et réputationnels éventuels. Dans le scénario d'incertitude, par contre, tout dépendrait des valeurs subjectivement associées aux composantes de l'utilité espérée. Considérons une approche optimiste :

⁷¹ Robert Kast, *Rationalités et marchés financiers* (Paris : Economica, 1991), p. 97-122.

⁷² Josée St-Pierre, Kristina Pilaeva, Théophile Serge Nomo, "Influence de la propension au risque des décideurs sur leurs décisions de gestion", *Rivista Piccola Impresa* 3 (2011), p. 117.

Choix de rester – exemple d’une évaluation optimiste		
	Issue avantageuse (positionnement préférentiel sur un gros marché, expansion, etc.)	Issue désavantageuse (pertes humaines, poursuites pénales, pertes financières, faillite, etc.)
Probabilité du résultat	$P_1 = 75 \%$	$P_2 = 25 \%$
Utilité du résultat	$U_1 = 20$	$U_2 = -5$

Selon la formule, l'utilité espérée de ce choix serait égale à $E(U) = (0,75 \times 20) + (0,25 \times (-5)) = 13,75$, une valeur largement supérieure à l'utilité U_0 du scénario sûr de 5. Le choix de rester paraît donc tout à fait logique, mais que se passerait-il si nous remettons en question les valeurs attribuées ? Considérons un scénario pessimiste – changeons d'abord les probabilités de chaque résultat pour mieux refléter les risques de l'engrenage sécuritaire et du zèle éventuel des enquêteurs internationaux :

Choix de rester – exemple d’une évaluation pessimiste		
	Issue avantageuse	Issue désavantageuse
Probabilité du résultat	$P_1 = 10 \%$	$P_2 = 90 \%$
Utilité du résultat	$U_1 = 20$	$U_2 = -5$

Dans ce cas, l'utilité espérée serait égale à $E(U) = (0,1 \times 20) + (0,9 \times (-5)) = -2,75$, nettement pire que l'utilité du scénario de départ et donc moins préférable. Les valeurs d'utilité méritent elles aussi d'être soigneusement examinées – suivant la même formule, la sous-estimation de la gravité des conséquences d'une issue défavorable produirait une utilité espérée surévaluée, ce qui impacterait la validité de la comparaison entre les options proposées et compromettrait les fondements logiques du choix final.

Le cadre conceptuel de l'utilité espérée nous rappelle l'importance d'une fine compréhension des probabilités d'un succès ou d'un échec ainsi que d'une évaluation attentive des mesures d'utilité de chaque issue possible. La qualité de l'information dont disposent les décideurs et leurs capacités à en tirer des conclusions réalistes deviennent ainsi des éléments indispensables à la bonne prise de décision, celle qui serait rationnelle et chercherait à maximiser ses gains tout en minimisant ses pertes. Les cas sélectionnés démontreront comment les appréciations erronées, basées sur des probabilités et des pronostics trop optimistes, brouillent les processus de prise de décision et diminuent les capacités des entreprises à gérer les risques de manière efficace.

2. Premier cas d'étude : Lafarge

« *Synonyme de l'excellence et de la réussite à la française* » depuis sa création,⁷³ le groupe Lafarge S.A. était, au moment des faits décrits ci-dessous, le premier producteur mondial de matériaux de construction, notamment de ciment. Fondée en 1833 en Ardèche, cette entreprise familiale a lancé son activité dans l'exploitation de chaux de haute qualité, ce qui lui a permis d'obtenir, en 1864, un contrat d'approvisionnement de 200 000 tonnes de cette matière pour le canal de Suez, inauguré cinq ans plus tard. Le succès du chantier égyptien a ouvert à Lafarge des possibilités d'expansion dans le bassin méditerranéen, mais la société restait également soucieuse d'approfondir ses compétences techniques ainsi que d'assurer des conditions de travail dignes pour ses employés. En 1887, Lafarge a fondé le premier laboratoire scientifique au monde dédié au ciment. Deux ans plus tard, ses efforts en matière de politique sociale et de protection des travailleurs lui vaudront la médaille d'Or de l'Exposition universelle à Paris.⁷⁴

Les cinq décennies qui ont suivi ont été marquées par des bouleversements majeurs sur le continent européen, au cours desquels Lafarge s'est forgé une réputation pour le moins controversée. D'un côté, Lafarge a développé des matériaux innovants qui ont été sollicités sur des chantiers d'envergure de l'époque, notamment ceux de l'immeuble de la Bourse de New York et du métropolitain parisien. De l'autre, l'entreprise a pleinement « *particip[é] à la machine de guerre Nazie* », s'étant occupée du chantier le plus conséquent de la France sous occupation allemande : les *blockhaus* installés le long de la côte atlantique française par la Wehrmacht.⁷⁵ Après-guerre, sa collaboration a été vite oubliée « *car le pays avait besoin de ciment* » pour rebâtir ses villes, et Lafarge est devenu le premier producteur du ciment en France et en Afrique du Nord.⁷⁶ Entre 1956 et les années 2000, la société a étendu ses activités sur tous les continents, lancé des dizaines de filiales spécialisées, et s'est érigée en numéro un du palmarès mondial du ciment.⁷⁷

Les conséquences involontaires de ces succès sont traçables tout au long de l'histoire des opérations du groupe Lafarge en Syrie. Soucieux de préserver le statut de l'entreprise comme premier cimentier du monde, les dirigeants de Lafarge ont été aveuglés par les perspectives du marché de reconstruction d'une valeur de 500 milliards USD (400 milliards EUR) dans la zone irako-syrienne. Car l'annihilation éventuelle de Daech et donc la réouverture du pays semblaient inévitables, Lafarge a choisi, à chaque étape-clé, de tenir coûte que coûte, une expression à prendre au sens strict du terme. Cet aveuglement a vraisemblablement généré une certaine arrogance : tant que l'usine de Jalabiya continuait à tourner, sa stratégie de ne reculer devant aucune demande, de donner carte blanche à ses intermédiaires pour mener des

⁷³ Thomas Sotto, Benoît Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, France Télévisions, 0h 00' 29"

⁷⁴ Lafarge S.A., « Frise historique : l'histoire du groupe Lafarge », s.d.

⁷⁵ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 12' 24"

⁷⁶ *Ibid.*, 0h 14' 53"

⁷⁷ Lafarge S.A., « Frise historique : l'histoire du groupe Lafarge »

négociations de plus en plus dangereuses, semblait porter ses fruits. L'histoire philanthrope de l'entreprise a peut-être projeté un écran de fumée sur les réalités du terrain, permettant à la direction de se dire qu'aux moins ses employés percevaient toujours des salaires, que leur liberté continuait d'être payée. Par la suite, cette arrogance s'est transformée en obstination, avec le maintien des opérations de production de ciment comme priorité absolue, même face aux experts qui conseillaient à Lafarge de partir de Syrie. L'entreprise pensait-elle que tout serait de nouveau oublié une fois la reconstruction lancée ? Les dirigeants ont même tenté de minimiser la gravité des faits reprochés devant les enquêteurs en expliquant que l'usine était un « *atout stratégique* », non seulement pour l'entreprise et la population locale, mais également pour la France. Selon les récits, ce type de raisonnement a lui aussi contribué à la distorsion de l'analyse interne des risques, guidée très largement par les ventes, et au final n'a fait qu'approfondir la crise pour Lafarge.

2.1. Rappel des faits : la protection de Jalabiya

En 2007, avec l'achat du cimentier égyptien Orascom pour près de 13 milliards USD (9 milliards EUR),⁷⁸ Lafarge est devenue propriétaire de la cimenterie de Jalabiya en Syrie, située à 150 kilomètres au nord-est de la ville d'Alep. Selon ses portraits médiatiques, l'usine « *représentait alors l'un des investissements étrangers les plus importants jamais consentis en Syrie en dehors du secteur pétrolier* ».⁷⁹ Le site, inauguré par Lafarge en octobre 2007, est rentré en production sous le nom de Lafarge Cement Syria (LCS) en 2010, après trois ans de travaux financés par Lafarge à la hauteur de 680 millions USD (479 millions EUR). Jalabiya est ainsi devenue la plus grande cimenterie du Moyen-Orient.⁸⁰ À l'époque, l'usine faisait travailler plus de 300 personnes sur un site de plus de 3 000 m² dont la production a atteint 2,3 millions de tonnes en 2011 – « *bien plus et bien mieux que les autres cimenteries* » de la région.^{81, 82, 83}

En mars 2011, le « *Printemps arabe* », qui avait déjà secoué le Maghreb et renversé plusieurs régimes forts du Proche-Orient, arriva en Syrie. Les confrontations violentes entre les manifestants et les forces gouvernementales se multiplièrent, et le pays commença à sombrer en guerre civile. Les zones désertiques de l'est de la Syrie furent abandonnées par le régime, qui préféra focaliser ses efforts sur les villes majeures

⁷⁸ Aron Lund, "The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy", *The Century Foundation*, 21 février 2018

⁷⁹ Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge »

⁸⁰ Sotto, Duquesne, Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment, 0h 25' 55"

⁸¹ Soren Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie », *Le Monde*, 20 septembre 2017.

⁸² Benoît Collombat, Élodie Guéguen, « Lafarge en Syrie : du ciment à tout prix », *Secrets d'Info (France Inter)*, 14 octobre 2017.

⁸³ Dorothée Myriam Kellou, « Syrie : les troubles arrangements de Lafarge avec l'État islamique », *Le Monde*, 9 juin 2016

comme Damas et Homs dans cette première période du conflit.⁸⁴ Cet abandon a exacerbé la porosité des frontières partagées entre la Syrie, l'Irak et la Turquie et a laissé entrer en Syrie des groupements armés divers, chacun avec ses propres revendications politiques et territoriales. Certains de ces groupes se sont alliés aux forces non étatiques déjà présentes en nombre sur le terrain : c'était le cas des Kurdes, qui cherchaient à reconquérir leurs enclaves pour y établir une administration politique autonome, mais qui ne visaient pas directement l'état syrien. D'autres, financés par des réseaux tournants internationaux comme l'était le Front Al-Nosra, étaient majoritairement des djihadistes venus d'Irak qui tentaient à la fois de renverser le régime de Damas et de profiter du vide du pouvoir afin d'y installer le leur.⁸⁵ La participation militaire, diplomatique et financière des gouvernements étrangers dans le conflit compliquait davantage le démêlage de l'écheveau d'intérêts souvent contradictoires sur place.⁸⁶

Malgré le fait qu'elle comptait plusieurs zones industrielles performantes, la ville d'Alep souffrait déjà de divisions sectaires assez importantes, ainsi que d'une forte pression démographique liée à l'urbanisation rapide de ses alentours. Les manifestations dans les quartiers déshérités de la ville, lancées en avril 2011,⁸⁷ ont commencé à prendre de l'ampleur début 2012 et ont entraîné une répression de plus en plus dure de la part du régime syrien.⁸⁸ Par conséquent, plusieurs groupes contestataires ont émergé, certains infiltrés par des éléments djihadistes, provoquant un engrenage infernal à travers le gouvernorat.⁸⁹ Le site de Jalabiya se situe à l'intersection des principales routes qui traversent le gouvernorat d'Alep et qui lient notamment le nord de la Syrie à la Turquie et aux zones majoritairement kurdes de la région (cf. Annexe B). Ces routes étant des prises stratégiques pour les belligérants, leur contrôle restait un objectif prioritaire. Les opérations de l'usine étaient donc entravées par la propagation des hostilités à cause de la difficulté de circulation pour les salariés du site ainsi que pour ses fournisseurs.

Il faut noter que Lafarge n'était pas le seul grand groupe français à se retrouver dans de telles conditions ; cela étant, Total, les fromageries Bel ainsi que Air Liquide, producteur français des gaz industriels, ont tous pris la décision de quitter la Syrie début 2012,⁹⁰ et l'ambassade de France à Damas a fermé ses portes la même année.⁹¹ Lafarge a choisi une autre voie : durant l'été 2012, l'entreprise n'a évacué que ses cadres supérieurs occidentaux, laissant quelque 200 salariés, locaux comme expatriés,

⁸⁴ Dominique de Villepin, *Mémoire de paix pour temps de guerre* (Paris : Grasset, 2016), p. 39

⁸⁵ Jean-Claude Cousseran, Jean-François Daguzan, Agnès Levallois, Manon-Nour Tannous, « La "Syrie utile" : éléments pour des solutions de sorties de crise », *Fondation pour la recherche stratégique*, 22 juillet 2016, p. 45

⁸⁶ De Villepin, *Mémoire de paix pour temps de guerre*, p. 40.

⁸⁷ Radio-Canada, « Première manifestation dans la ville syrienne d'Alep », *Radio-Canada*, 13 avril 2011.

⁸⁸ Benjamin Barth, « Alep, chronique d'une révolution impossible », *Le Monde*, 13 décembre 2016.

⁸⁹ De Villepin, *Mémoire de paix pour temps de guerre*, p. 38 – 43.

⁹⁰ Sotto, Duquesne, Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment, 0h 34' 05"

⁹¹ L'Express, AFP, « Sarkozy annonce la fermeture de l'ambassade de France en Syrie », *L'Express*, 2 mars 2012

seuls à assurer la production.⁹² Un autre détail attire notre attention en ce qui concerne la gestion des ressources humaines par l'usine à cette époque : à en croire la presse, à partir de mi-2012, les employés alaouites et chrétiens de LCS ont été priés « *de ne plus venir travailler* », faute de moyens pour les protéger d'attaques de groupements djihadistes sur les routes. Les employés kurdes et sunnites étaient les seuls autorisés à se rendre sur le site, mais la direction comprenait que leurs vies restaient en danger : Bruno Pescheux, le directeur de LCS entre 2008 et 2014, leur a demandé soit « *d'emménager directement dans la cimenterie* », soit d'habiter la ville la plus proche, Manbij.⁹³ Néanmoins, ces effectifs étaient cruciaux pour Lafarge, chez qui les médias décriront une « *volonté acharnée* » de faire tourner l'usine même si ses opérations étaient restreintes⁹⁴ : la production de ciment par LCS a chuté de 65 % entre 2011 et 2013, mais les prix de la matière ont presque doublé à cause de la dégradation sécuritaire aux alentours.⁹⁵ Là encore, dans les évaluations des risques, les perspectives commerciales semblent avoir pris le dessus.

Il a été avancé que Lafarge avait déjà « *l'habitude de négocier avec des groupes armés (...) comme tous les grands groupes* », ce qui a pu contribuer à la remarquable facilité avec laquelle les arrangements se sont installés et le dispositif de paiement s'est normalisé par la suite.⁹⁶ Cette décision témoigne tout de même de *l'aveuglement* de l'entreprise devant les énormes perspectives des chantiers de reconstruction de l'après-guerre.

2.2. Évolution du dilemme sécuritaire

2.2.1. L'aveuglement

Dans ce contexte de plus en plus tendu, le groupe a recruté Jacob Waerness, un ex-membre des forces spéciales norvégiennes, en tant que responsable sûreté de LCS. Ancien cadre du renseignement, arabophone et expérimenté dans la gestion des opérations sécuritaires, Waerness était bien formé pour ce poste. Selon ses dires, il insistait dès le début sur la nécessité d'établir des liens solides avec la population, car « *dans ces pays [instables – nda], vous ne pouvez pas juste mettre des barbelés et des gardes avec des fusils* ». ⁹⁷ Notant également qu'il n'était pas possible de se « *contenter de lire le journal* » ⁹⁸ pour comprendre le rapport des forces sur le terrain, Waerness soulignait en plus qu'il fallait « *vous assurer sur le terrain que les forces en présence*

⁹² Daoud Bougezala, « Pour rester en Syrie, Lafarge a financé Daech et sacrifié ses salariés syriens », *Causeur*, 6 août 2018

⁹³ Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie ».

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Kellou, « Syrie : les troubles arrangements de Lafarge avec l'État islamique ».

⁹⁶ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 33' 07".

⁹⁷ *Ibid.*, 0h 30' 33".

⁹⁸ *Ibid.*, 0h 31' 32".

aient envie de vous voir rester ».⁹⁹ L'exacerbation des hostilités de tous les côtés aurait dû alerter la direction de Lafarge quant aux risques de ses opérations en Syrie, car il n'était pas possible de maintenir de bonnes relations avec plusieurs groupes dont les objectifs étaient opposés. Même si ces interactions étaient restées en règle juridiquement parlant, le risque d'être vue comme étant proche de tel ou tel belligérant exposait l'entreprise à des représailles, nécessitant une attention particulière à sa gestion sécuritaire aux plus hauts niveaux.

Waerness avait raison de noter que les risques les plus significatifs pour l'entreprise et ses salariés à cette époque étaient concentrés sur les routes qui entouraient l'usine.¹⁰⁰ Lafarge devait assurer non seulement ses livraisons contractuelles et son approvisionnement en matières premières, notamment en sable, en chaux et en fioul, mais également la sécurité de ses salariés sur leurs trajets quotidiens. LCS s'est alors retrouvée face à un racket établi d'abord au bénéfice des groupuscules kurdes et des autorités syriennes, ensuite par les groupes djihadistes entrés dans la zone entre la fin de l'année 2012 et le début de 2013. En octobre 2012, neuf des salariés assignés à leurs résidences ont été invités à venir à LCS récupérer leurs indemnités, puis enlevés sur la route menant à l'usine par une bande armée¹⁰¹ ; après une période de négociations, ces otages ont été libérés contre une rançon de 200 000 EUR.¹⁰² Quand les enquêteurs demanderont « *[p]ourquoi Lafarge a pris la décision de rester* », Christian Herrault, le directeur opérationnel adjoint de Lafarge au siège du groupe, admettra qu'« *[o]n gérait les risques par cette économie de racket* ».¹⁰³

La décision de Lafarge de rester en Syrie après cet épisode laisse penser que le jugement de l'entreprise concernant le degré de criticité de la situation était perturbé par un ensemble de facteurs. D'un côté, il y avait les vastes perspectives d'une cimenterie dans un pays dont le régime semblait être sur le point de tomber, mais aussi le souci de préserver son « *lourd investissement* » des pillages.¹⁰⁴ De l'autre, il fallait compter avec de multiples groupes armés présents sur le terrain, aux comportements en grande partie imprévisibles, dans une ambiance sécuritaire évolutive. Les gouvernements occidentaux étaient confrontés aux mêmes difficultés de discernement à l'époque, eux aussi encombrés par ce fameux « *brouillard de la guerre* » qui compliquait davantage la prise de décision dans des conditions déjà plus qu'éprouvantes.¹⁰⁵ Pour Lafarge, qui a pu établir des « *liaisons financières* » avec les groupes rebelles sur place par le biais de Waerness,¹⁰⁶ l'urgence du départ a peut-être paru moindre, les risques sous-jacents restant voilés par ce même brouillard.

⁹⁹ *Ibid.*, 0h 30' 40".

¹⁰⁰ Aron Lund, "The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy".

¹⁰¹ Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie ».

¹⁰² Dorothee Myriam Kellou, « Comment Lafarge a exposé ses employés aux rapt en Syrie », *Le Monde*, 14 novembre 2016.

¹⁰³ Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie ».

¹⁰⁴ Will Le Devin, « Lafarge en Syrie : l'ex-responsable sûreté de l'usine charge sa direction », *Libération*, 15 juin 2018.

¹⁰⁵ Desportes, *Décider dans l'incertitude*.

¹⁰⁶ Fabrice Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », *Affaires sensibles (France Inter)*, 17 décembre 2018, 0h 46' 29".

2.2.2. Les premiers versements

Les premiers paiements de Lafarge aux groupes armés sont intervenus à l'été 2012 par le biais de Firas Tlass, éminent homme d'affaires et fils d'un ancien ministre syrien de la Défense qui s'est rallié aux forces de l'opposition début 2012. Actionnaire de la société d'exploitation du site jusqu'à sa défection, moment où sa part de 1,33 % de LCS a été confisquée par le régime syrien, Tlass était le « *partenaire local* » de Lafarge en Syrie qui avait « *ouvert au privé une industrie qui au début était exclusivement publique* », selon Bruno Pescheux.¹⁰⁷ Tlass était rémunéré à la hauteur de 75 000 USD (67 000 EUR) par mois, une somme astronomique qui témoigne de l'extraordinaire importance accordée au dossier syrien par le groupe.¹⁰⁸

Le vaste réseau de relations entretenues par Tlass à travers la région le positionnait en tant qu'intermédiaire idéal pour Lafarge, surtout pour la direction franco-française de l'entreprise qui n'avait manifestement ni la même expérience des arrangements avec des groupes armés au Proche-Orient, ni le même niveau d'accès aux interlocuteurs principaux du conflit. À l'été 2012, Tlass est missionné « *pour négocier avec différents groupes armés le passage des salariés et des marchandises sur les routes* » avec une enveloppe mensuelle qui s'élèvera à 80 000 – 100 000 USD (64 000 – 80 000 EUR).¹⁰⁹ Les versements de Lafarge aux groupements non étatiques débutent en juillet 2012, quand la zone est occupée par les forces du Parti de l'union démocratique kurde (PYD) (cf. Annexe B). Les documents internes du groupe dévoilés dans le cadre de l'enquête en cours notent que, à la suite de ce premier versement, Bruno Pescheux a envoyé le courriel suivant à Christian Herrault (cf. Annexe D) :

« J'ai accepté de régler cette facture "exceptionnelle" de FT* [Tlass - nda] suite à des donations destinées à assurer la sécurité de l'usine, de ses employés, fournisseurs et clients. Il sera toujours temps d'en reparler. Cela représente moins de 50 000 [EUR] ».

Herrault lui répond par un « OK », précisant toutefois que « *il ne faudrait pas que cela devienne une habitude et cela doit être considéré, comme tu le dis, comme tout à fait exceptionnel* ». ¹¹⁰ Ni le PYD ni sa branche armée (YPG) n'étant considérés comme des organisations terroristes par l'Union européenne (UE), les « *donations* » évoquées par Pescheux posaient des risques juridiques assez limités à Lafarge. Ces donations pourraient donc être vues comme une méthode de gestion des risques peu agréable, mais finalement légitime dans le contexte sécuritaire de la période. Par contre, le manque de précision sur les destinataires exacts de ces paiements suggère que la direction de Lafarge a accordé une trop grande confiance à Tlass dans sa gestion des négociations et n'a pas prêté suffisamment d'attention aux dérives possibles, qui n'ont pas tardé.

¹⁰⁷ Renaud Lecadre, « Firas Tlass, "partenaire local" de Lafarge en Syrie », *Libération*, 14 décembre 2017

¹⁰⁸ Benoît Collombat, Élodie Guéguen, « Lafarge en Syrie : du ciment à tout prix », 0h 6' 33"

¹⁰⁹ Soren Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi », *Le Monde*, 30 avril 2018

¹¹⁰ *Ibid.*

2.2.3. L'arrogance

Au lieu d'être considérés comme des dispositifs « exceptionnels », au fur et à mesure de la détérioration de la situation sécuritaire sur place, ces versements se sont pérennisés, « *aiguissant l'appétit des belligérants* ». ¹¹¹ Le choix qui se présentait à Lafarge lors de la gestion de ces demandes était, certes, difficile : une entreprise qui se taille une réputation négociatrice pourrait bénéficier de celle-ci en cas de crise majeure, d'où son intérêt à ne pas se faire trop d'ennemis. En revanche, une société prise au piège d'un tel *dilemme sécuritaire* peut également devenir une cible privilégiée à cause de son image dégradée et, par conséquent, potentiellement exploitable. Ceci est surtout vrai pour les entreprises occidentales, souvent ciblées pour des raisons politico-idéologiques. Une évaluation approfondie des risques aurait pu montrer que la satisfaction des demandes successives n'allait qu'attiser le feu autour de l'usine, ¹¹² mais l'entreprise semble avoir délibérément monté un schéma de dissimulation de ses versements aux groupes douteux, avec l'utilisation de notes de frais bidons et des versements sur les comptes de sociétés tierces. ¹¹³ Ce qui en ressort est l'existence d'une *faille remarquable dans les dispositifs d'analyse des risques et de contrôle interne* de Lafarge, qui contribuera par la suite à l'instauration de pratiques de plus en plus risquées.

2.2.4. L'obstination

Le portrait dominant qui ressort des comptes-rendus des médias est celui d'une entreprise qui « *s'échine à maintenir l'activité de son usine en 2013 et 2014, en plein conflit syrien* » à tout prix. ¹¹⁴ Lafarge était déjà parfaitement positionnée sur le marché pour satisfaire les demandes de reconstruction après-guerre – en 2013, l'usine de Jalabiya avait une capacité de production de trois millions de tonnes de ciment par an. Devant les enquêteurs français, Pescheux résumait la position de Lafarge ainsi, mettant l'accent sur la motivation presque humanitaire de l'entreprise :

« On ne voulait pas laisser l'usine à l'abandon, risquer qu'elle soit cannibalisée. Toutes les cimenteries publiques avaient été détruites, on pensait que quand tout serait fini, il y aurait au moins une cimenterie qui pourrait fournir du ciment pour reconstruire la Syrie. » ¹¹⁵

Christian Herrault, le directeur général adjoint du groupe, a lui aussi expliqué par la suite que Lafarge n'avait que deux options : « *soit on acceptait le racket, soit on partait et on organisait le repli*. » ¹¹⁶ Parmi les éléments de l'enquête rendus publics à ce stade, on ne retrouve pas de notes internes ni de témoignages permettant de dire que Lafarge

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² Henry Ridgwell, « Report: Governments paying terror kidnap ransoms 'put all citizens at risk' », *Voice of America*, 20 septembre 2017, cf. également Rukmini Callimachi, « Paying ransoms, Europe bankrolls Qaeda terror », *The New York Times*, 19 juillet 2014.

¹¹³ Collombat, Guéguen, « Lafarge en Syrie : du ciment à tout prix », 0h 6' 55"

¹¹⁴ Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge ».

¹¹⁵ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 17' 31"

¹¹⁶ *Ibid.*, 0h 18' 18"

avait studieusement considéré cette deuxième voie, à laquelle l'entreprise n'a finalement pas pu échapper en septembre 2014.

Vers mi-2013, il était déjà clair que le site de Jalabiya ne pourrait pas tourner sans arrangements douteux avec des groupements peu fréquentables. En effet, Daech a finalement pris Rakka, un centre régional situé à 87 km de l'usine, en mai-juin 2013, ayant mis la main sur de grosses ressources pétrolières quelque temps avant. Ces mêmes ressources pétrolières étaient déjà sous embargo de l'UE depuis le 9 mai 2011, ce qui compliquait encore plus les transactions nécessaires aux opérations de l'usine.¹¹⁷ Pescheux, pourtant directeur de LCS, admettra par la suite qu'il ne prenait pas pleinement conscience de la portée de ces mesures restrictives internationales : *« [d]'après ce que j'avais compris, il s'agissait essentiellement de prohibition d'exportations depuis la Syrie vers l'UE. Or, nous étions dans l'autre sens, on importait. »*¹¹⁸ Ceci était vrai pendant les quelques premiers mois de l'embargo, mais Lafarge semble avoir négligé la modification du règlement de l'UE du 2 septembre 2011 consacrée à ce sujet, qui a explicitement interdit *« d'acheter du pétrole brut ou des produits pétroliers si ceux-ci sont situés en Syrie ou originaires de Syrie »*, ainsi que de participer à des transactions financières en lien avec ces produits.¹¹⁹ En effet, ce règlement prohibait l'achat du fioul nécessaire au fonctionnement de LCS, car cette matière était cruciale pour l'entreprise. Un suivi plus attentif de l'évolution de la législation autour de ce sujet aurait dû être effectué par le siège.

Il était difficile d'ignorer que l'approvisionnement de l'usine dépendait en partie des djihadistes : selon un ancien salarié syrien, *« les puits de pétrole étaient tous sous le contrôle de Daech, et ceux qui fournissaient le fioul, c'étaient des gens qui avaient des liens avec Daech »*.¹²⁰ De son côté, Herrault a maintenu devant la Justice que l'entreprise *« a acheté le pétrole à des intermédiaires kurdes, jamais directement au régime syrien ou à Daech »*, ce qui ne va forcément pas à l'encontre du constat que les ressources étaient elles-mêmes contrôlées par Daech.¹²¹ Cette question souligne l'importance ultime d'un suivi attentif ainsi que d'une évaluation minutieuse des risques des *« accords »* conclus dans des conditions pareilles : le groupe aurait dû effectuer des enquêtes de vigilance sur tous ses partenaires, au vu des multiples régimes de sanctions déjà en place à ce stade. Cela ne semble pas avoir été le cas : à titre d'exemple, les décideurs n'ont consulté la directrice juridique du groupe sur les risques pénaux associés aux *« taxes »* réclamées par les djihadistes auprès des transporteurs agréés par Lafarge qu'en août 2014.¹²² Les transactions financières avec Daech, vite devenues incontournables pour LCS, ont ensuite contribué à la montée en puissance du groupement et donc à l'aggravation de l'ensemble des risques sécuritaires sur le terrain.

¹¹⁷ Règlement (UE) n° 442/2011 du Conseil du 9 mai 2011 concernant des mesures restrictives en raison de la situation en Syrie

¹¹⁸ Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie ».

¹¹⁹ Règlement (UE) n° 878/2011 du Conseil du 2 septembre 2011 modifiant le règlement (UE) n° 442/2011 concernant des mesures restrictives en raison de la situation en Syrie.

¹²⁰ Sara Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : du ciment coûte que coûte », France Inter, 13 octobre 2017.

¹²¹ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 23' 38"

¹²² Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie ».

2.3. Accords avec Daech

Même si l'entreprise nie les violations délibérées de l'embargo qui lui sont reprochées, il est clair qu'il y a bel et bien eu des accords avec Daech. Ce même salarié syrien a témoigné que, sur les routes empruntées par les employés de LCS, « *nous étions parfois arrêtés et retenus pendant une heure ou deux. (...) Ceux qui nous retenaient disaient "c'est bon, l'entreprise a répondu à nos demandes"* ».¹²³ Herrault, de son côté, justifiait ces accords aux enquêteurs par la logique suivante : « *le racket de Daech, c'est l'équivalent de 500 tonnes de ciment... Sachant qu'on a trois silos de vingt mille tonnes, est-ce qu'on va tout plier pour 500 tonnes ?* »¹²⁴ Là encore, la gravité des faits semble échapper à la direction, qui a préféré se focaliser sur l'insignifiance relative des paiements versés, peu importe à qui, par rapport aux perspectives opérationnelles de l'usine. Comme le montreront les documents de la période cités ci-dessous, le côté financier sera mis en avant, éclipsant les risques réputationnels et juridiques pourtant considérables.

Le 2 juillet 2013, Pescheux a reçu de la part de Tlass une liste des bénéficiaires des versements le LCS. Parmi les 12 « *points de paiement* » énumérés pour un total de 17,4 millions SYP (l'équivalent de 78 000 USD à l'époque) sur une période d'un mois, il y avait les 23 000 USD (20 000 EUR) versés au PYD, un paiement de 2 200 USD (2 000 EUR) pour le « *checkpoint du pont de l'Euphrate* », ainsi qu'un versement de 1 500 USD (1 300 EUR) pour faciliter le passage du matériel et des salariés à un « *checkpoint de l'armée syrienne* ». Au-delà, la liste comprenait également les 4 500 USD (4 000 EUR) payés aux islamistes d'Ahrar Al-Cham, en plus de 1 500 USD (1 300 EUR) transmis aux soi-disant « *gens de Rakka* ».¹²⁵

Déplacé au Caire avec le reste de la direction de LCS depuis juillet 2012, Pescheux « *peine à comprendre les subtilités des rapports de force sur le terrain* », selon des témoignages, et « *craint aussi que (...) Tlass ne profite de la situation à des fins personnelles* ».¹²⁶ La réponse envoyée par Pescheux à Tlass témoigne du brouillard qui entoure la gestion sécuritaire du site, ainsi que d'un certain laxisme à l'égard de ce négociateur désigné :

« Peux-tu préciser qui sont les gens du "checkpoint de l'Euphrate" et quel est le checkpoint de l'armée syrienne ? Qui sont les gens de Rakka ? Je comprends que tu négocies avec plein de gens différents et je n'ai pas de problème avec ça, mais les montants ont bondi de 7,6 millions [de livres syriennes – nda] en mai [2013] à 14,3 en juin et 17,4 en juillet [2013]. Il n'est pas anormal d'avoir quelques clarifications... »¹²⁷

¹²³ Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : du ciment coûte que coûte ».

¹²⁴ Soren Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie », *Le Monde*, 20 septembre 2017.

¹²⁵ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi ».

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ *Ibid.*

Ce message dévoile une préoccupation principalement financière chez les dirigeants de Lafarge au sujet des négociations menées par Tlass, la question de l'identité des bénéficiaires de ces paiements et des risques entraînés par ceux-ci étant reléguée au deuxième plan. Les « clarifications » demandées paraissent être liées plutôt à la hausse des sommes payées qu'à leurs destinataires. Devant les enquêteurs, Pescheux mettra l'accent plutôt sur le sort des salariés de l'usine, expliquant que « *notre partenaire local, [Monsieur] Tlass, discutait avec les factions rebelles et versait une obole pour que nos employés ne soient pas ennuyés aux différents points de passage* », ¹²⁸ mais précisant que « *je ne sais pas à qui, quand, ou comment, je n'ai pas de liste détaillée, mais je me dis que si les employés sont arrivés à l'usine et rentrés chez eux en sûreté, c'est que Monsieur Tlass a dû faire son travail.* » ¹²⁹ Ce manque de précision relève-t-il d'une confusion, de dissimulation voulue ou de négligence ? Les factures présentées plus tard montreront que la direction avait une idée assez précise de la vraie nature de ses interlocuteurs. Les procédures internes de contrôle et de décision semblent avoir été mal adaptées aux réalités opérationnelles au milieu du conflit syrien, ce qui a certainement exposé l'entreprise à des risques juridiques plus graves.

À ce stade de la guerre, les combattants radicalisés avaient déjà dépassé les rebelles modérés sur le terrain : l'usine était encerclée par Daech au nord et par le Front al-Nosra au sud. Les enquêtes journalistiques montrent que le siège du groupe tenait des réunions mensuelles du Comité de sûreté comprenant les directeurs des opérations, de la communication, du juridique, et de la sécurité pour assurer le suivi du « dossier syrien ». Le compte-rendu de l'une de ces réunions, daté de juillet 2013, note que « *L'ISIS [Daech] (...) s'installe de manière visible à Jarabulus [à 70 km de LCS]* » et que « *cette présence et la menace qu'elle engendre compliquent (...) l'accès [de Lafarge] au territoire syrien* ». ¹³⁰ Les documents décrivent également avec stupéfaction que « *le 23 juin, des combattants du Front al-Nosra ont publiquement décapité trois moines chrétiens* ». ¹³¹ Il était alors impossible d'ignorer la réalité des faits sur le terrain, ce qui affaiblit toute défense basée sur l'idée de contrainte pour l'entreprise, vu l'étendue et la durée des arrangements passés avec ces groupements.

2.3.1. La sécurité à tout prix ?

Selon les médias, c'était à l'été 2013 que la situation est devenue « *trop dangereuse* » pour Waerness. Le responsable de sécurité maintient que l'usine aurait dû immédiatement fermer ses portes, « *car à partir de ce moment-là, on ne pouvait plus continuer à travailler sans se retrouver en relation avec des groupes islamistes radicaux* ». ¹³² La confusion qui avait certainement marqué les premiers mois de la guerre aurait donc disparu, car Waerness « *l'[a] fait savoir à la direction du groupe pour qu'ils soient parfaitement au courant de la situation politique de la région* » via des « *rapports destinés aux plus hauts dirigeants à Paris pour qu'ils disposent de tous les*

¹²⁸ Soren Seelow, « Lafarge en Syrie : trois cadres du cimentier mis en examen », *Le Monde*, 1 décembre 2017

¹²⁹ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 24' 33''

¹³⁰ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 37' 37''

¹³¹ *Ibid.*, 0h 37' 46''

¹³² *Ibid.*, 0h 38' 22''

éléments et puissent prendre une décision ». ¹³³ Inexplicablement, la direction est « rest[ée] sourde » et a « rappell[é] [Waerness] en Europe » pendant que les menaces autour de l'usine étaient en train de s'intensifier. ¹³⁴ Mis en examen par les autorités françaises pour financement du terrorisme en mai 2018, Waerness, dont le dossier a été clos peu après, maintenait devant les enquêteurs qu'il avait « alerté sur l'urgence de fermer l'usine avant de quitter la Syrie ». ¹³⁵

Malgré ces tentatives d'avertissement, le 11 septembre 2013, le Comité de sûreté de Lafarge a noté que :

« les flux logistiques et les mouvements de personnel sont perturbés (...) par les islamistes, AN [al Nosra] et ISIS [Daech]. Ces derniers exigent que leur soit "versée une taxe" afin d'autoriser le passage des camions et des véhicules ». ¹³⁶

« Il devient de plus en plus difficile d'opérer sans être amené à négocier directement ou indirectement avec ces réseaux classés terroristes par les organisations internationales et les États-Unis », a précisé le compte-rendu, même si les négociations avaient en réalité débuté plusieurs mois avant. ¹³⁷ Ces difficultés semblent avoir été résolues, car en octobre 2013, un document interne indique que « grâce à des négociations menées avec les différents intervenants, les flux logistiques (...) ont pu reprendre. Les ventes ont ainsi pu attendre des niveaux (...) supérieurs à 3 000 tonnes ». ¹³⁸

2.3.2. Montages financiers

En fin 2013, Pescheux a envoyé à Herrault un « récapitulatif des "donations" » aux bénéficiaires rémunérés par Tlass qui montre une hausse significative des sommes mensuelles versées par l'entreprise, passant de 57 000 USD (44 000 EUR) par mois, tous groupes confondus, mi-2012, à plus de 160 000 USD (118 500 EUR) par mois en novembre 2013. ¹³⁹ Même si, selon les enquêteurs, les destinataires exacts des paiements versés par Lafarge en Syrie restent « difficilement identifiables », ¹⁴⁰ ils sont bien dénommés en interne : les Kurdes du PYD, Daech, les salafistes de la brigade Ahrar Al Cham, et le « conseil militaire » de Manbij tenu par l'Armée syrienne libre (ASL, « FSA » en anglais) recevaient 5 millions SYP (30 000 EUR) mensuels par groupe ; le « conseil militaire » de l'ASL à Tal Abyad ainsi qu'un groupement désigné sous « Al Okeidi (ex FSA) » recevaient 1 mn SYP (6 000 EUR) chacun ; et 1 mn SYP était réservé aux divers groupes armés, dont 500 000 SYP (3 000 EUR) au « conseil de

¹³³ *Ibid.*, 0h 38' 46"

¹³⁴ *Ibid.*, 0h 38' 57"

¹³⁵ Le Devin, « Lafarge en Syrie : l'ex-responsable sûreté de l'usine charge sa direction ».

¹³⁶ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 39' 28"

¹³⁷ *Ibid.*, 0h 39' 39"

¹³⁸ *Ibid.*, 0h 40' 07"

¹³⁹ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi ».

¹⁴⁰ *Ibid.*

Jarabulus », lui plutôt proche d'al-Qaïda.¹⁴¹ C'était un « *maillage complexe* » de groupes armés, prioritairement d'obédience djihadiste, repoussés par l'avancée de l'armée syrienne à l'est du pays et cherchant à dominer les régions industrielles et pétrolières de la Syrie pour financer leurs opérations.¹⁴² Il devenait donc de plus en plus clair que chaque nouvel « *accord* » avec des groupements sur place exposait l'entreprise à des poursuites judiciaires pour financement du terrorisme, car le choix de continuer avec ces arrangements était pris en toute connaissance de cause : il n'était plus possible de plaider l'ignorance devant des faits si bien documentés en interne.

Il faut souligner que les gouvernements ainsi que les médias internationaux ont eu une prise de conscience assez tardive concernant la vraie nature de Daech, motivée en partie par un sentiment de fatigue concernant la question irako-syrienne ainsi que par une confusion profonde autour des alliances qui se formaient sur le terrain.¹⁴³ En outre, il y avait plusieurs groupes de rebelles salafistes dont les offensives avaient déjà considérablement impacté l'armée régulière, ce qui aurait pu paraître avantageux à ceux qui cherchaient à pousser le régime syrien vers des négociations.¹⁴⁴ L'analyse incomplète de la situation par les pouvoirs publics occidentaux, reflétée dans les reportages des médias, a probablement obéré des détails des modes de fonctionnement de ce groupe djihadiste qui auraient pu permettre de nuancer l'évaluation des risques conduite en interne par Lafarge. Les risques, quant à eux, étaient tout de même évidents : Daech s'était solidement installé à Rakka, se forgeant une réputation meurtrière et exigeant des taxes élevées, tandis que les groupes liés à al-Qaïda avaient pris tous les postes frontaliers turco-syriens qui étaient restés ouverts depuis le début de la guerre.¹⁴⁵

Les plus hauts responsables du groupe semblent avoir été informés des versements à Daech en septembre – octobre 2013, période durant laquelle, lors de deux réunions au siège de Lafarge à Paris, les discussions autour de la gestion du site de LCS ont « *évoqu[é] explicitement une “taxe” réclamée par Al-Nusra et l’EI et des “négociations”* ». ¹⁴⁶ Le Conseil d'administration de Lafarge avait donc des informations assez précises sur les bénéficiaires de ces paiements, sorties avant même la circulation de la facture de Tlass, et donc encore plus de temps pour se renseigner sur les risques des transferts effectués.

D'un autre côté, il faut noter que la décision de continuer les « donations » aux groupements kurdes durant cette période était probablement la bonne pour la cimenterie : fin 2013 – début 2014, les combattants de la YPG kurde formaient déjà l'une des forces anti-djihadistes les plus puissantes sur le terrain. Les « taxes » et autres droits de passage collectés par les Kurdes ont sûrement permis à leurs forces de ralentir considérablement la progression de Daech vers les points-clés stratégiques

¹⁴¹ Sotto, Duquesne, Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment, 0h 46' 06"

¹⁴² Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi »

¹⁴³ David Ignatius, "How ISIS spread in the Middle East", *The Atlantic*, 29 octobre 2015

¹⁴⁴ Robert Fisk, "America siding with 'terrorists' like al-Nusra? It's not a conspiracy theory", *The Independent*, 14 juin 2015

¹⁴⁵ VICE, "Rojava: Syria's unknown war", *VICE News*, 2 janvier 2014

¹⁴⁶ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi »

de la Syrie, y compris vers le site de LCS.¹⁴⁷ Il est à supposer que ces versements ont également facilité le passage des véhicules des salariés de Lafarge pendant l'évacuation du site quelques mois plus tard, préservant vraisemblablement quelques vies.

2.3.3. La situation empire

En janvier 2014, le hameau de Manbij, qui était administré depuis juillet 2012 par des groupes rebelles locaux et accueillait la plupart des salariés de LCS, est passé sous le contrôle de Daech. Selon un ancien employé,

« quand Daech a pris le contrôle de Manbij, ils ont arrêté et décapité beaucoup de gens, des Kurdes... donc j'ai déménagé à Kobane (une ville kurde – ndlr). Mais quoi qu'il arrive, ils continuaient à demander aux employés de venir à l'usine, parce qu'ils sont comme les soldats qui doivent protéger l'usine. »¹⁴⁸

Durant le printemps 2014, les combats faisaient rage aux alentours de Manbij alors que Daech gagnait puis perdait du terrain. La vaste offensive du groupe en Irak en juin 2014 lui a finalement permis de rétablir son contrôle sur les terres stratégiques de l'est de la Syrie malgré les ripostes sévères des YPG. Le 29 juin 2014, en lançant son avancée vers Bagdad, Daech a proclamé un « califat islamique » sur un vaste territoire de la zone irako-syrienne, avec sa capitale à Rakka.¹⁴⁹ Daech contrôlait désormais tous les axes routiers qui menaient à la cimenterie, laquelle se trouvait sur la ligne de front entre les Kurdes et les djihadistes ; ceci accentuait la nécessité d'une solution rapide pour LCS.¹⁵⁰ Selon les rapports relayés par la presse, Ahmad Jaloudi, « *un ancien des forces spéciales jordaniennes* » qui a remplacé Waerness comme responsable sûreté du site, était « *catastrophé par la situation* », mais son poids dans les structures décisionnelles du groupe restait vraisemblablement limité.¹⁵¹

Ce même 29 juin, un cadre de l'usine de Jalabiya a prévenu par courriel Mazen Sheikh Awad, le DRH de LCS, ainsi que Mamdouh Al-Khaled, le manager senior de LCS, et Bruno Pescheux :¹⁵²

« I just came from Arraqa [Rakka], the senior guy from Islamic State who is in charge still out, he is in Mosul right now, our client in Arraqa arranged for me meeting with him as soon as he is in Arraqa regarding our expats Pakistani, Egyptian. Keep this subject between us, once I get the clearance I will inform you. [sic] »¹⁵³

¹⁴⁷ VICE, « Rojava: Syria's unknown war »

¹⁴⁸ Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : du ciment coûte que coûte »

¹⁴⁹ Hala Kodmani, « Le califat de l'État islamique en sept dates », *Libération*, 23 mars 2019.

¹⁵⁰ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi »

¹⁵¹ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 26' 11"

¹⁵² Kellou, « Syrie : les troubles arrangements de Lafarge avec l'État islamique ».

¹⁵³ Ethar Abdulhaq, Yusra Ahmed (trad.), "French cement company buys oil from ISIS: documents", *Zaman Al-Wasl*, 19 février 2016

La réalité sur le terrain était donc sans équivoque – le groupement avait fait des avancées majeures qui menaçaient l'entreprise directement. Les enquêtes des médias français suggèrent que les dirigeants de Lafarge étaient toujours « *obsédés par leurs ventes* », ce qui ressort également des comptes-rendus de leurs passages devant les enquêteurs.¹⁵⁴ Selon les déclarations faites par Bruno Pescheux devant les juges d'instruction, sa mission consistait à « *faire tourner l'usine de manière rentable tout en assurant la sécurité des personnes et des biens* ». ¹⁵⁵ Sur la question des arrangements illicites avec Daech, Frédéric Jolibois, DG de LCS entre mi-2014 et 2015, explique que :

« La partie fixe discutée au mois de juin 2014 correspondait au fait que nos salariés ne soient pas emmerdés et puissent passer la route (...) Il y avait [aussi] une partie variable des taxes de droits de passage payés par nos clients, à la fois côté ISIS et côté PYD. Nous avions besoin de connaître ces montants pour les intégrer dans nos prix de vente. »¹⁵⁶

Là encore la validité de l'argument de la contrainte annoncée en guise de défense s'effrite : même si les menaces contre les salariés étaient bel et bien réelles, le langage choisi et les arrangements dévoilés témoignent de la primauté des considérations financières immédiates sur la situation sécuritaire et les risques encourus par LCS dans le schéma de prise de décision employé par sa direction. Il y avait tout de même quelques indices que des inquiétudes faisaient déjà surface : les documents recueillis au cours de l'enquête ont indiqué que, durant les discussions autour de la reprise de l'activité du site, les dirigeants ont même « *consult[é] la direction juridique sur les nouvelles sanctions des Nations Unies qui ciblent les groupes terroristes en Syrie* », sans pour autant changer d'approche.¹⁵⁷

Même après la formation du « *califat* » de Daech, Lafarge espérait toujours trouver des moyens de rester en Syrie – Herrault a averti Bruno Lafont, le PDG du groupe, le 10 juillet 2014 que l'usine de Jalabiya était à l'arrêt en attente d'un « *accord clair* » avec les Kurdes et Daech.¹⁵⁸ Durant cette période, Tlass évoquait un nouveau tournant dans les négociations avec le groupe, expliquant que « *l'EI tente d'agir comme un État* », qu'ils « *ont des experts financiers* », et que ses interlocuteurs djihadistes « *suggèrent de prendre 10 % de la valeur de notre production* ». ¹⁵⁹ En concluant un pacte de ce type avec un groupe terroriste désigné, Lafarge encourait des risques juridiques majeurs : une défense fondée sur la notion de contrainte repose en effet sur le caractère exceptionnel des circonstances et non sur leur pérennisation. En outre, les transferts financiers continus de Daech leur a certainement permis d'accélérer leurs attaques à travers la région.

¹⁵⁴ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 53' 00"

¹⁵⁵ Sara Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : garde à vue pour deux anciens PDG », *France Inter*, 6 décembre 2017

¹⁵⁶ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi »

¹⁵⁷ Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : garde à vue pour deux anciens PDG »

¹⁵⁸ Thomas Liabot, « Lafarge en Syrie : que reproche-t-on aux six dirigeants mis en examen ? », *Le Journal du Dimanche*, 9 décembre 2017.

¹⁵⁹ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi »

Les attaques de Daech contre le bastion kurde de Kobané, à 60 km du site LCS le long de la frontière turque, ont commencé le même mois. Bien que les tentatives des djihadistes aient été repoussées par les Kurdes au cours de l'été 2014, les forces de Daech occupant la zone ont avancé au sud de la ville, à proximité de l'usine LCS qui représentait alors une prise majeure au vu de son potentiel commercial. Les courriels adressés au DRH local par le nouveau responsable de sécurité notaient que « *la situation autour de l'usine a empiré, un camion suicide a explosé à 10 km de l'usine... (...) Les Kurdes ont fermé certaines routes... (...) Huit hommes viennent d'arriver et exigent l'évacuation immédiate de l'usine.* »¹⁶⁰

Encore une fois sans trop d'explications, « *les dirigeants [du groupe] conseillent aux salariés de dormir sur place* ». ¹⁶¹ Compte tenu de la valeur stratégique et propagandiste de l'usine pour les djihadistes, ceci était une approche mal avisée, car les perspectives d'une prise d'otage et/ou d'une exécution en masse des salariés bloqués sur le site étaient bien réelles. Dans ce cas de figure, les risques associés au confinement des employés l'emportaient déjà sur les risques des déplacements – un signal fort de la nécessité d'évacuation.¹⁶² Conformément aux plans agréés, la direction aurait dû déclencher l'évacuation immédiate des employés par les routes les plus sûres parmi celles qui restaient utilisables pour rejoindre des endroits sécurisés loin derrière la ligne de front, identifiés à l'avance par le biais d'une veille sécuritaire.

La bonne gestion d'une évacuation d'un site doit être une priorité absolue pour ses dirigeants, d'autant plus qu'une évacuation réussie aiderait l'entreprise à gérer des risques juridiques, réputationnels et, en définitive, financiers. Lors d'une évacuation quelconque, le climat de panique peut ralentir la réactivité des personnes concernées, brouiller leur discernement et leur faire perdre du temps, souvent au détriment de leur propre sûreté et/ou de celle des autres. Dans des conditions d'instabilité sécuritaire, d'autres menaces apparaissent : les déplacements d'urgence engendrent des risques d'attaques contre des convois sur les routes, tandis que les conditions évolutives sur et autour des lignes de front et le manque d'informations précises sur celles-ci peuvent conduire les évacués dans des pièges du camp hostile. L'entreprise peut être reconnue civilement ou pénalement responsable de la mort ou des blessures subies par ses salariés lors d'une évacuation mal menée, entraînant une dégradation soudaine de son image ainsi que des amendes significatives.

La réussite d'une évacuation dépend des facteurs variés en fonction de la localisation de l'entreprise, des conditions politico-sécuritaires et même météorologiques autour d'un site, ainsi que des moyens mis à disposition des chefs d'équipe, mais elle nécessite surtout un plan bien détaillé qui reflète la réalité du terrain.¹⁶³ Dans le cas de Lafarge, il semble qu'il n'y avait pas de réelle volonté de partir de la Syrie ; le plan d'évacuation est donc resté mal préparé, aggravant les risques auxquels étaient exposés les salariés et les entreprises elles-mêmes. Par la suite, les faits montreront comment le déclenchement tardif du plan d'évacuation a exposé Lafarge à des

¹⁶⁰ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 26' 32'.

¹⁶¹ *Ibid.*, 0h 26' 43''

¹⁶² Cf. Overseas Security Advisory Council, "Emergency Planning Guidelines for American Businesses Abroad", United States Department of State, s.d.

¹⁶³ *Ibid.*

poursuites supplémentaires et a miné la défense de la « *nécessité sécuritaire* » de ses arrangements avec Daech.

2.4. Vers la catastrophe

Au lieu de suspendre les opérations du groupe en Syrie, la direction de Lafarge semblait plus déterminée que jamais à trouver des moyens de rester. Les négociations étaient toujours menées par Tlass, désormais exilé à Dubaï, « *averti par un mail de Bruno Pescheux que le nom de Lafarge ne doit figurer dans aucun document écrit* ». ¹⁶⁴ Pourquoi de telles manœuvres si les versements n'étaient censés que préserver la sécurité des actifs LCS sans autre issue possible ? La société Lafarge avait-elle conscience des risques juridiques qu'elle encourait ? A-t-elle compté trop sur l'automaticité présumée d'une défense de contrainte en temps de guerre ?

Lafarge est donc devenue l'un des principaux financiers de Daech dans la région durant cette dernière période de son activité en Syrie. Le budget du groupe dépendait majoritairement de ce type de « *taxes* » et de rançons, qui permettaient à Daech d'étendre son contrôle des zones et des routes-clés de la région. Les éléments de l'enquête présentés par la presse laissent entendre que LCS et ses intermédiaires disposaient à ce stade d'un budget mensuel de 200 000 USD (147 000 EUR) censé « *permettre la libre circulation de ses matériaux* », les Kurdes et l'ASL n'étant que des bénéficiaires minoritaires de ces sommes. ¹⁶⁵ Les djihadistes avaient également pris le contrôle de certains sites d'exploration minière et avaient gardé la main sur les puits de pétrole, ce qui a davantage affaibli la position de Lafarge dans les négociations. À cause de ces accords, la situation se tendait également entre l'entreprise et le gouvernement syrien. Le 13 juillet 2014, Mamdouh Al-Khaled, directeur d'achats et manager senior de l'usine, a essayé de prévenir Pescheux que :

« nowadays in Syria, there is a lot of talking about illegal purchasing of petroleum products from the "non-governmental organizations" in the areas outside the control of the Syrian government. This issue has sparked controversy in Syria, and is being widely discussed at all levels, and there are high expectations about a government action or resolution against individuals or companies who purchase illegal petroleum products. I think that our company has to be prepared to deal with this issue in case of any developments in this regards. [sic] » ¹⁶⁶

Le lendemain, Pescheux a répondu :

« You are right that this issue can be a worrying one in the future. As we agreed earlier, it is important we can demonstrate that we have made every effort to get HFO [heavy fuel oil] from the government: where do we stand today with our requests to take HFO from Homs or some imported one? In parallel, we have to prepare our arguments:

¹⁶⁴ Ghibardo, « Lafarge en Syrie : garde à vue pour deux anciens PDG »

¹⁶⁵ Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge »

¹⁶⁶ Abdulhaq, Ahmed, « French cement company buys oil from ISIS: documents »

HFO is absolutely necessary to operate our plant, thus enabling us to sell cement, collecting the taxes that we are paying to the government
 At least the HFO we consume is not smuggled abroad and benefits to Syria construction activity
 It is very minimum quantity compared to what is smuggled to Turkey
 It is very difficult to bring coal/petcoke from Tartous to the plant [sic] »¹⁶⁷

De nouveau, cette fois devant les risques de sanction de la part du régime syrien, la direction de Lafarge s'est focalisée sur la seule et unique option qu'elle voyait : celle de rester coûte que coûte, développant ses arguments sur la nécessité pour le faire des arrangements avec des groupes armés impliqués dans le conflit. Le 20 juillet 2014, Tlass a précisé à Pescheux que « *[a]s for ISIS we will hold a meeting with them today evening. I put the following suggestions on the negotiation table: (...) we pay S.P. 10 millions [50 000 EUR mensuels – nda] versus the free passage of the raw materials and staff.* »¹⁶⁸ L'entreprise a donc accepté d'acheter la protection de Daech contre la possibilité d'une relance d'activité.

Dans ces circonstances de plus en plus pénibles, Lafarge a remplacé Pescheux à la tête de LCS par Frédéric Jolibois. Bien qu'il soit impossible de savoir le degré de sensibilisation de Jolibois à la vraie situation sur le terrain, sa correspondance démontre une acceptation presque passive de l'extorsion dont l'entreprise s'est retrouvée victime. Le 6 août 2014, Jolibois a informé Herrault que « *je viens de finaliser avec Firas ce matin. ISIS : (...) part fixe à revoir (aujourd'hui 10M [livres syriennes, 50 000 EUR mensuels]), mais ne devait pas augmenter inconsidérément, car contraire à charia ; les distributeurs sont ok et prêts. (...) Les ventes devraient redémarrer demain ou après-demain.* » À cela Herrault lui a répondu par un simple « *merci* ». ¹⁶⁹

Le 15 août 2014, avisant Herrault par courriel des derniers rebondissements dans la relation entre l'entreprise et les djihadistes, Jolibois a noté : « *Comme tu le sais, nous avons trouvé un accord avec ISIS il y a une semaine (10M + 750/t)* ». Lafarge a donc convenu de verser un montant fixe mensuel de 10 millions SYP (50 000 EUR) pour les laissez-passer, ainsi qu'une taxe variable de 750 SYP (4 EUR) par tonne sur le ciment produit par LCS.¹⁷⁰ La réponse de Herrault semblait de nouveau être focalisée plus sur la rentabilité de l'usine que sur l'urgence sécuritaire de la situation qu'il l'entoure, tout en reconnaissant que l'entreprise traitait avec des terroristes désignés :

« *Peux-tu me redire l'accord avec le PYD et celui avec l'ISIS et combien cela fait de notre marge opérationnelle ? PS : Ne pas oublier tout de même que l'ISIS est un mouvement terroriste et je reste prudent.* »¹⁷¹

Les témoignages sur les réactions à cet accord au siège du groupe divergent. Aux enquêteurs, Bruno Lafont, l'ancien président-directeur général du groupe Lafarge en fonctions entre 2007 et 2015, a dit qu'il avait découvert « *un accord avec Daech qui*

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 45' 07"

¹⁶⁹ *Ibid.*, 0h 45' 47"

¹⁷⁰ Seelow, « *Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi* »

¹⁷¹ *Ibid.*

était en préparation » en août 2014, auquel il a « réagi très fermement et créé les conditions du départ ». Ce point a été contesté par Christian Herrault, qui assure avoir « régulièrement informé Lafont » de l'évolution des demandes de Daech, et maintient que ce dernier « n'avait émis aucune objection à l'époque » à ces versements.¹⁷² Selon les documents internes, mi-août 2014, Herrault aurait prévenu Lafont que « nous avons trouvé un accord avec les Kurdes et Daech, nous commençons donc à vendre un peu cette semaine » ; Lafont aurait répondu que « il faut s'assurer que ce que nous faisons est risk free ».¹⁷³ Parmi les correspondances rendues publiques à ce stade, celle-ci est parmi les plus accablantes : elle démontre un manque d'appréciation des risques encourus qui n'est justifiable ni pour une entreprise de cette taille, ni pour des dirigeants de ce niveau. De ceci est né un processus de prise de décision mal adapté à la réalité sur place qui exposait l'entreprise, la direction et ses salariés à davantage de risques à la fois juridiques et sécuritaires. En commentant l'approche plutôt laissez-faire de Lafont, le Service national de douane judiciaire constatera au cours de son enquête qu'« il serait tout à fait étonnant que M. Lafont n'ait pas demandé à son équipe de direction d'avoir un point précis de la situation d'une cimenterie dans un pays en guerre. »¹⁷⁴

Si les ventes étaient assurées pour le moment, les risques sécuritaires qui pesaient sur le personnel s'aggravaient en effet jour après jour. Le 28 août 2014, le responsable sécurité de l'usine a averti Jolibois que « l'EI [État islamique] veut une liste de nos employés avec leurs cartes d'identité pour pouvoir tous les contrôler et les laisser passer lorsqu'ils se rendent à l'usine ».¹⁷⁵ Lafarge semble avoir satisfait la demande : en début septembre 2014, LCS est devenue la seule entreprise à avoir des laissez-passer spécialisés tamponnés « Daech ». Ces documents demandaient aux « contrôleurs » de « laisser passer aux barrages ce véhicule transportant du ciment de l'usine Lafarge » et faisaient directement référence à un « accord avec l'entreprise [de Lafarge] pour le commerce de cette matière ».¹⁷⁶ On retrouve là, en condensé, le « dilemme sécuritaire » dans lequel Lafarge s'est enfermé : tant que les accords entre Lafarge et Daech restaient en vigueur, la sécurité du personnel était achetée. Par contre, Daech disposait désormais d'une liste des salariés d'une entreprise avec laquelle les relations ont été tendues par le passé, les exposant aux représailles au cas où l'accord ne serait plus respecté.

¹⁷² L'Obs, AFP, « Lafarge : l'ex-PDG Bruno Lafont et deux autres cadres en garde à vue », L'Obs, 6 décembre 2017

¹⁷³ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 58' 16"

¹⁷⁴ Liabot, « Lafarge en Syrie : que reproche-t-on aux six dirigeants mis en examen ? ».

¹⁷⁵ Benoît Collombat, Élodie Guéguen, « Lafarge en Syrie : le rôle de la France en question », *France Culture*, 13 octobre 2017

¹⁷⁶ Pascal Priestley, « Les errements de Lafarge en Syrie, un scandale à fragmentation », *TV5 Monde*, 31 juillet 2018

2.4.1. Urgence absolue

Le 9 septembre 2014, un individu connu sous le nom d'« Ahmad J » qui servait, selon les médias syriens anti-régime, de liaison entre Daech et LCS,¹⁷⁷ a envoyé un mail à Jolibois ainsi qu'à un autre cadre de l'usine, constatant que :

« for past 2 months didn't pay us our money total 7655000 s.p. [38 000 EUR] Please try to understand this money of supplier who work with strongest islamist army on ground so Lafarge shouldn't mess around with them. (...) did the impossible to calm them down all parties including the (...), but Lafarge cross the line. LCS can send money in euro or usd to (...) his account in Lebanon. As good faith we need (...). We need total amount by end of this month. Please situations become critical. [sic] »

Le lendemain, l'autre destinataire de ce mail l'a transféré à Jolibois accompagné du message suivant :

« I have received the below email from Ahmad (...) and as I have mentioned previously this supplier is supplying fuel and pozalana to the plant. Usually all the agreement and negotiation used to took place by with him via Mr. Bruno then I took the instruction from him and create the PO [purchase order] with his approval. 2- Now we have many pending issues that need an instruction from your side to be solved. Previously I took the risk to communicate with this person and am risking my life for the sake of the company and the continuation of the business. But the situation going more and more I must stop here and I ask your help to nominate any other person from Lafarge to communicate with this supplier as I could not continue risking my life by communicating with them. If you would like any other further information I'm ready to contact you via Skype whenever you would like. [sic] »¹⁷⁸

Cet échange démontre clairement que les moyens mis en œuvre par Lafarge pour sécuriser ses opérations à tout prix ont eu finalement l'effet inverse de celui recherché. À ce stade, il n'y avait plus de doutes sur le caractère réel et imminent des menaces contre Lafarge et ses salariés de la part de Daech. Cette toile d'intermédiaires négociant des versements incontrôlés, dissimulés par des documents falsifiés, n'a pas pu satisfaire les revendications croissantes. L'usine, qui représentait à la fois une prise stratégique clé et un élément de propagande majeur pour les djihadistes, ne sera finalement pas épargnée. La logique derrière la décision de Lafarge de tenir jusqu'au bout sera éclaircie par la correspondance interne des derniers jours de LCS.

2.5. Prise du site

La situation ayant conduit à la prise du site de Jalabiya par Daech le 19 septembre 2014 mérite d'être examinée en profondeur, bien que les détails restent flous. La veille, un

¹⁷⁷ Il s'agit vraisemblablement d'Ahmad Jamal, originaire de Rakka et décrit par les médias comme un « *profiteur de guerre* » qui entretenaient des relations « *étroites* » avec Daech. Cf. Kellou, « Syrie : les troubles arrangements de Lafarge avec l'État islamique ».

¹⁷⁸ Abdulhaq, Ahmed, « French cement company buys oil from ISIS: documents »

employé de LCS était « *informé d'une attaque imminente* » contre l'usine.¹⁷⁹ À ce stade, les cadres avaient fui, mais Jolibois, le directeur de LCS, a interdit l'évacuation de la trentaine de salariés restants, toujours pour de soi-disant raisons sécuritaires.¹⁸⁰ Les consignes données le jour de l'assaut par Jolibois aux trois responsables locaux expliquent les tactiques choisies :

« *Hereafter security instructions :*

Appoint look-out post 24 hours a day with radio contact with Hassan, in order to check any troop movement and information from outside

Keep minimum employees to watch out CPP cooling

Prepare mattresses, food, water, sugar in plant electrical / technical tunnels

In case of clashes coming to plant, move teams to tunnels and wait. No departure by car under emergency. Cars to be used on day time after full assessment of roads security. Hassan to send email every 2 hours to inform about situation during day, at least every 4 hours during night. Dear Ahmad please contact regularly parties and inform about situation and intents. Contact PYD to understand customers trucks situation. [sic] »¹⁸¹

Ces ordres témoignent de nouveau d'une impréparation assez surprenante de la part d'une entreprise opérant dans des conditions de guerre civile depuis au moins deux ans et demi, qui disposait de moyens financiers énormes et d'un réseau suffisamment vaste pour assurer une meilleure prise en charge de ses employés. Même en face d'une catastrophe imminente, le message indique que la continuation des opérations de LCS restait une mission primordiale pour la direction : aucune mention n'y est toujours faite du déclenchement d'un quelconque plan d'évacuation, bien que la circulation en véhicule ait apparemment été possible, et les consignes se terminent par un rappel de gérer les flux logistiques pour continuer à vendre. Lafarge maintient pourtant « *qu'un plan d'évacuation de l'usine était prêt* », ce qui suscite des interrogations sur les ordres de confinement donnés par la suite.¹⁸² Les salariés avaient reçu l'ordre de s'abriter sur place dans les tunnels techniques, mais les instructions données laissaient entendre qu'il n'y avait pas beaucoup de mesures concrètes prises en amont pour se préparer à cette éventualité non plus. Les enquêtes journalistiques ont montré qu'il devait y avoir « *un bus d'évacuation [qui] sera[it] là le jour où ils devr[ai]ent évacuer en urgence* », mais aucun transport n'est venu.¹⁸³ Selon un ancien salarié de LCS, « *en réalité il n'y avait pas de plans, pas de messages* » transmis aux employés, qui se sont sentis « *abandonnés à leur sort* ». ¹⁸⁴ La crise ayant atteint son apogée, les employés ont fini par « *fuir par leurs propres moyens in extremis* » juste avant l'arrivée de Daech ;¹⁸⁵

¹⁷⁹ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 27' 52''

¹⁸⁰ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 53' 33''

¹⁸¹ *Ibid.*, 0h 53' 36''

¹⁸² Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge »,

¹⁸³ Collombat, Guéguen, « Lafarge en Syrie : du ciment à tout prix »

¹⁸⁴ Ghibardo, « Lafarge en Syrie : du ciment coûte que coûte »

¹⁸⁵ Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge »

quatre d'entre eux ont tout de même été enlevés et détenus pendant quelques jours par les djihadistes.¹⁸⁶

Durant cet épisode, il semble que l'appréciation du risque de la part des dirigeants de Lafarge manquait de réalisme et de pertinence ; par conséquent, les outils de gestion des risques étaient mal adaptés. Certaines décisions paraissent incompréhensibles : si le slogan de l'usine était « *la sécurité d'abord* », ¹⁸⁷ pourquoi interdire l'évacuation des salariés ? Les déplacements commerciaux restaient autorisés jusqu'aux derniers jours de LCS, indiquant que certaines routes étaient toujours utilisables. Selon Waerness, l'ancien risk-manager de l'usine, « *[t]hey wanted to keep the lights on to protect the property* », ¹⁸⁸ ce qui semble être reflété dans un message adressé par Lafont à ses collaborateurs après l'attaque : « *les choses ne se sont probablement pas déroulées telles que nous les avions planifiées, néanmoins nous avons atteint le but principal : LCS n'est pas morte* ». ¹⁸⁹ Lafarge essayait donc « *d'être toujours en mesure de pouvoir revenir* ». ¹⁹⁰

Au moment de la rédaction, l'usine est toujours à l'arrêt, ayant été précédemment utilisée comme base d'entraînement par les forces de la Coalition internationale anti-Daech.¹⁹¹ Durant l'année qui a suivi la prise du site de Jalabiya, Lafarge a fusionné avec le cimentier suisse Holcim, et l'affaire paraissait oubliée, mais les conséquences des décisions prises par Lafarge n'ont pas tardé à suivre.

2.6. Conséquences juridiques

Le 21 juin 2016, *Le Monde* a révélé pour la première fois les « *arrangements* » de Lafarge avec les djihadistes pour continuer ses opérations en Syrie. Le feuilleton judiciaire a commencé en septembre 2016 par une plainte déposée par le ministère de l'Économie pour violation des sanctions de l'UE contre le régime d'Assad et les groupuscules terroristes en Syrie.¹⁹² Suite à l'ouverture d'une enquête préliminaire en mars 2017, les dirigeants de Lafarge ont finalement reconnu la mise en œuvre des « *pratiques inacceptables* » sur le site de Jalabiya, mais se défendaient en évoquant des conditions de contrainte sécuritaire devant les enquêteurs. Herrault a expliqué que « *le groupe s'est plié à une "économie de racket"* », ¹⁹³ tandis que Pescheux, qui faisait référence à ces « *pratiques peu habituelles* » en tant que directeur général de LCS, a

¹⁸⁶ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 29' 06''

¹⁸⁷ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 55' 40''

¹⁸⁸ Lund, « The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy »

¹⁸⁹ Drouelle, « Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme », 0h 29' 35''

¹⁹⁰ *Ibid.*, 0h 44' 53''

¹⁹¹ Lund, « The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy »

¹⁹² Le Monde, AFP, « Bercy a saisi la justice au sujet des activités de Lafarge en Syrie », *Le Monde*, 19 janvier 2017

¹⁹³ Franceinfo, « Un ex-responsable de Lafarge admet le versement de 20 000 euros par mois à l'État islamique », *Franceinfo*, 20 septembre 2017

finalément admis qu'« à partir du moment où la décision a été prise de continuer à faire fonctionner cette usine dans un contexte de guerre civile, il fallait en accepter les conséquences ou changer les objectifs ».¹⁹⁴

Le 15 novembre 2016, l'ONG Sherpa et le Centre européen pour les droits constitutionnels et les droits de l'Homme ont porté plainte contre Lafarge notamment pour « *financement d'une entreprise terroriste* », « *complicité de crime[s] contre l'Humanité* », et « *mise en danger d'autrui* » au nom des salariés syriens de LCS.¹⁹⁵ Les associations ont demandé à ce que le groupe Lafarge soit inculpé aux côtés de ses dirigeants, car, selon un représentant de Sherpa, « *[l]es entreprises ont les moyens d'alimenter des conflits armés en collaborant avec des régimes ou des groupes armés qui se rendent coupables de crimes de guerre et contre l'humanité* ».¹⁹⁶

Début décembre 2017, Jolibois, Pescheux, et Jean-Claude Veillard, l'ex-directeur sûreté du groupe Lafarge, ont été mis en examen pour « *financement d'une entreprise terroriste* », « *violation du règlement européen* » en matière d'embargo sur le pétrole en provenance de la Syrie, et « *mise en danger de la vie d'autrui* ». La semaine suivante, la justice a procédé à deux nouvelles mises en examen pour les mêmes chefs d'inculpation, cette fois à l'encontre de Herrault et de Lafont. Éric Olsen, l'ex-directeur des ressources humaines de Lafarge devenu directeur général, s'est vu également mis en examen et placé sous contrôle judiciaire pour « *financement d'une entreprise terroriste* » et « *mise en danger de la vie d'autrui* ».¹⁹⁷ Le premier chef d'inculpation d'Olsen est levé en mars 2019, mais les poursuites relatives aux risques que les salariés ont dû prendre pour assurer la production de l'usine ont été maintenues.^{198, 199}

Sonia Artinian, l'ancienne DRH de Lafarge entre septembre 2013 et début 2018, fait également l'objet de ces poursuites. Elle a en outre été placée sous le statut de témoin assisté pour « *financement d'une entreprise terroriste* ».²⁰⁰ Ces inculpations soulignent la nécessité d'engager les fonctions RH dans le processus de gestion des risques, notamment sécuritaires, et soulignent leur responsabilité de veiller à ce que les décisions soient prises dans l'intérêt des salariés. La prolifération des mises en examen au sein de la direction fait état d'une culture du risque trop complaisante, voire inexistante, à tous les niveaux de l'entreprise. Cette attitude est à l'opposé d'une culture maîtrisée du risque telle que définie par Dehesdin :

¹⁹⁴ Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : garde à vue pour deux anciens PDG »

¹⁹⁵ Ayad, Christophe, « L'ONG Sherpa porte plainte contre Lafarge pour financement du terrorisme », *Le Monde*, 15 novembre 2016.

¹⁹⁶ Sherpa, « Note de SHERPA et ECCHR sur une mise en examen de Lafarge pour complicité de crimes contre l'humanité », 15 mai 2018

¹⁹⁷ Liabot, « Lafarge en Syrie : que reproche-t-on aux six dirigeants mis en examen ? ».

¹⁹⁸ Elise Vincent, « La mise en examen de l'ex-DG de Lafarge pour "financement du terrorisme" a été levée », *Le Monde*, 6 mars 2019.

¹⁹⁹ Au moment de la rédaction, huit dirigeants de Lafarge restent mis en examen. Veillard et Jolibois se sont pourvus contre toutes les accusations à leur encontre. Cf. Franceinfo, « Lafarge soupçonné de complicité de crimes contre l'humanité : la Cour de cassation reporte sa décision au 7 septembre », 15 juillet 2021. B.H., AFP, « Affaire Lafarge en Syrie : la décision cruciale de la Cour de cassation reportée à septembre », *Le Dauphiné Libéré*, 15 juillet 2021.

²⁰⁰ Reuters, « Mise en examen d'une ancienne DRH de Lafarge », *Capital.fr*, 15 avril 2018.

« La culture de la catastrophe, ou culture du danger, a un côté fataliste au sens où elle suppose que les catastrophes se produiront de toute façon et qu'il faut les accepter, alors que la culture du risque est à l'opposé même de l'acceptation. »²⁰¹

L'argumentaire des ONG semble avoir été convaincant, car le 28 juin 2018, Lafarge est devenue la première entreprise au monde à être mise en examen pour « *complicité de crimes contre l'Humanité* ». La société est également soupçonnée de « *violation du règlement européen* », une charge supplémentaire qui concerne son approvisionnement en fioul en Syrie par le biais d'intermédiaires peu fréquentables.²⁰² Sa stratégie de rester afin de préserver ses actifs et son positionnement concurrentiel s'est donc entièrement retournée contre le groupe, une conséquence finalement évitable d'un *dilemme sécuritaire* mal géré.

2.6.1. Lignes de défense

La ligne de défense privilégiée par les dirigeants de Lafarge sur la question des paiements aux groupes armés repose sur la notion d'une contrainte sécuritaire subie par l'entreprise, prise soudainement dans des tirs croisés et forcée à accepter cette extorsion. De fait, ces arguments sont difficilement recevables, car la contrainte présupposerait un événement rare, voire singulier. Or, la pérennisation d'un dispositif hors-la-loi va à l'encontre même de l'idée d'une contrainte. D'après Anis Nacrou, le chef de la délégation diplomatique de l'Union européenne en Syrie entre 2013 et 2016, les dirigeants « *avaient fait une évaluation du risque, ils ont fait le nécessaire pour préserver leur routine* ». ²⁰³

À l'égard de ce dispositif pérennisé, les médias parlent d'une coordination étroite entre LCS et Daech, y compris dans la gestion des documents commerciaux nécessaires pour faire entrer le ciment produit sur le site à Alep.²⁰⁴ Selon un rapport d'audit produit par Baker McKenzie, Lafarge « *aurait versé en tout 5,5 millions de dollars à différents groupes, dont plus de 500 000 [USD] (367 000 EUR) au groupe État islamique* ». ²⁰⁵ Lors d'une conversation téléphonique interceptée en novembre 2017, Herrault a commenté ce rapport ainsi :

« Alors eux, ils ont chargé la barque. Je schématise, c'est cinq millions de dollars donnés à des groupes armés, dont 500 000 [USD] à Daech. Alors, je pense cinq millions... c'est pendant toute la période de 2012 à 2014. Je pense qu'ils mettent certainement la moitié pour les Kurdes, dont une bonne partie pour les taxes... puisqu'ils avaient envie de faire un État. Donc ils ont fait un

²⁰¹ Cécile Dehesdin, « Risque contre catastrophe : le choc des cultures », *Slate.fr*, 15 mars 2011.

²⁰² Seelow, « Syrie : l'entreprise Lafarge mise en examen pour "complicité de crimes contre l'humanité" ».

²⁰³ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 04' 54"

²⁰⁴ Seelow, « Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie »

²⁰⁵ Ghibaudo, « Lafarge en Syrie : garde à vue pour deux anciens PDG »

amalgame. Quant au truc, les 500 000 de Daech, ça me semble beaucoup, moi j'aurais dit la moitié, mais bon, pff... »²⁰⁶

Cette réaction démontre non seulement un manque d'appréciation de la gravité des faits, mais aussi une absence de suivi du dossier assez marquante de la part des dirigeants les plus hauts placés. Les outils et méthodes de dissimulation déployés par Lafarge dès le début, avec les paiements versés à Tlass sur le compte d'une tierce partie et les « *budgets bakchich* » qui passaient entre plusieurs mains avant d'arriver aux bénéficiaires, ont-ils finalement compliqué la remontée jusqu'en haut des informations relatives aux risques encourus ? Ceci a pu être le cas, même si les témoignages indiquent que la direction recevait des comptes-rendus réguliers et disposait de détails spécifiques sur les destinataires des versements.²⁰⁷ Toute entreprise opérant dans des conditions pareilles gagnerait à avoir un processus de contrôle interne renforcé et des pratiques d'évaluation du risque beaucoup plus dynamiques et engagées, ce qui faciliterait le partage d'information entre les décideurs et les autres acteurs du terrain.

Lors de son interrogatoire, Herrault a donné une autre explication à son approche plutôt conciliante envers les demandes des djihadistes : « *le gouvernement français nous incit[ait] fortement à rester, [c'était] quand même le plus gros investissement français en Syrie (...) c'était le drapeau français* ». ²⁰⁸ Le groupe aurait tenu des réunions semestrielles avec le Quai d'Orsay pour traiter la question de l'usine de Jalabiya, censée être un « *atout stratégique* » dans la Syrie après Bachar.²⁰⁹ Les autres responsables de Lafarge « *ont déclaré aux enquêteurs avoir été en relation régulière entre 2011 et 2014 avec les autorités françaises qui avaient donné leur aval pour son maintien en Syrie* » ;²¹⁰ selon Herrault, le Quai d'Orsay « *aurait même recommandé à Lafarge de "tenir, que ça va se régler"* ». ²¹¹

Les documents dévoilés par les enquêtes journalistiques montrent que le chargé de sécurité de Lafarge avait également tenu au moins douze réunions avec la DGSE entre septembre 2011 et novembre 2014, dont deux en 2011 (le 7 septembre et le 15 novembre), trois en 2012 (le 13 janvier, le 5 juillet, et le 9 octobre), quatre en 2013 (le 25 janvier, le 19 juillet, le 27 septembre, et le 23 octobre), et trois en 2014 (le 28 mars, le 25 septembre, et le 25 novembre), dont deux après son retrait définitif du pays.²¹² Si l'existence de ces réunions est incontestable, il n'y a pas de consensus sur leur teneur exacte. Selon l'analyse des médias français, il semblait être « *très intéressant* » pour la France « *d'avoir cette usine au nord de la Syrie* », décrite comme « *une aubaine formidable* » en fonction de ses contacts directs avec les groupes rebelles et les forces kurdes sur place. Certains commentateurs ont eux aussi suggéré

²⁰⁶ Seelow, « Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi »

²⁰⁷ Lund, « The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy »

²⁰⁸ Collombat, Guéguen, « Lafarge en Syrie : du ciment à tout prix », 0h 23' 56"

²⁰⁹ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 59' 09"

²¹⁰ Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge »

²¹¹ *Ibid.*

²¹² Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 59' 39"

que « *l'État français a plutôt poussé pour que Lafarge reste* » et que le Gouvernement « *était parfaitement au courant de ce qui se passait* ». ²¹³ L'ancien directeur sûreté de Lafarge, Jean-Claude Veillard, a même expliqué aux juges qu'il passait toute l'information dont il disposait au renseignement français sans la « *filtrer* ». ²¹⁴

Même si l'État français n'était pas totalement désintéressé dans l'affaire, comme le montrent certains échanges, il n'en demeure pas moins que l'entreprise avait toujours ses propres obligations juridiques à suivre, peu importe le contexte politique qui l'entourait. ²¹⁵ Là aussi, la gestion des risques de la part de Lafarge a eu des failles – soit le groupe a fait trop confiance à ses interlocuteurs sans se rendre compte de l'univers des risques inhérents à ces transactions, soit il a sciemment ignoré ces dangers, car il était trop focalisé sur ses ventes. Les éléments du dossier semblent soutenir la deuxième version ²¹⁶ ; indépendamment de cela, les conséquences juridiques auxquelles Lafarge se trouve confrontée aujourd'hui démontrent qu'aucune des deux approches n'est pertinente. Cet épisode rappelle que les gouvernements ont aussi leur rôle à jouer dans la lutte contre le financement du terrorisme – les canaux privilégiés de partage d'information doivent servir de moyen d'accompagnement des entreprises, avec un rappel de la législation applicable et des poursuites possibles en cas de non-conformité avec la loi.

Il convient par ailleurs de souligner que la version des faits présentée par Lafarge est formellement contestée par le gouvernement français, qui maintient que « *[l]es responsables de l'usine n'avaient pas informé les diplomates des rançons payées à [Daech].* » En outre, le Quai d'Orsay « *affirme que le ministère aurait alerté le groupe Lafarge sur les risques encourus à rester en Syrie.* » ²¹⁷

La troisième ligne de défense est la dimension humanitaire qu'auraient eu les opérations de Lafarge, mis en avant par l'avocat de l'entreprise mère, Christophe Ingrain : « *tout ce qui a été fait à l'époque par le groupe était fait en ne perdant pas de vue à la fois la protection des salariés, le maintien de leurs moyens d'existence, très important, et l'enquête a mis en lumière que, en dépit de ces priorités, il y a eu des erreurs commises* ». ²¹⁸ Cette réplique laisse entendre que l'entreprise a choisi de recentrer sa communication de crise autour de l'aspect philanthropique de son engagement en Syrie. Par contre, la façon dont les salariés locaux auraient été traités, notamment lors des dernières semaines des opérations de Lafarge en Syrie, indique que leur bien-être n'était pas toujours la préoccupation principale des dirigeants – les employés restant en Syrie « *faisaient l'objet de menaces, voire de licenciements* » en cas d'absence par peur pour leurs vies. ²¹⁹

²¹³ *Ibid.*, 0h 5' 15"

²¹⁴ Emmanuel Jarry, « Exclusive: France asked U.S. not to bomb Lafarge factory in Syria in 2014 – emails », Reuters, 25 avril 2018

²¹⁵ *Ibid.*

²¹⁶ Lund, « The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy »

²¹⁷ Golla, « Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge »

²¹⁸ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 46' 53"

²¹⁹ Kellou, « Comment Lafarge a exposé ses employés aux rapt en Syrie ».

La quatrième ligne de défense concerne les accusations de commerce avec Daech, qui, selon plusieurs témoignages, achetait du ciment Lafarge et contrôlait les carrières et les puits de pétrole dont l'entreprise dépendait pour faire tourner son usine. Lafarge maintient que les achats et les ventes de LCS passaient par des intermédiaires et des grossistes. Selon un ancien responsable commercial LCS, la direction « *n'était pas trop regardant[e] sur les zones où était livré le ciment* », ²²⁰ c'est-à-dire sur les destinataires exactes des livraisons, même si Bruno Pescheux recevait « *un rapport quotidien des ventes* ». ²²¹ Le même a avoué l'existence d'un climat laxiste dans l'entreprise, notant que « *ce n'était pas notre problème que Daech reçoive notre ciment, l'essentiel c'était de continuer à vendre aux grossistes* ». ²²² Tout de même, les documents internes montrent qu'à mi-août 2014, la direction était avertie que l'entreprise avait « *peu de débouchés sur le marché syrien hors des zones contrôlées par l'EI ou le régime* ». ²²³ Certains éléments de l'enquête laissent même entendre que Daech « *a pu être un des clients principaux de LCS* », ce qui permettait à Lafarge de faire en sorte que l'usine puisse continuer à tourner. ²²⁴ En outre, la tarification de LCS semble avoir été modifiée pour mieux absorber les « *taxes* » réclamées par Daech – un indice supplémentaire d'une coordination commerciale bien ancrée. ²²⁵

Cet épisode souligne l'importance d'une vigilance accrue au regard de chaque maillon des chaînes d'approvisionnement et de ventes, ainsi que des procédures de « *connaissance client* » (KYC, « *know your customer* »), notamment dans des contextes tendus avec des intermédiaires peu connus. Les conséquences de l'ignorance à cet égard sont lourdes : la mise en examen de Lafarge pour complicité de crimes contre l'Humanité repose, par exemple, sur l'argument que *toute* transaction financière avec Daech aurait pu aider ces derniers à commettre leurs exactions, rendant ainsi l'entreprise juridiquement complice des pires atrocités. ²²⁶

Pour mieux évaluer les évolutions possibles et prendre conscience de l'impasse dans laquelle LCS se trouvait, Lafarge aurait pu s'appuyer sur l'histoire d'une autre multinationale qui s'est trouvée prise au milieu d'une zone de guerre et qui a choisi de nourrir ce conflit pendant plusieurs années – celle de Chiquita, un géant américain de l'agroalimentaire condamné en 2007 pour ses transactions avec des groupements terroristes en Colombie dans les années 1990-2000. Dans le chapitre suivant, nous exposerons le déroulement de cette affaire et découvrirons des parallèles assez remarquables entre les deux cas d'étude. Ceci nous permettra d'en retenir des leçons pour mieux adapter les outils, recommandations, et conclusions décisionnelles proposés par la suite.

²²⁰ Sotto, Duquesne, *Complément d'enquête – Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment*, 0h 52' 28"

²²¹ *Ibid.*, 0h 52' 32"

²²² *Ibid.*, 0h 52' 56"

²²³ Seelow, "Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi"

²²⁴ *Ibid.*

²²⁵ *Ibid.*

²²⁶ Sherpa, « Note de SHERPA et ECCHR sur une mise en examen de Lafarge pour complicité de crimes contre l'humanité »

3. Cas d'étude II : Chiquita

« C'était ça notre problème : on savait que c'était dangereux, mais jusqu'où ? »²²⁷

Chef prévisionniste du Service central d'exploitation de la météorologie durant la période des tempêtes de 1999 en France.

Fondée à Boston en 1899 sous le nom United Fruit Company (« United ») suite à la fusion de deux grandes compagnies importatrices, l'entreprise qui est devenue Chiquita Brands International est parfois considérée comme ayant été la première multinationale moderne. Cette société engagée dans la récolte et l'exportation de fruits a élargi sa présence en Amérique centrale, puis autour du monde : ses infrastructures d'exploitation et de distribution à grande échelle lui ont permis d'accroître rapidement les ventes de la production de ses bananeraies. Une campagne marketing savamment orchestrée par United a stimulé la demande des consommateurs américains puis étrangers pour ce fruit exotique, propulsant l'entreprise en position de leader du marché.²²⁸

En même temps, l'intégration verticale de ses opérations, qui passait souvent par des expropriations forcées, a créé un mélange toxique de violence et d'impunité autour de l'industrie bananière dans des pays producteurs sous-développés. Au cours de la première moitié du siècle, bénéficiant d'un énorme poids politique aux États-Unis comme ailleurs, l'entreprise a été impliquée dans des coups d'État au Honduras et au Guatemala, dans des répressions sanglantes contre des syndicalistes, et même dans le débarquement de la baie des Cochons de 1961. Pour les mouvements révolutionnaires latino-américains de l'époque, United, dénommée « *el pulpo* » à cause de l'omniprésence de ses puissants tentacules, s'est transformée ainsi en symbole parfait de l'impérialisme américain dans la région.^{229, 230}

Des décennies d'arrangements contestables avec les pouvoirs locaux ont finalement rattrapé l'entreprise en 1975, quand les autorités américaines ont dévoilé des pots-de-vin de 1,25 millions USD (1,13 millions EUR) payés par United au président hondurien contre une baisse d'impôts sur les exports bananiers. D'autres enquêtes étaient également en cours sur les paiements versés par l'entreprise au Panama, au Costa Rica, en Italie, et en RFA, ce qui a conduit au suicide de son patron, Eli Black. Dans le contexte de ce scandale, la cotation des titres de United a été suspendue et l'entreprise semblait avoir disparu de la place publique, sans pour autant céder ses plantations.²³¹ Au milieu des années 1980, United a été rachetée par le milliardaire américain Carl

²²⁷ François Dedieu, *Une catastrophe ordinaire : La tempête du 27 décembre 1999* (Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2013), p. 52

²²⁸ Peter Chapman, « Rotten fruit », *The Financial Times*, 15 mai 2007

²²⁹ Peter Chapman, *Jungle Capitalists* (London: Cannongate, 2009), p. 26

²³⁰ Carlos A. Fernandez, « Opera Buffa and the debunking of U.S. hegemony in Neruda's 'La United Fruit Co.' », *Romance Notes* 49, n° 2 (2009), p. 185 – 190

²³¹ Chapman, *Jungle Capitalists*, p. 28.

Lindner Jr. et rebaptisée Chiquita Brands International, gardant sa mascotte bien appréciée tout en essayant de dédramatiser son identité institutionnelle.

3.1. Guérillas

United s'est installée en Colombie au début du XX^e siècle, cultivant la banane dans les régions de Magdalena et d'Antioquia au nord du pays. L'épisode le plus sombre de ses débuts colombiens date de 1928, lorsque près de 1000 grévistes de ses bananeraies furent massacrés par l'armée colombienne dont l'intervention avait été sollicitée par United elle-même.²³² Avec l'évolution des normes autour des droits des travailleurs et l'émergence des guérillas d'extrême gauche dans les années 1960-1970, les grèves sont devenues plus complexes et surtout plus coûteuses à gérer pour l'industrie bananière, entachée par d'innombrables incidents de violence perpétrés de part et d'autre.²³³ La conjoncture sécuritaire dans la jungle colombienne était encore compliquée par l'intensification du conflit armé qui opposait les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC), l'Armée nationale de libération (ELN) et l'Armée populaire de libération (EPL), à gauche, au gouvernement et aux paramilitaires à droite. Pour y faire face, l'entreprise a fait appel à ces mêmes guérillas qui, à l'origine, luttaient contre l'exploitation des ressources naturelles du pays par les sociétés étrangères. Chiquita se trouvera ainsi coincée dans un dilemme sécuritaire dont la mutation sera encore plus périlleuse.

En 1989, Chiquita a acheté 100 % des parts de C. I. Bananas de Exportación S.A. (Banadex), une entreprise bananière colombienne. Contrairement au cas de Lafarge, le conflit autour des sites de Banadex traînait déjà depuis plusieurs décennies, financé en grande partie par le narcotrafic ainsi que par des « taxes » extorquées par les guérillas auprès des entreprises.²³⁴ La confluence des zones d'opération des FARC et de l'ELN avec les exploitations agricoles en a fait des cibles prioritaires pour ces groupements, un fait que Chiquita ne pouvait pas ignorer en raison de sa vaste expérience dans la région. En s'y installant, Chiquita a-t-elle sciemment fermé les yeux sur les risques d'engrenage sécuritaire sur zone ? Les documents internes de l'entreprise, rendus publics en 2011, peuvent être interprétés de cette manière. Ces notes indiquent que Chiquita, forte de son expérience précédente, prêtait une attention particulière aux pratiques qui pourraient éveiller des soupçons de *corruption*, sans pour autant les éradiquer ni élargir son cadre d'analyse pour capter d'autres risques annexes, notamment sécuritaires.

Un registre des paiements classés parmi ceux susceptibles d'engager des poursuites sous le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), versés par une succursale de Chiquita

²³² Hernando Calvo Ospina, « En 1928, le massacre des bananeraies en Colombie », *Le Monde diplomatique*, 16 décembre 2010.

²³³ Harvard Law School International Human Rights Clinic (IHRC), Colectivo de Abogados José Alvear Restrepo, Fédération Internationale des Droits de l'Homme, Article 15 Communication to the International Criminal Court : the contribution of Chiquita corporate officials to crimes against humanity in Colombia, mai 2017.

²³⁴ National Security Archive, « Testimony of Lawrence Meriage, VP Occidental Oil, before the House Government Subreform Committee on Criminal Justice, Drug Policy and Human Resources », Chiquita Papers 1 p. 196, 15 février 2000.

à Medellín (Antioquia) au cours de l'année 1991, note, par exemple, 15 000 USD (13 500 EUR) payés aux militaires colombiens aux côtés d'un versement de plus de 31 000 USD (28 000 EUR) à un destinataire dénommé simplement « *GUERILLA* ».²³⁵ Une autre version de ce journal, cette fois-ci expurgée, contient une annotation « *extortion payments* » à côté du même versement et note : « *mainly not illegal payments – these are legal – pay gasoline, army, police, politicians – payment doesn't provide anything or benefits* ».²³⁶ Ce document reflète bien la confusion des responsables du groupe devant les problématiques soulevées par ces versements : non seulement la loi colombienne interdisait déjà les transactions avec ces groupements, mais l'entreprise n'avait pas du tout traité le volet des conséquences secondaires de ces paiements. Considérant que l'absence d'avantages directs suffisait à satisfaire les exigences juridiques et réglementaires, Chiquita semble avoir ignoré qu'elle contribuait déjà au financement de la prolongation du même conflit qui l'avait conduite à chercher des arrangements avec ses extorqueurs.

Quelques années plus tard, les relations entre Chiquita et les mouvements armés ont progressé : un document datant de janvier 1994 indique que des membres de la guérilla étaient déjà embauchés sur le site de Turbo (Antioquia) en tant qu'agents de sécurité, et que l'entreprise avait engagé un intermédiaire, Rene Osorio, pour gérer les déboursements sans trop de précision sur ses arrangements exacts. Les deux versions de ce document, anonymement annotées, montrent qu'un rédacteur non-identifié avait d'abord expurgé des informations concernant les sanctions pénales potentiellement applicables en Colombie pour ces paiements, à savoir jusqu'à 70 ans de réclusion criminelle.²³⁸ Ensuite, il a effacé toute trace des termes « *extortion* », « *donations* », ou « *transactions* », préférant encore parler des « *citizen security payments* » et donc des échanges d'argent contre des prestations de services, vraisemblablement pour rester dans le cadre du *reporting* prévu par le FCPA.²³⁹ Curieusement, cette approche de dissimulation aurait pu exacerber les risques de poursuites pénales contre Chiquita en Colombie, car la justice colombienne venait d'alourdir les sanctions pour les transactions avec les mouvements armés illégaux en 1993, avant de prévoir une dérogation pour des paiements versés justement *sous contrainte*, c'est-à-dire pour préserver la vie et/ou la liberté des personnes.^{240, 241}

²³⁵ National Security Archive, « *Compañía Frutera de Sevilla Sensitive Payments Year 1991* », Chiquita Papers, 21 février 1992

²³⁶ Le Foreign Corrupt Practices Act (15 U.S.C. § 78dd-1 et seq.) de 1977 est une loi fédérale des États-Unis qui vise, d'un côté, à sanctionner la corruption d'agents public étrangers par toute personne, physique ou morale, ayant un lien avec les États-Unis, et d'autre, à renforcer les obligations de transparence de comptabilité prévues par le Securities Exchange Act (15 U.S.C. § 78a et seq.) de 1934.

²³⁷ National Security Archive, « *Compañía Frutera de Sevilla Sensitive Payments Year 1991* », Chiquita Papers, 21 février 1992

²³⁸ National Security Archive, « *Reportable Payments in Colombia and Manager's Expense Payments* », Chiquita Papers, 4 janvier 1994

²³⁹ National Security Archive, « *Reportable Payments in Colombia and Manager's Expense Payments* », Chiquita Papers, 5 janvier 1994

²⁴⁰ National Security Archive, « *Law on Kidnapping and Extortion* », Chiquita Papers, 10 juin 1994

²⁴¹ National Security Archive, « *Crime of Extortion and Kidnapping in Colombia* », Chiquita Papers, 3 février 1997

Durant cette période, la productivité des bananeraies colombiennes a baissé à cause des phytopathologies, des conditions climatiques défavorables et aussi des grèves, dont les coûts pour les sites d'Urabá étaient estimés à 500 000 USD (450 000 EUR) par jour.²⁴² Ces circonstances ont probablement encouragé la coopération entre l'entreprise et les guérillas, mais Chiquita semblait ne pas donner aux autres conséquences de ces engagements toute la considération qu'elles méritaient. Les données de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture citeront finalement la violence armée, en partie sponsorisée par les géants agricoles dont Chiquita, en tant que première cause du recul de la production bananière en Antioquia entre 1992 et 1997.²⁴³ Cependant, les rapports des résultats annuels de Chiquita de 1994-1998, déposés auprès de la *U.S. Securities and Exchange Commission* et censés fournir des informations-clés aux investisseurs notamment sur les risques encourus, ne faisaient nulle part état de la situation sécuritaire autour des sites du groupe en Colombie.²⁴⁴ De plus, la note d'un responsable du Groupe datant de septembre 1996 constate que les EPL, une guérilla pourtant formellement démobilisée en 1991, « *helped [Chiquita] out a lot with labor union issue [sic]* », indiquant que l'entreprise avait engagé des groupements armés vraisemblablement pour réprimer des manifestations syndicales, elles-mêmes souvent sources de violence et d'instabilité dans la région.²⁴⁵

Chiquita semble donc avoir accepté tous les risques de ces arrangements : selon les auditeurs mandatés par l'entreprise lors de ses multiples procès, « *there appeared to be no serious discussion about the possibility of selling [Chiquita's] farms in Colombia earlier and purchasing fruit rather than making extortion payments* ». ²⁴⁶ Les dossiers judiciaires indiquent que la direction considérait en toute bonne foi que « *the payments (...) were necessary in order to safeguard the welfare of the Company's employees and to protect its property, and that they were not illegal under U.S. and Colombian law.* » ²⁴⁷ Même les conseillers de gestion des risques externes engagés par Chiquita « *advised senior management that the Company has no meaningful choice but to continue to make the payments* », une conclusion qui ne prenait clairement pas en compte les risques d'engrenage sécuritaire.²⁴⁸

À cause du renforcement des positions paramilitaires et de l'affaiblissement des guérillas, les versements de Chiquita et d'autres aux FARC et à l'ELN ont largement cessé avant la désignation des deux groupements comme « *organisations terroristes étrangères* » (« *foreign terrorist organizations* », FTO) par le Département d'État américain en octobre 1997.²⁴⁹ Néanmoins, l'entreprise n'a pas échappé aux litiges liés à ces versements : en juin 2008, les familles de six otages américains tués par les

²⁴² IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 44

²⁴³ Pedro Arias, Cora Dankers, Pascal Liu, Paul Pilkauskas, *The World Banana Economy 1985 – 2002*, (Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2003), ch. 2

²⁴⁴ Chiquita Brands International Inc. Annual Reports 1994 – 1999 (U.S. Securities and Exchange Commission Electronic Data Gathering, Analysis, and Retrieval Database)

²⁴⁵ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 45

²⁴⁶ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 12

²⁴⁷ *Ibid.*, p. 11

²⁴⁸ *Ibid.*, p. 11

²⁴⁹ Brief of Charges, United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055, U.S. District Court for the District of Columbia), 13 mars 2007, p. 5

FARC dans les années 1990 ont porté plainte contre Chiquita pour complicité d'assassinat et fourniture d'appui matériel à des organisations terroristes. Selon les plaignants, de 1989 à 1997, Chiquita aurait versé entre 20 000 USD (18 000 EUR) et 100 000 USD (90 000 EUR) aux FARC tous les mois.^{250, 251} Chiquita aurait été la première entreprise américaine à subir un procès sous le *Anti-Terrorism Act*, mais l'affaire s'est résolue à l'amiable contre un montant confidentiel début 2018.²⁵² Plusieurs autres plaintes au nom des victimes colombiennes ont également été déposées contre le Groupe aux États-Unis, même si le périmètre de compétence de la justice américaine reste plus restreint à l'égard de leurs cas particuliers (*cf.* p. 72).²⁵³ Les ennuis juridiques de Chiquita concernant ses paiements aux FARC risquent de ne pas s'arrêter là : en mai 2017, trois ONG dont la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH) ont adressé une « *Communication* » au Procureur de la CPI sous l'article 15.2 du Statut de Rome concernant l'éventuelle responsabilité pénale des dirigeants de Chiquita pour crimes contre l'Humanité en Colombie.²⁵⁴ Bien que la plupart des accusations présentées à la Cour dans ce document concernent les versements de Chiquita aux paramilitaires, la Communication demande aussi au Procureur de la CPI d'enquêter sur l'implication de Chiquita dans les représailles contre les syndicalistes perpétrées par les *guérillas*. Les précédents créés par ces affaires devraient interpellier les multinationales sur les risques des arrangements financiers avec des belligérants quelconques, sanctionnés ou non.

3.2. Paramilitaires

Ce conflit inextricable et, avec lui, l'histoire opérationnelle de Chiquita en Colombie ont pris une nouvelle tournure avec la montée en puissance des groupuscules paramilitaires d'extrême droite. Les paramilitaires avaient également compris la rentabilité du modèle de financement par imposition forcée. Début 1997, ces groupements sont formellement devenus les *Autodefensas Unidas de Colombia* (AUC), un réseau de bandes violentes qui se positionnaient en tant que forces de contre-insurrection et extorquaient, bien évidemment, des « taxes » par des menaces clairement annoncées.²⁵⁵

À l'époque, la Colombie représentait entre 5 et 21 % des exportations bananières de Chiquita ; le poids de Banadex n'était donc pas décisif pour le groupe, mais nécessitait

²⁵⁰ Amended Complaint and Demand for Jury Trial, In Re: Chiquita Brands International, Inc. Alien Tort Statute and Shareholder Derivative Litigation (n° 08-01916, U.S. District Court for the Southern District of Florida), 9 juin 2008, p. 31

²⁵¹ National Security Archive, « Division Turbo Security Account », Chiquita Papers 2-1 p. 3, 16 mai 1995.

²⁵² Brendan Pierson, « Chiquita settles with families of U.S. victims of Colombia's FARC », Reuters, 6 février 2018

²⁵³ « Complaint », Doe v. Chiquita Brands International, Inc. *et al.* (n° 2:07-cv-03406, U.S. District Court for the District of New Jersey), 19 juillet 2007

²⁵⁴ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 45

²⁵⁵ National Security Archive, « Memo: Colombia Security », Chiquita Papers 1 p. 396, septembre 2000

tout de même une vigilance particulière à l'égard de ses opérations.²⁵⁶ La coopération durable de Banadex avec les paramilitaires était vraisemblablement déterminée par plusieurs facteurs : la collaboration de tous les gros producteurs avec l'encouragement tacite des forces colombiennes régulières, aidées dans leur lutte contre les FARC par les AUC, mais aussi la brutalité bien connue des paramilitaires contre leurs opposants et, comme le montrent les documents internes de Chiquita, un manque d'implication de la direction du groupe dans les activités de suivi de ces transactions.²⁵⁷

La plupart des versements aux AUC passaient par des « *convivirs* », des organisations promulguées par le gouvernement colombien en tant que réseaux sûrs de gestion de vente de la production agricole. Cependant, ces mêmes « *convivirs* » étaient déjà contrôlés par les paramilitaires et sont vite devenus des coquilles vides à travers lesquelles les AUC géraient leurs flux financiers, avec l'aide, souvent forcée, de la communauté locale.²⁵⁸ Les dossiers judiciaires indiquent que durant cette période, les plus hauts responsables de Chiquita ne savaient rien ni des liens entre les « *convivirs* » et les paramilitaires, ni de la réunion entre leur chef, Carlos Castaño, et deux gérants de Banadex à Medellín (Antioquia) au début de l'année 1997.²⁵⁹ En outre, selon un rapport préparé par ses auditeurs juridiques externes en février 2009 dans le cadre des litiges des actionnaires de Chiquita, ces mêmes conseillers « *found no evidence that anyone at Chiquita became aware of the FARC's FTO designation at or around the time it occurred* » fin 1997, tandis que la compréhension du cadre réglementaire et des risques connexes est indispensable à une gestion efficace de ces derniers.²⁶⁰ Cette absence de suivi dans un contexte sécuritaire et juridique si sensible a vraisemblablement brouillé l'appréciation du degré d'exposition aux risques en interne du Groupe, comme le montrera l'évolution de l'affaire.

3.3. Décision de rester

Les documents de la période laissent entendre que la question de partir de la Colombie ne se posait pas, et donc que les responsables de Chiquita avaient de nouveau *accepté* les risques des arrangements avec les groupements armés. En avril – mai 1997, un employé de Chiquita avait noté que ces versements étaient le « *cost of doing business in Colombia* » et que les risques étaient bien apparents : « *maybe the question is not why are we doing this but rather we are in Colombia and do we want to ship banana from Colombia. Need to keep this very confidential – people can get killed. [sic]* »²⁶¹ Vers août 1997, des documents internes montraient déjà que l'entreprise avait négocié un forfait de 3 centimes de dollar par carton de bananes exportées via le « *convivir* » Puntepiedra S.A., décrit comme une entité opaque « *under military supervision* », avec

²⁵⁶ Chiquita Brands International, Inc., Form 10-K Annual Report for the Fiscal Year ended December 31, 1996 (U.S. Securities and Exchange Commission Electronic Data Gathering, Analysis, and Retrieval Database)

²⁵⁷ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 14-15, p. 24

²⁵⁸ *Ibid.*, p. 23-25

²⁵⁹ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 12

²⁶⁰ *Ibid.*, p. 12

²⁶¹ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 20-21.

comme seule fonction « *to provide information on guerilla movements* » – une raison sociale curieuse pour une société d'exportation.²⁶² Les versements aux AUC ont été divulgués au Comité d'audit du Conseil d'Administration (CA) de Chiquita pour la première fois à la suite d'une revue interne en début septembre 1997 – étrangement, cette information n'a pas été transmise aux autres membres du CA, mais personne faisant partie du Comité d'audit ne s'est opposé à ces pratiques non plus.²⁶³

À la fois en dépit et à cause de la violence croissante, ces comportements se sont installés durablement au fil de plusieurs années : la documentation interne de Chiquita datée de mars 2000 indique que le gouvernement colombien ne permettait plus de nouveaux « *convivirs* » à cause de « *too much political pressure: para-military [sic]* », mais que Chiquita payait désormais une toile d'entités privées dont les bénéficiaires étaient inconnus « *for info on guerilla movements ; info not given to [government] military* ». Selon ces notes, un responsable de Banadex aurait indiqué que l'entreprise « *should continue making the payments ; can't get the same level of support from the military* ». ²⁶⁴ Ces documents dévoilent des relations désormais symbiotiques entre l'entreprise et les paramilitaires, ce qui aurait dû alerter Chiquita quant aux risques de complicité dans des exactions fréquemment commises par ces groupements.²⁶⁵ Il convient de noter que l'intensité de la violence armée a connu une hausse considérable en Colombie entre 1998 et 2006 (cf. Annexe E, Section 1), en partie attribuable à l'expansion rapide des zones de contrôle ou de présence visible des paramilitaires à travers le pays (cf. Annexe E, Section 2). Ceci n'étant pas possible sans financement extérieur, Chiquita semble avoir directement financé les hostilités dont elle tentera de se protéger par le biais des arrangements avec les belligérants. Les données recueillies par William Dario Chará Ordóñez, un chercheur colombien, confirment ces constats : elles montrent non seulement que les opérations des groupements armés s'étaient intensifiées entre 1998 et 2002, mais aussi que le nombre de victimes de rapt et de disparitions – les risques principaux contre lesquels Chiquita voulait s'assurer – n'avait en effet cessé d'augmenter sur la même période.²⁶⁶

Sans suivi suffisamment attentif, la direction semble avoir découvert la proximité des liens de son entreprise avec les AUC seulement au printemps 2000, à la suite d'un contrôle de paiements « *sensibles* » effectué par un conseiller juridique interne. Selon les témoignages livrés, la direction a conclu que « *the company had been extorted to make payments to paramilitary organizations, that the company had no meaningful choice but to make the payments and, therefore, would not be subject to liability under Colombian law* ». ²⁶⁷ Le manque de nuance de cette analyse, qui ressemble

²⁶² National Security Archive, « Memo: Convivir », Chiquita Papers, 29 août 1997

²⁶³ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 5

²⁶⁴ National Security Archive, "Memo", Chiquita Papers, 6 mars 2000

²⁶⁵ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 16. Le 19 juin 2000, un fax envoyé du département d'achats européens de la filiale de Chiquita à Santa Ana, Costa Rica prévient le siège en lettres majuscules que « *THE ATTACHED SAYS IT ALL !* » et continue, citant un article paru la veille dans le journal El Mundo de Medellín – « *Bleeding – The army stated that guerillas and the paramilitary killed 785 civilians between January and May of this year, 170 more than during the same period in 1999. According to that report, guerillas killed 394 people and the United Self Defenders of Colombia [AUC] killed 391. [sic]* »

²⁶⁶ William Dario Chará Ordóñez, "Las victimas des conflicto armado interno en Colombia, 1985 – 2015", Anuari del Conflict Social, 2015.

²⁶⁷ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 13

étrangement à celle effectuée à l'égard des paiements aux FARC, aurait pu conforter les dirigeants sur le coup, mais il est probable qu'il ait également encouragé le laxisme ambiant, exacerbant de multiples risques juridiques et sécuritaires à la fois. Il aurait été pertinent, par exemple, d'examiner si Chiquita était toujours en capacité de plaider la notion d'une contrainte derrière ces versements, compte tenu de la collaboration de plus en plus étroite de l'entreprise avec les paramilitaires et des accords de taxation conclus entre elle et ces groupements. Comme Chiquita avait été avertie par ses conseillers colombiens dès 1997, à l'époque de ses arrangements avec les guérillas d'extrême gauche, une défense basée sur l'argument de la contrainte (*duress*) ne s'appliquait plus en Colombie aux cas où l'entreprise aurait tiré des avantages directs des versements effectués, y compris par le biais des prestations de services comme la collecte des renseignements et la surveillance.²⁶⁸

Il faut noter que la question des avantages directs était tout aussi importante pour l'évaluation des risques de l'entreprise dans le cadre juridique américain. Lors de son procès au pénal de 2007 aux États-Unis (cf. p. 70-73), Chiquita niait avoir obtenu « *any actual security services or actual security equipment* » de la part des AUC.²⁶⁹ D'autres documents rendus publics après le verdict, dont la fameuse note de mars 2000 parlant des informations sur les déplacements de la guérilla, indiquent que Chiquita avait bel et bien profité de ces arrangements, ayant obtenu du soutien sécuritaire direct et des renseignements qui rentraient clairement dans ce cadre.²⁷⁰ À cause de ces avantages perçus par Chiquita, la justice américaine avait la possibilité de présenter à l'encontre de l'entreprise un chef d'inculpation plus grave, « *providing material support or resources to designated foreign terrorist organizations* » (18 U.S.C. § 2339B).²⁷¹ Chiquita a finalement pu négocier un accord avec le Département de la Justice pour plaider coupable à une infraction moindre, « *engaging in transactions with a specially-designated global terrorist* » (50 U.S.C. § 1705 (b)) (cf. p. 72-73). Cet épisode souligne l'importance d'un contrôle strict des arrangements sécuritaires *quid pro quo* impliquant des belligérants, car le fait de financer ou de soutenir matériellement des terroristes désignés peut conduire à des charges et des amendes encore plus lourdes.²⁷²

Des nuances d'analyse juridique supplémentaires avaient été apportées en mai 2001 par d'autres conseillers externes de l'entreprise à Bogotá. Leur note a prévenu Chiquita que, en vertu des dispositions de la loi colombienne,

« the actual use (...) of contributed funds should be borne in mind. If funds are used for the conduction of activities that comply with legal requirements, legality of such payments will be preserved. However, if funds are used in connection of activities beyond the scope authorized (...) including the conductions of activities that are contrary to law, the actual (or even constructive) knowledge

²⁶⁸ National Security Archive, « Re : Payments to guerilla groups », Chiquita Papers, 9 septembre 1997

²⁶⁹ "Brief of Charges", United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055), p. 6

²⁷⁰ Michael Evans, « The Chiquita Papers », National Security Archive, 7 avril 2011

²⁷¹ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 140

²⁷² "Brief of Charges", United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055)

of such activities by the contributing party may taint such payments as illegal and even result in criminal prosecution. [sic] » ²⁷³

Sur ce point comme sur les autres, les normes juridiques américaines suivaient les mêmes principes, ouvrant la voie à l'engagement de la responsabilité civile et pénale de la société pour des actes de violence inouïe commis par les paramilitaires. L'insouciance apparente de Chiquita devant ces dispositions a certainement affaibli sa stratégie de défense basée sur l'argument de la contrainte. Lors de l'un de ses discours devant le tribunal en 2007, le Procureur général présentera un dilemme sécuritaire en microcosme et pointera le fait que :

« Chiquita did not make, one, or two, or three payments in response to a demand that was made in 1997. No doubt (...) this was a horrible situation for the company to face when the AUC said, "Pay this money or else." (...) What makes this conduct so morally repugnant is that the company went forward month after month, year after year, to pay the same terrorists. It did so knowing full well that while its farms may have been protected, and its workers may have been protected while they literally were on those farms, Chiquita was paying money to buy the bullets that killed Colombians off of those farms. A decision to engage in a course of conduct over years for an individual would fail to make out any duress claim or any extortion claims. For a multinational corporation with choices about where to do business in the world (...) – it made business choices about withdrawing from Panama, for example, later purchasing farms in other countries (...) – for this corporation to stand before the Court and say it had no choice but to be, quote, a 'victim' of extortion for years while it reaped the profits of those Colombian operations, it does not stand any legitimate scrutiny. »²⁷⁴

3.4. Désignation ratée

Après plusieurs années de massacres perpétrés par les paramilitaires dans la jungle colombienne, les autorités américaines ont appliqué la désignation « *organisation terroriste étrangère* » (FTO) aux AUC le 10 septembre 2001. Cette date, la veille des attentats du 11 septembre, a probablement joué un rôle crucial dans l'affaire de Chiquita. La désignation des AUC était, certes, évoquée dans la presse après l'adoption du décret d'application correspondant, et les journaux de premier rang ont notamment mis en lumière les « *massacres* » commis par les paramilitaires en Urabá, mais l'attention du monde entier était tournée vers le terrorisme plutôt islamiste que « *bananier* » à l'époque. Un autre facteur a vraisemblablement pesé sur le manque d'attention prêtée à ces changements de contexte juridique : en interne, le groupe Chiquita s'apprêtait à déclarer faillite, ayant subi une période de pertes considérables liées à des investissements inopportuns et aux ravages causés par l'ouragan Mitch de 1998. Les dossiers judiciaires constatent que « *[t]he Company's financial problems dominated Board discussions during the fall of 2001* », laissant peu de temps à

²⁷³ National Security Archive, « Reference: Your telephone call of May 3, 2001 », Chiquita Papers, 7 mai 2001

²⁷⁴ Cité par IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 42-43

l'analyse des versements dont les détails restaient de toute façon flous.²⁷⁵ La concomitance de ces événements pourrait expliquer comment la direction du groupe a pu rater la désignation des AUC en tant qu'organisation terroriste, mais cet épisode décisif devrait servir de rappel de l'importance d'une veille attentive sur l'évolution des régimes de sanctions et d'autres mesures restrictives pour tout engagement commercial à l'international.

La nouvelle de la désignation a eu plus d'impact en Colombie, mais des procédures qui auraient pu alerter Chiquita sur les conséquences désormais encore plus graves de ses arrangements n'ont pas été déclenchées. Selon les enquêteurs externes,

« While certain Banadex employees learned of the designation from the Colombian press, none of these employees understood the implication of the designation with regard to the payments that the Company was making or recalled talking to anyone in Cincinnati about the designation. [Chiquita Employee #2] said that he became aware of the designation in 2002, when it was widely reported in the Colombian press that the European Union had designated the AUC, but not the FARC, as a terrorist organization, and the press in the same articles reported that the U.S. included both groups on its list of FTOs. [Chiquita Employee #2] said that he did not understand the significance of the U.S. designation, and believed only that it imposed restrictions on the terrorist groups themselves. »²⁷⁶

Cet épisode nous fournit une leçon essentielle sur l'importance des programmes internes de formation en évaluation et gestion des risques complexes, surtout dans des cadres sensibles où, typiquement, plusieurs types de risques s'entremêlent. Il souligne le fait que la qualité de tout système de prévention et de gestion des risques dépend en grande partie de la *clarté* des informations qui le nourrissent, mais aussi du bon fonctionnement des canaux de leur diffusion. La complexité des régimes juridiques internationaux concernant ces problématiques et le langage opaque des déclarations pertinentes ont ajouté de la confusion à tous les niveaux de l'entreprise. Par exemple, sur un portail d'information payant consulté par un cadre de Chiquita en septembre 2002, on pouvait lire l'information suivante :

« US terrorist designation
International condemnation of AUC human rights abuses culminated in 2001 with the US State Department's decision to include the paramilitaries in its annual list of foreign terrorist organizations. This designation permits the US authorities to implement a range of measures against the AUC, including denying AUC members US entry visas; freezing AUC bank accounts in the US; and barring US companies from contact with the personnel accused of AUC connections ».²⁷⁷

L'imprécision de cette publication voile des détails-clés concernant les conséquences des transactions, des arrangements, et des liens *directs et indirects* entre les personnes sous juridiction américaine et les paramilitaires sanctionnés. Bien que factuelle, elle ne détaille pas les mesures restrictives adoptées et n'explique pas l'impact potentiel sur

²⁷⁵ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 78

²⁷⁶ *Ibid.*, p. 78

²⁷⁷ Cité par IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 17

les entreprises américaines engagées en Colombie. En absence de formation ciblée, les indicateurs de risque soulevés par des dépêches pareilles ont pu passer inaperçus auprès des salariés du groupe. Il serait établi par la suite que Robert Olson, l'avocat général de Chiquita, « *had not put in place a system to monitor developments in U.S. law relating to the company's overseas operations* », ce qui entraînerait des conséquences coûteuses pour l'entreprise.²⁷⁸ Il serait donc indispensable de mener un suivi de l'évolution de ces normes et de proposer des formations régulières sur les questions des risques juridiques et réglementaires liés aux transactions sur zone, et ceci pour tous ceux qui pourraient être amenés à travailler dans le contexte des opérations de ce type.

En avril 2002, le département juridique de Chiquita a livré son premier rapport devant le Comité d'audit du CA sur le sujet des paiements versés aux groupements armés en Colombie. Lors de cette réunion, Olson a indiqué au Comité par erreur que les paiements aux paramilitaires restaient légaux à la fois en droit colombien et dans le cadre du FCPA. Selon l'enquête conduite au cours du litige des actionnaires du Groupe, ce jour-là,

« Olson also discussed convivirs, and told the directors that the Company originally believed them to be government-sponsored organizations hired to help protect Chiquita personnel against violence in Colombia, but subsequently learned they were being used to support paramilitaries. None of the committee members recalled being particularly alarmed by Olson's report at this meeting. The Audit Committee continued to be apprised of the convivir payments through Olson's regular FCPA reports at Audit Committee meetings going forward. »²⁷⁹

Cette réunion était une occasion ratée de plus pour Chiquita de détecter, analyser et mettre fin à ces pratiques, tandis que leur pérennisation serait présentée plus tard comme preuve accablante de la complicité de Chiquita de crimes commis.²⁸⁰ Comme pour Lafarge, les motivations purement commerciales donnent un indice des raisons derrière ce désintérêt : tandis que Chiquita venait de terminer sa procédure de restructuration post-faillite, vers 2003, Banadex est devenue la filiale internationale la plus rentable du groupe.²⁸¹ Par la suite, ce manque de discernement serait cité dans les dossiers de toutes les procédures civiles et pénales engagées contre Chiquita, ce qui montre comment, dans un contexte financier compliqué, des informations déformées et mal comprises peuvent influencer sur les processus de prévention et de gestion des risques aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

3.5. Moyens de dissimulation

À travers les deux cas d'étude présentés dans cette thèse, l'instauration des pratiques de comptabilité alternative émerge comme un signal fort d'une dérive dangereuse, où les risques juridiques aussi bien que sécuritaires augmentent de manière exponentielle

²⁷⁸ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 15

²⁷⁹ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 81

²⁸⁰ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 18

²⁸¹ "Brief of Charges", United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055), p. 2

à cause des versements incontrôlés à des bénéficiaires occultes. Ces pratiques sont en effet conçues pour masquer les destinataires ultimes des paiements, ce qui diminue considérablement la capacité de l'entreprise d'évaluer les risques de ces transactions dans toutes leurs nuances. Une fois instaurées, ces pratiques densifient le brouillard déjà existant en cachant les identités des principaux interlocuteurs. Leur adoption en interne marque un tournant dans la stratégie de l'entreprise, qui inscrit ainsi l'acceptation du risque dans la durée et sape sa propre défense de contrainte.

Chiquita avait déployé un système sophistiqué pour camoufler ses paiements « sensibles », également intitulés parfois « confidentiels », dans ses registres.²⁸² La propagation des intermédiaires et des entités annexes avait érigé des obstacles à la traçabilité des versements : par exemple, la chaîne de responsabilité pour les chèques clairement destinés aux AUC était mal définie, mais aucune alerte sur les risques des pratiques de ce genre n'a été déclenchée.²⁸³

Au fur et à mesure de l'évolution des relations de l'entreprise avec les paramilitaires, aux « taxes » évaluées par cartons de bananes exportés et payées via les « conviviaires » se sont ajoutés d'autres versements dissimulés, dont des paiements en liquide délivrés directement aux AUC à Santa Marta (Magdalena) à partir de 2002. Pour effectuer ces transactions, un responsable haut gradé de Banadex recevait un chèque, l'approuvait, l'encaissait, et transmettait ensuite l'argent aux représentants des AUC, avec les déboursments enregistrés sur les comptes de Banadex en tant que versements de salaire. En plus des sanctions juridiques et réglementaires pour non-conformité, les structures de comptabilité parallèle de ce type peuvent engendrer d'autres risques plus graves, servant d'exemple parfait d'un dilemme sécuritaire. Comme établi par la Justice américaine,

« Banadex treated these direct cash payments to the AUC as payments to Individual F [un cadre de l'entreprise – nda], recorded the withholding of the corresponding Colombian tax liability, reported the payments to Individual F as such to Colombian tax authorities, and paid Individual F's corresponding Colombian tax liability. This treatment of the payments made it appear that Individual F was being paid more money and thus increased the risk that Individual F would be a target for kidnapping or other physical harm if this became known. »²⁸⁴

Selon les documents internes de l'entreprise, aucun des membres du Comité d'audit n'a critiqué ces pratiques quand elles leur ont été présentées ni soulevé des inquiétudes concernant le bien-être de la personne la plus exposée.²⁸⁵ Là encore, une appréciation plus nuancée de l'univers des risques à maîtriser dans des contextes politico-sécuritaires sensibles aurait été mieux adaptée aux réalités du terrain.

²⁸² IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 30

²⁸³ *Ibid.*, p. 23

²⁸⁴ "Brief of Charges", United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055), p. 7

²⁸⁵ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 81

3.6. « Bottom line: cannot make the payment »

Le 20 février 2003, en lisant des actualités en ligne, un conseiller juridique interne de Chiquita a découvert que les AUC étaient désormais sous désignation « *FTO* ». Cette information a été communiquée le lendemain à Olson, qui a ordonné l'arrêt immédiat de tous les paiements aux AUC en provenance de Santa Marta (Magdalena). Par contre, les arrangements avec le « *convivir* » de Turbo (Antioquia) ont continué, car, selon les dossiers judiciaires, Olson avait tout simplement *oublié* que cette entité était liée aux AUC. Ainsi, un certain nombre de versements supplémentaires ont pu être effectués à Turbo avant que la relation entre les deux organismes soit rétablie par le siège.²⁸⁶

Sollicités à plusieurs reprises par Olson dès le 21 février 2003, les conseillers juridiques externes de Chiquita, Kirkland & Ellis LLP (K&E), ont livré des réponses aussi claires que possible au sujet de la continuation des paiements : « *bottom line : cannot make the payment* », « *advised not make alternative payment through convivir* », « *the company should not make the payment* », « *must stop payments* ». ²⁸⁷ Dans un message adressé à Chiquita le 10 mars 2003, K&E ont employé des mots encore plus directs : « *You voluntarily put yourself in this position. Duress defense can wear out through repetition. (...) Biz [business] decision to stay in harm's way. Chiquita should leave Colombia.* » ²⁸⁸

Le Conseil d'administration de Chiquita a été informé de la désignation des AUC en tant que « *FTO* » le 3 avril 2003, soit un mois et demi après la découverte de cette information. Selon l'enquête, l'un des membres du Conseil d'administration de Chiquita « *clearly stated that the payments could not continue because they were illegal* ». ²⁸⁹ Un autre est allé plus loin, proposant que Chiquita quitte la Colombie. Afin d'agir de façon proactive, le CA a formellement décidé de divulguer ces paiements au Département de la Justice, mais en interne, les opinions individuelles semblaient toujours partagées. Le lendemain de l'annonce devant le CA, un haut responsable a déclaré que l'entreprise devrait continuer à payer les AUC même s'il y avait un risque de poursuites de la part du gouvernement : « *just let them sue us, come after us* ». ²⁹⁰ Faisant écho aux témoignages des dirigeants de Lafarge, ces répliques montrent que des années de laxisme peuvent engendrer une certaine arrogance chez les décideurs, et que cette notion de « *tout permis* » peut faire croire à l'automaticité d'une défense de contrainte. Une culture de *prévention* des risques fait partie intégrale de la bonne gouvernance d'entreprise et devrait servir de prisme d'évaluation pour toute décision majeure, surtout dans des conditions d'engrenage sécuritaire où chaque tournant peut cacher en soi des conséquences inattendues. ²⁹¹

²⁸⁶ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 7

²⁸⁷ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 27

²⁸⁸ Cité par IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 5

²⁸⁹ *Ibid.*, p. 28

²⁹⁰ *Ibid.*, p. 28

²⁹¹ Eustache Ebondo Wa Mandzila, Daniel Zéghal, « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », La Revue des Sciences de Gestion 2009, n° 3-4 (2009)

Les paiements versés à partir de la date de cette réunion étaient donc des transactions réfléchies et intentionnées avec des terroristes avérés.²⁹² Pourquoi ont-ils continué ? Ayant discuté directement avec des responsables de Banadex, Olson est resté convaincu que « *the threat of harm continued to be real and (...) the payments were necessary* ». ²⁹³ Au cours du printemps 2003, Olson semblait s'inquiéter sincèrement du sort des employés de Banadex si un énième paiement aux AUC n'était pas immédiatement versé comme exigé, se déclarant prêt à défendre la décision d'effectuer ce versement devant la Justice malgré les avertissements des conseillers juridiques.²⁹⁴ Le moyen le plus efficace de prouver sa bonne foi en amont de tout engagement de poursuites aurait probablement été de céder ses actifs colombiens tout de suite une fois la désignation terroriste des AUC découverte. Le CA semble ne pas avoir considéré cette éventualité à l'époque, mais l'entreprise était tout de même forcée d'y faire face quelque temps plus tard, dans des conditions encore plus difficiles. Toute multinationale opérant dans des zones d'instabilité gagnerait à évaluer attentivement ce type de « scénario-cauchemar », à définir en détail les seuils des risques sécuritaires et juridiques acceptables, et à préparer ses plans de retrait en urgence.

Les contacts entre Chiquita et le Département de la Justice (DOJ) américain sur la question des versements aux AUC ont débuté le 24 avril 2003. La discussion tenue ce jour-ci mérite d'être examinée de près, car elle aurait joué un rôle décisif dans le feuilleton judiciaire de l'entreprise, mais ses détails-clés restent en partie contestés. Au cours de cette réunion, à laquelle ont assisté Olson, le chef du Comité d'audit du CA de Chiquita, Roderick Hills, et un conseiller juridique externe, Hills a déclaré que si Chiquita était dépourvue de moyens d'effectuer des versements aux paramilitaires, « *the AUC would kill the people — someone would get shot* ». Olson, quant à lui, aurait constaté que « *he did not see how the statute could force an American company to stop making the payments when the result of doing so would be that employees would be killed.* » Malgré ces affirmations, les officiers de la Justice insistaient sur le fait que ces paiements étaient « *an illegal act* », « *a crime* », et que les conditions de « *true duress* » n'étaient pas réunies pour Chiquita,²⁹⁵ car « *the Company had a legal option — to withdraw from Colombia* ». ²⁹⁶ Hills a admis que la vente de Banadex était désormais envisageable, mais il a également tenté un autre argument – celui des intérêts économiques et politiques américains, qui seraient, selon lui, gravement endommagés par le retrait soudain d'un tel groupe d'un pays partenaire déstabilisé par la violence. Ce raisonnement semble revenir souvent chez les grands groupes qui hésitent à partir, mais est-il valable ? Dans le cas de Lafarge comme dans celui de Chiquita, les gouvernements impliqués le nient sans équivoque, même si le DOJ avait reconnu la sensibilité de la position de l'entreprise. En évaluant l'efficacité éventuelle de cette ligne de défense, l'entreprise aurait tout intérêt à se baser sur les principes fondamentaux de

²⁹² IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 28

²⁹³ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 89

²⁹⁴ *Ibid.*, p. 89

²⁹⁵ Bien qu'il n'y ait pas de consensus international sur la définition exacte de la notion de contrainte, dans la jurisprudence américaine, une défense de contrainte (« *duress* ») repose typiquement sur les conditions constitutives suivantes : 1) l'accusé n'avait pas de moyens d'éviter la situation coercitive ; 2) l'accusé était menacé de mort ou de violences graves imminentes ; 3) l'accusé s'est retrouvé dans la situation coercitive contre son gré. Cf. Claire Oakes Finkelstein, « Duress: A Philosophical Account of the Defense in Law », Arizona Law Review 37, n° 251 (1995), p. 253 – 255.

²⁹⁶ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 91

l'État de droit, à savoir celui de l'indépendance des institutions judiciaires et celui de l'égalité des sujets devant la loi. Même s'il existe des considérations géopolitiques complexes, dans un État de droit, la tolérance de ces pratiques par le gouvernement serait forcément limitée dans son envergure.

Il serait établi que Chiquita et le DOJ sont sortis de cette réunion avec des interprétations divergentes de ces conclusions, vraisemblablement à cause des non-dits assez conséquents. Selon les propos recueillis par les conseillers juridiques externes, « *Hills (...) did not specifically ask (...) whether payments could continue because he knew that DOJ could not explicitly authorize conduct that constituted a crime, and he did not want to ask a question that would back the government into a corner and force it to provide a negative response* ». ²⁹⁷ Malgré la confirmation du caractère illicite des versements, Olson « *did not take this as a prohibition against future payments* » – au contraire, « *he believed the government understood that, while Chiquita was waiting for an answer, it would have to continue the payments* ». ²⁹⁸ D'après Olson, « *the government was, in effect, condoning the payments until they finished reviewing the issue* ». ²⁹⁹ Les responsables du groupe étaient également convaincus que Chiquita « *had, at a minimum, deferred the day when the decision to leave Colombia had to be made until the Company heard back from DOJ* ». ³⁰⁰

Les autorités présentent une autre version des faits, selon laquelle le DOJ avait clairement déclaré que les versements « *were illegal and could not continue* ». ³⁰¹ Cette lecture erronée du sens initial des conclusions du DOJ de la part de Chiquita aurait un impact sérieux sur la suite de l'affaire. Elle aurait été évitable si les questions posées et les propos tenus avaient été plus précis, si les échanges avaient eu lieu dans un cadre de confiance plus adapté à des situations complexes comme celle-ci. Dans le cas de Lafarge comme dans celui de Chiquita, les relations entre ces « *fleurons* » et leur pays d'origine seraient finalement entachées par des propos évidemment mal communiqués et mal compris. Afin d'éviter la reproduction d'une telle situation, il serait utile de créer des dispositifs d'aide et d'écoute privilégiés pour que les entreprises de bonne foi puissent bénéficier d'un accompagnement de confiance de la part de leur gouvernement dans des contextes hautement sensibles, et ceci de manière proactive et coopérative. Pour les pouvoirs publics, cette approche pourrait permettre non seulement d'économiser des sommes conséquentes sur les éventuels procès judiciaires, mais également de préserver l'image et le statut de leur communauté commerciale à l'international, tout en veillant sur la stricte adhésion aux normes légales.

3.7. Reprise et départ

Début mai 2003, après deux mois de pause, des employés non identifiés de Banadex ont recommencé à faire des versements aux AUC à Turbo (Antioquia) et à Santa Marta

²⁹⁷ *Ibid.*, p. 93

²⁹⁸ *Ibid.*, p. 93

²⁹⁹ *Ibid.*, p. 92

³⁰⁰ *Ibid.*, p. 92

³⁰¹ "Brief of Charges", United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055), p. 13

(Magdalena). Ni les autorités judiciaires, ni les conseillers externes, ni les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes n'ont pu établir définitivement à qui appartenait cette décision, elle-même l'illustration d'une faille remarquable du contrôle interne de Chiquita.³⁰² Les propos livrés au cours des procès divers de Chiquita témoignent d'une confusion totale au sein de l'entreprise à l'époque : une partie de la direction n'était pas informée de la continuation des paiements, une autre était convaincue que les versements venaient d'être tacitement autorisés par le gouvernement américain, d'autres encore pensaient que la divulgation volontaire des faits au DOJ et/ou les conditions sur le terrain protégeraient l'entreprise des poursuites, même sans autorisation préalable pour ces paiements.³⁰³ Selon les dossiers, Hills, pourtant chef du Comité d'audit, « *said he did not specifically authorize the resumption of the payments, assumed that someone in management had done so, but did not know who, and never inquired further* » ; de plus, « *he considered the resumption of the payments as correct and uncontroversial and therefore viewed the process by which the payments were resumed as an administrative detail* ». ³⁰⁴ Un rapport commandité par Chiquita auprès des conseillers juridiques externes note que les enquêteurs étaient « *troubled by the lack of clarity at the Board level regarding the status of the payments during this critical time, and [by] the Audit Committee's failure in not taking steps to ensure that it was kept fully and contemporaneously informed about the status of the continuing payments throughout this period* ». ³⁰⁵

Le processus de prise de décision était vraisemblablement compliqué une fois de plus par le manque de compréhension des nuances de la notion juridique de contrainte, qui semble avoir donné lieu à une appréciation pour le moins brouillée de la gravité des conséquences éventuelles. Au cours d'autres rendez-vous avec le DOJ durant ce printemps 2003, Chiquita avait confirmé la reprise des paiements aux autorités, mais les officiers du DOJ « *merely repeated the guidance provided (...) at the April 24 meeting, that continuing to pay the AUC constituted a violation of the law* ». ³⁰⁶ Sans ordre explicite de mettre fin à ces pratiques, d'après les comptes-rendus des réunions internes tenues en cette année 2003, la direction avait conclu que « *the government had not told Chiquita to stop, but had also refused to tell Chiquita that they could continue* ». ³⁰⁷ Cette confusion a persisté jusqu'à la fin, avec des tournures parfois surprenantes : au début de l'année 2004, après avoir vaguement discuté de la participation éventuelle des employés de Chiquita dans une opération d'infiltration des paramilitaires en Colombie sous l'égide des forces américaines, Olson et Hills étaient confiants que « *DOJ must have known that the payments were still continuing, since the Company could not participate in an undercover investigation if it had already stopped making the payments and was pulling out* ». ³⁰⁸ Pour Hills, la perspective d'une telle opération, pourtant vite écartée comme option par la direction à cause des risques de sûreté considérables, restait « *a central part of the Company's rationale for*

³⁰² Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 95

³⁰³ *Ibid.*, p. 20

³⁰⁴ *Ibid.*, p. 96

³⁰⁵ *Ibid.*, p. 20

³⁰⁶ *Ibid.*, p. 107

³⁰⁷ *Ibid.*, p. 108

³⁰⁸ *Ibid.*, p. 124

continuing to make the payments ». ³⁰⁹ Entre la date de son premier rendez-vous avec le DOJ en avril 2003 et son dernier versement du début 2004, en absence de décision claire de la part du siège, Banadex aurait effectué des versements aux paramilitaires pour une somme de plus de 300 000 USD (267 000 EUR). ³¹⁰ En mars de la même année, l'entreprise a appris qu'une enquête judiciaire venait d'être formellement lancée à son encontre.

Ayant reçu une offre de reprise de Banadex de la part d'une entreprise colombienne, Banacol, mi-2002, la direction a entamé son premier examen sérieux de la perspective de vendre la filiale en juin 2003. ³¹¹ L'offre initiale de Banacol, évaluée à 76 millions USD (67 millions EUR), consistait en 54 millions USD (48 millions EUR) en liquide et en 21,61 millions USD (19 millions EUR) en remises préférentielles sur l'achat de la production du repreneur. L'accord final, approuvé par le CA de Chiquita en mai 2004 en plein tourment judiciaire, serait finalement composé de 27 millions USD (24 millions EUR) en liquide, de 16 millions USD (14 millions EUR) en billets de court et de long terme, et de 8 millions USD (7 millions EUR) de charges de retraite pour les employés, soit une baisse de 25 millions USD (22 millions EUR) par rapport à la valeur initiale de la succursale. ³¹² Quatre ans plus tard, les pertes associées à cette transaction ont été citées dans une plainte pour manquements aux obligations fiduciaires initiée par les actionnaires de Chiquita contre l'entreprise et ses dirigeants.

3.8. Conséquences juridiques

Vers fin 2006, à la suite d'une longue période d'échanges avec le DOJ, le CA a été informé par ses conseillers juridiques externes que les frais d'un litige avec le gouvernement pourraient s'élever jusqu'à 180 millions USD (160 millions EUR) hors amendes. ³¹³ La nécessité de trouver un accord avec les autorités américaines est devenue donc encore plus urgente, avec des risques encore plus prononcés : le CA considérait désormais que la situation pourrait produire « *such catastrophic damage to the Company that it could no longer continue as a viable enterprise* », surtout si elle devait plaider coupable pour avoir apporté de l'aide matérielle à des terroristes. ³¹⁴ Chiquita s'est retrouvée face à une véritable crise qui avait la capacité de mettre un terme à l'existence de l'entreprise tout court.

Afin d'éviter un procès désastreux, au cours de plusieurs mois de négociations, Chiquita a pu obtenir la baisse de l'amende de 79 millions USD (70 millions EUR) initialement proposée par le gouvernement à 25 millions USD (22 millions EUR), après avoir

³⁰⁹ *Ibid.*, p. 125

³¹⁰ "Brief of Charges", United States of America v. Chiquita Brands International, Inc. (n° 07-055), p. 13-16

³¹¹ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 100 - 101

³¹² *Ibid.*, p. 131

³¹³ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 139

³¹⁴ *Ibid.*, p. 140

démontré que sa situation financière ne lui permettait pas de payer plus.³¹⁵ Il est rare d'avoir accès à des chiffres si précis dans des cas pareils, donc il reste difficile d'en extrapoler des conclusions globales, mais cette affaire illustre bien les dommages qui peuvent être causés par des utilités espérées finalement mal calculées. Chiquita aurait réalisé 49,4 millions USD (44 millions EUR) de bénéfices en Colombie entre septembre 2001 et fin janvier 2004, dont la totalité serait finalement effacée par l'amende du DOJ ainsi que par la forte baisse du prix de vente de Banadex, intervenues durant la même période.³¹⁶

Ayant versé, au total, 1,7 millions USD (1,5 millions EUR) aux paramilitaires entre 1997 et 2004, l'entreprise a réussi à amoindrir le poids du chef d'inculpation auquel elle a finalement plaidé coupable, passant de la fourniture de l'aide matérielle aux transactions volontaires avec des terroristes désignés (cf. p. 55).³¹⁷ Lors de l'audience de détermination de la peine de Chiquita en septembre 2007, le Procureur général a de nouveau souligné qu'une défense de contrainte ne serait pas admissible en cas de versements illicites pérennisés :

« Defendant Chiquita fails to square its claimed victimhood with the facts. As a multinational corporation, Defendant Chiquita was not forced to remain in Colombia for 15 years, all the while paying the three leading terrorist groups that were terrorizing the Colombia people. (...) Whatever Defendant Chiquita's claimed motivations, the company's money paid for the weapons and ammunition that the AUC used to kill innocent civilians, or it freed up other AUC money to do the very same thing. It just doesn't matter. Terrorism depends on a fund stream. Defendant Chiquita was a substantial funding stream for the AUC. The AUC was able to purchase a lot of weapons and ammunition with the \$1.7 million that the company paid it over the years. »³¹⁸

Justement à cause de ces conséquences corollaires des versements effectués, les problèmes légaux de Chiquita ne se sont pas arrêtés là. Aux plaintes déposées contre Chiquita pour ses arrangements avec les FARC (cf. p. 56-57) se sont ajoutés d'autres dossiers. En juin 2007, des proches des Colombiens tués par les paramilitaires ont porté plainte contre Chiquita pour complicité d'exécutions extrajudiciaires, de disparitions forcées, de torture, de crimes contre l'Humanité et de crimes de guerre commis en Colombie. Les plaintes déposées conformément aux dispositions du *Alien Tort Statute* et du *Torture Victims Protection Act* ont été finalement rejetées aux États-Unis pour défaut de compétence, mais les procès respectifs devant les tribunaux fédéraux américains ont duré jusqu'en 2015.³¹⁹ En novembre 2016, un juge fédéral a néanmoins permis la reprise du dossier pour les plaintes déposées auprès des tribunaux américains au titre des dispositions de la loi *colombienne* ; dans cette procédure, la prochaine audience est prévue pour octobre 2019, soit plus de 15 ans après le départ de Chiquita du pays. Au moins six autres procédures civiles ont été lancées contre l'entreprise et ses dirigeants par les actionnaires américains de Chiquita

³¹⁵ *Ibid.*, p. 143

³¹⁶ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 40

³¹⁷ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 140

³¹⁸ IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 37-40

³¹⁹ Doe v. Chiquita Brands International, Inc. *et al.* (n° 2:07-cv-03406)

entre mi-2007 et janvier 2008, résolues après un long litige par règlement extrajudiciaire contre une somme non divulguée.³²⁰

En dehors des États-Unis, d'autres procédures hantent Chiquita jusqu'à ce jour. En novembre 2012, un rapport intérimaire de la CPI sur les crimes commis en Colombie a constaté qu'il existe « *une base raisonnable permettant de croire que, depuis le 1^{er} novembre 2002 à ce jour, des entités non étatiques, à savoir les FARC, l'ELN et des groupes paramilitaires, avaient au moins commis les actes suivants constitutifs de crimes contre l'humanité : le meurtre (...), le transfert forcé de population (...), l'emprisonnement ou autre forme de privation grave de liberté physique en violation des dispositions fondamentales du droit international (...), la torture (...), le viol et autres formes de violence sexuelle* ». ³²¹ Dans ce contexte, la Communication des ONG adressée à la CPI en mai 2017 (cf. p. 52) a identifié au moins 14 anciens cadres de Chiquita « *involved in overseeing, authorizing, and/or making repeated payments to blocs of the AUC* », invitant la Cour à ouvrir une enquête à leur encontre. ³²² De plus, en août 2018, le Procureur général colombien a procédé à la mise en examen de 13 anciens dirigeants de Chiquita pour complicité de crimes contre l'Humanité, démontrant que les tribunaux nationaux peuvent également poursuivre les multinationales des décennies après les faits. ³²³

4. Comment gérer les « dilemmes sécuritaires » ?

« L'essentiel, pour la bonne décision, devient la compréhension et l'intelligence de situation, la perception des micro-situations et des micro-objets. »³²⁴

Les deux cas d'étude exposés dans cette enquête ont permis de montrer que les crises qui résultent souvent des dilemmes sécuritaires ont des conséquences beaucoup plus dommageables pour les organisations concernées que les pertes qu'ils voulaient éviter à l'origine. La capacité d'une organisation à gérer ces dilemmes semble dépendre principalement de la qualité de l'évaluation des risques qui entourent ses opérations. Afin de guider la réflexion autour de ces questions complexes, nous proposons dans ce chapitre une boîte à outils méthodologique qui vise à délivrer une analyse plus nuancée des risques rencontrés.

³²⁰ In Re : Chiquita Brands International, Inc. Alien Tort Statute and Shareholder Derivative Action (n° 08-01916)

³²¹ Cour Pénale Internationale, « Situation en Colombie, Rapport Intérimaire », novembre 2012, p. 25

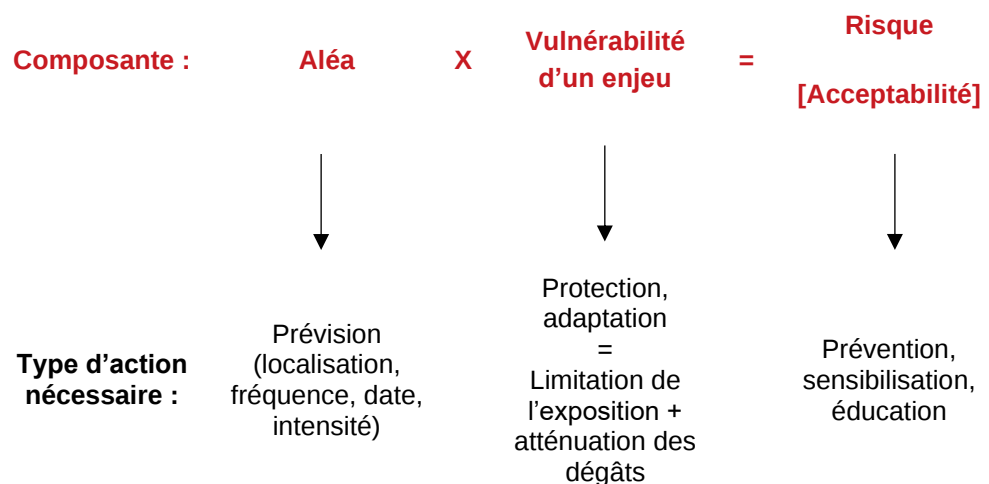
³²² IHRC *et al.*, Article 15 Communication to the International Criminal Court, p. 7

³²³ Ray Downs, « Colombia charges 13 ex-Chiquita executives for financing death squads », UPI, 2 septembre 2018

³²⁴ Desportes, *Décider dans l'incertitude*, p. 3

4.1. Équation du risque

La littérature académique sur la prévention des risques propose des définitions variées de la notion de risque, souvent en fonction du type de risque à l'étude (naturel, industriel ou autre). La plupart de ces définitions prennent la forme d'une équation qui intègre à la fois la probabilité d'un événement et l'impact qu'il aurait sur tel ou tel actif. Pour arriver en fin de compte à une estimation financière ou quantitative d'une manière ou d'une autre des risques associés, elles peuvent aussi les hiérarchiser selon les priorités convenues, et les gérer par des actions ciblées.³²⁵ Pour mieux structurer le travail des équipes confrontées à des dilemmes sécuritaires, nous reprenons pour base méthodologique l'équation proposée par Olivier Dequincey dans le contexte de la gestion des risques *naturels*.³²⁶ Cette équation aligne chaque objet d'étude ou composante avec des types d'actions nécessaires, donnant ainsi une vue d'ensemble de toutes les initiatives essentielles à une gestion efficace des risques :



Suivant cette catégorisation, nous avons élaboré une boîte à outils destinée à guider la prise de décision et donner une visibilité supplémentaire aux risques substantiels, mais dont l'importance est parfois sous-estimée. Elle contient :

1. Un modèle ou une représentation schématique d'une situation de dilemme sécuritaire qui permet d'anticiper l'évolution de la dynamique existante ;
2. Un cadre de l'univers des risques qui permet de visualiser l'ensemble des aléas et des enjeux ainsi que de développer les moyens nécessaires à la prévision et la protection ;
3. Un « *arbre d'évaluation* » simple, mais extensible selon les besoins de chaque organisation pour éclairer la prise de décision autour de chaque dispositif *sécuritaire*, ayant pour objectif d'aider l'organisation à limiter la vulnérabilité des enjeux et atténuer les dégâts potentiels ;
4. Des recommandations concernant la prévention des risques inhérents aux situations de *dilemme sécuritaire* pour tout type d'organisation qui opère en zones de conflit.

³²⁵ Stefan Schneiderbauer, "Risk, Hazard and People's Vulnerability to Natural Hazards: a Review of Definitions, Concepts and Data", European Commission Joint Research Centre, janvier 2004

³²⁶ Olivier Dequincey, Pierre Thomas, « Aléas et risques », Planet Terre – École normale supérieure de Lyon, 1 décembre 2012

Ces composantes ont des applications assez vastes et pourraient être déployées dans des cadres différents, aussi bien dans le contexte d'un exercice de gestion des risques et/ou de crise que lors d'une réunion autour d'une crise réelle. Les outils présentés ci-dessous ont été conçus comme étant des pièces à la fois autonomes et modulables, où les réflexions générées par chacune d'entre elles pourraient s'avérer utiles pour informer la prise de décision en situation de haute tension. Ces outils visent à encadrer ce processus ; ils seraient également extensibles à la gestion d'autres types de risques au-delà des menaces sécuritaires.

4.2. Schéma d'un dilemme sécuritaire

Afin de mieux appréhender la complexité des enjeux des dilemmes sécuritaires tels que présentés dans les deux cas d'étude, il nous a paru utile de les schématiser en définissant les différents éléments, les composantes et le contexte qui les entourent, ainsi que le type de dynamique qu'en résulte. Ce schéma prend en compte les actions externes qui impactent l'organisation – l'éruption du conflit et les premières menaces d'exactions en cas de non-paiement – ainsi que les réactions de l'entreprise – sa décision de céder aux demandes une puis plusieurs fois, de rester ou éventuellement de partir. Ces réactions pourraient finalement engager des poursuites judiciaires si elles sont mal conduites, sans considération suffisante des conséquences corollaires. De plus, le schéma modélise comment la fenêtre de décision de l'entreprise se referme peu à peu au fur et à mesure de l'évolution du conflit. Aux fins de notre méthodologie, en reprenant la définition de « *crise* » proposée par Libaert, nous considérons que la crise commence au moment où l'entreprise est obligée de subir un changement opérationnel forcé, le plus souvent suite à un incident majeur.³²⁷

³²⁷ Libaert, *La communication de crise*, p. 10-11

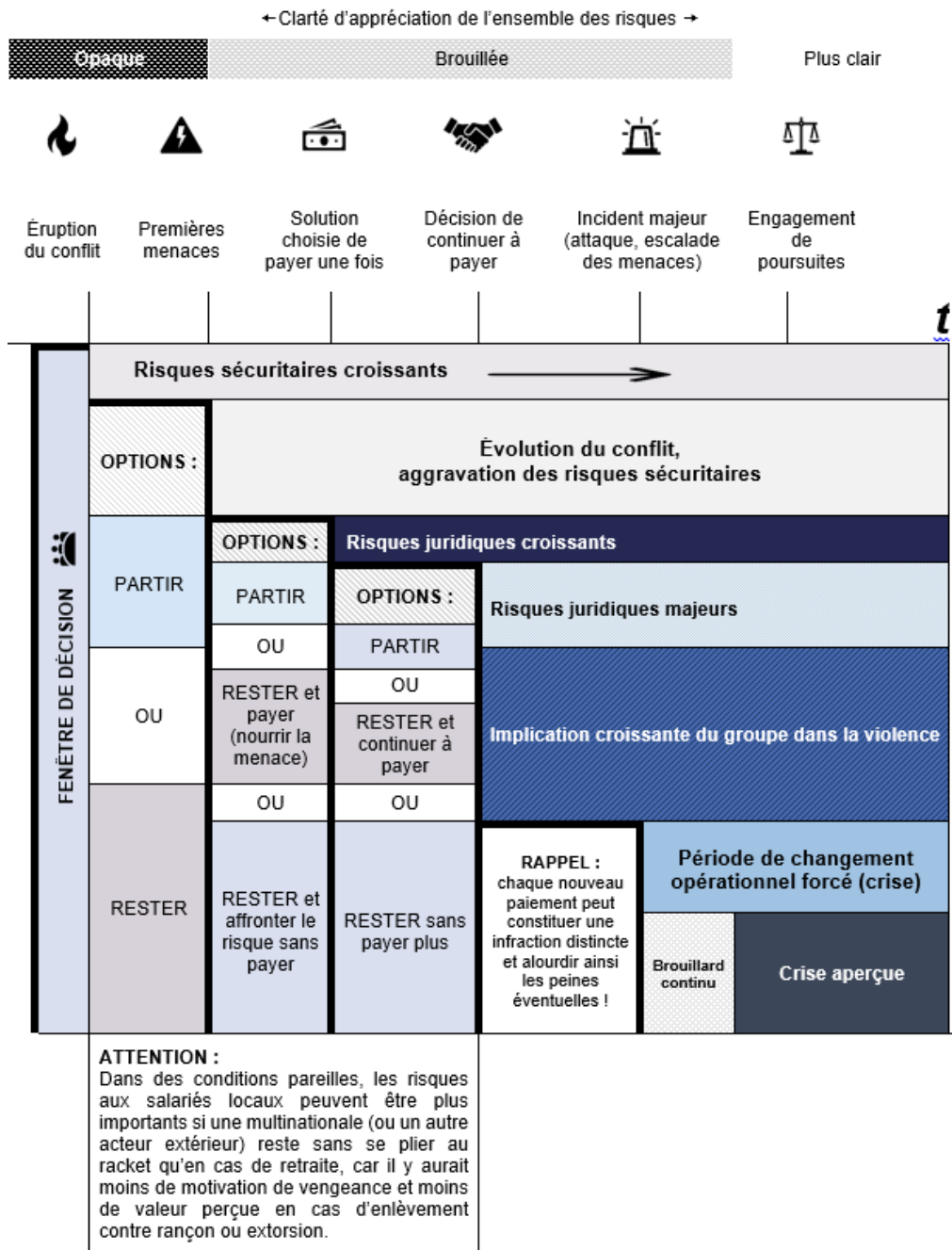
Fig. 1. SCHÉMA-EXEMPLE D'UN DILEMME SÉCURITAIRE³²⁸

Schéma élaboré par l'auteur.

Le tableau ci-après permet de mieux visualiser l'univers des phénomènes liés à l'extorsion qui pourraient affecter une ETN suite à la défaillance totale ou partielle des pouvoirs publics à assurer la protection des biens et des personnes, ainsi que leurs corollaires sécuritaires.³²⁸ Il résume également les conséquences éventuelles de l'acceptation de cette extorsion et les risques annexes. Ce tableau serait utile dans le

³²⁸ En droit français, l'extorsion est définie comme « le fait d'obtenir par violence, menace de violences ou contrainte soit une signature, un engagement ou une renonciation, soit la révélation d'un secret, soit la remise de fonds, valeurs ou d'un bien quelconque ». Elle est punie de sept ans d'emprisonnement et de 100 000 EUR d'amende (Cf. C. pén., art. 312-1 s).

cadre des formations et des initiatives de sensibilisation sur les questions de gestion sécuritaire à l'international, de conformité, de lutte anti-corruption et de gestion de crise.

Fig. 2. Univers de phénomènes d'extorsion³²⁹

Phénomène d'extorsion	Types de menace pesant sur l'entrepreneur	Dilemme pour l'entrepreneur		Conséquences d'acceptation	
		Acceptation des exigences criminelles	Alternatives légales	Conséquences à court et moyen terme	Conséquences sur le long terme
Racket	Sur les biens	Rapport de force défavorable. Risque d'engrenage sécuritaire, de représailles.	- Engager un service de protection légal (en dehors de la police). - Retrait ou cessation de l'activité (se soustraire à la menace). - Risque de sacrifice : accepter le risque lié à la menace qui peut aller jusqu'au sacrifice des biens et des personnes	Le racket risque de se prolonger et les tarifs d'augmenter.	Risques pénaux : condamnations au pénal et au civil (peines d'emprisonnement pour les dirigeants et amendes) Risques d'image, risques réputationnels et répercussions sur le cours de l'action
Rançon	Sur les personnes			Payer une rançon peut encourager d'autres enlèvements et l'augmentation de la tarification des rançons.	
Corruption	Accès à des informations ou à des services nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise, conditionné à un paiement auprès d'acteurs publics aussi bien que privés qui profitent de leur fonction.	Rapport de force défavorable. Situation de dépendance dans la mesure où le besoin rempli par des méthodes illicites est essentiel pour la poursuite ou le maintien de l'activité.	- Trouver des solutions extérieures légales ou semi-légales (qui ne sont pas encore criminelles, mais qui accroissent les coûts de fonctionnement) - Retrait ou cessation de l'activité (se soustraire à la menace).	Participation au financement de la corruption et à son développement ainsi qu'à l'affaiblissement de l'état de droit	

4.3. Cadre de risque

« Red flags are only useful when they are either waved in one's face or displayed so that they are visible to the careful observer. »³³⁰

Afin d'assurer une meilleure compréhension de la complexité de cet environnement pour un pilotage efficace des risques associés, nous avons procédé à la création d'un

³²⁹ Tableau élaboré avec M. Fabrice Larat, École nationale d'administration.

³³⁰ Barker *et al.*, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., p. 17

outil qui identifie et structure ces derniers. Ce cadre de risque s'inspire de divers cadres conceptuels qui traitent des décisions de haute incertitude et de risque dans des domaines applicables au périmètre de cette thèse, tels que :

1. Le cadre de référence en matière du management des risques de l'entreprise du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), qui note par ailleurs que ce processus « *est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque* ». Selon le COSO, la gestion des risques « *visent à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* » et doit se traduire par des dispositifs permanents, collaboratifs, préventifs, prospectifs et acceptables d'un point de vue stratégique.³³¹
2. Le « *Lean Canvas* »,³³² lui-même une adaptation du « *Business Model Canvas* », un document qui permet de schématiser les perspectives stratégiques d'une entreprise opérant dans un environnement d'instabilité ou d'incertitude quelconque. Cet outil traite l'ensemble des éléments qui pourraient impacter l'activité de l'entreprise, les facteurs exogènes aussi bien que les circonstances internes, permettant d'atténuer certains risques et de regagner la clarté de vue indispensable à la bonne prise de décision.³³³
3. Le « *wargaming* » ou « *jeu de guerre* », un exercice de jeu de rôle qui sert à affiner les réflexes stratégiques et tactiques des cadres militaires aussi bien que civils. Le « *wargame* » « *peut être utilisé comme un outil de visualisation d'informations stratégiques, d'exploration de choix possibles et de reconnaissance de faiblesses* » dans le cadre d'une simulation de crise ou d'une réflexion sur les évolutions opérationnelles envisageables.³³⁴
4. Les bonnes pratiques en cartographie des risques permettant de synthétiser, visualiser et hiérarchiser l'information pertinente selon les besoins de l'organisation.³³⁵

Ce cadre a été conçu comme un outil modulable et applicable à tout type d'organisation à tous les niveaux, lui permettant « *d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques* »³³⁶ comme le préconise le COSO. Cet outil est censé présenter l'ensemble des éléments-clés du dossier en instantané aux décideurs, élargissant ainsi leur champ de vue stratégique. Guidé par les principes de clarté, de précision, et d'adaptabilité à l'évolution de la situation sur le terrain, le document est constitué des cases suivantes :

1. **Menaces/Aléas** : cette case regroupe les types d'événements susceptibles d'impacter les opérations de l'entreprise et le déploiement des mesures de sécurité par celle-ci dans le cadre d'une situation qui s'approche à un dilemme sécuritaire. Les

³³¹ « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence », Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), s.d., p. 3

³³² Le Lean Canvas est sous licence Creative Commons Attribution Share Alike 3.0 Un-ported License.

³³³ Ash Maurya, *Running Lean* (Cambridge : O'Reilly, 2012), ch. 4

³³⁴ Stéphane Gorla, « Wargames et stratégies de communication », *Communication et organisation* 42 (2012), p. 133 – 146.

³³⁵ Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), *La cartographie : Un outil de gestion des risques*, mai 2010

³³⁶ « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence », COSO, p. 3

transformations politiques et les conditions ambiantes pouvant nuire à la sécurité sont incluses au même titre que les incidents purement sécuritaires. Certains types d'aléas, tels que les incidents technologiques ou environnementaux, peuvent également être inclus s'il est plausible qu'ils soient liés aux incidents sécuritaires pour l'acteur en question.

2. Actifs/Enjeux : cette case contient tout ce qui doit être sauvegardé, les vies humaines en priorité. Ici sont pris en compte les individus directement ou indirectement liés à l'entreprise ainsi que la population civile des environs. Pour éviter tout incident sécuritaire contre l'entreprise motivé par la vengeance, l'impact des discussions prises sur les tierces personnes doit tout particulièrement être évalué. L'équipement, les biens immobiliers et la réputation commerciale de la société font également partie des actifs à préserver.

3. Acteurs : cette case indique le poids respectif des principaux acteurs sur le terrain, leur rapport de forces et leur attitude envers l'organisation elle-même. Pour qu'elle soit véritablement utile, elle doit refléter les renseignements recueillis par les spécialistes de sécurité et les intermédiaires sur le terrain avec le plus haut degré de précision possible. Les acteurs bienveillants sont considérés comme des forces amies, sources de protection, d'information et de soutien, tandis que les groupements hostiles sont des adversaires, sources des risques à gérer.

4. Cadre juridique et réglementaire : cette case précise les lois, normes, réglementations et autres types de cadrage auxquels l'organisation est soumise, y compris en fonction de sa cotation sur les bourses mondiales. Dans le cadre de la gestion d'un dilemme sécuritaire, les principaux risques juridiques concernent l'implication volontaire ou involontaire de l'entreprise dans des faits de terrorisme, de crimes de guerre, de mise en danger de la vie d'autrui et autres délits graves.

5. Coûts et ressources : cette rubrique regroupe toutes les informations concernant les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie sécuritaire de l'entreprise, ainsi que les ressources matérielles dont dispose la société (moyens de transports terrestres, aériens, maritimes, sites de repli), son réseau d'intermédiaires et le soutien dont elle profite au niveau politique.

L'intitulé de chaque case peut être modifié pour mieux refléter la terminologie propre à l'entreprise concernée, facilitant l'adoption de l'outil en interne. Le contenu de chaque case variera en fonction des spécificités des opérations conduites, ce qui permet d'adapter le cadre à tout type d'activité commerciale et à tout niveau de complexité de celle-ci. Dans l'exemple proposé, les menaces et les aléas sont appréciés à l'aune des actifs en jeu ainsi que du cadre juridique et réglementaire existant. Lors du processus de développement de solutions envisageables et de prise de décision finale, les dirigeants sont encouragés à prendre en compte les ressources disponibles et l'équilibre entre les différents acteurs impliqués.

Ce cadre serait utile pour guider des formations de gestion de crise, de prise de décision éthique, et de sensibilisation aux enjeux juridiques et sécuritaires. Il pourrait également être déployé lors d'une situation tendue en zone instable, notamment pour que les décideurs puissent faire le point sur un contexte brouillé avec l'implication des fonctions essentielles à une gestion de crise efficace : sécurité/sûreté, juridique, conformité, RH, administration, finances et communication.

Fig. 3. CADRE D'ANALYSE DES RISQUES EN SITUATION DE DILEMME SÉCURITAIRE (Tableau élaboré par l'auteur)

MENACES/ALÉAS	ACTIFS/ENJEUX	ACTEURS/FORCES IMPLIQUÉS		
1. Sécuritaires : – Engrenage de violence – Attaques des forces non étatiques/régulières – Blocages routiers – Enlèvements contre rançon – Région assiégée – Impact sur la population civile 2. Politiques : – Affaiblissement/changement du régime – Renforcement du régime – Prise de contrôle gouvernementale – Effondrement économique – Pressions/tensions diplomatiques 3. Ambiants : – Phénomènes météorologiques, catastrophes naturelles – Famines, pénuries – Mouvements de personnes organisés/spontanés	1. Vies humaines : – Salariés – Contractuels, transporteurs, fournisseurs – Intermédiaires, négociateurs, « fixers » – Population civile 2. Biens : – Bâtiments, logements de service – Équipements techniques, installations – Matières premières – Produits – Véhicules – Biens financiers 3. Statut : – Position commerciale – Réputation, image de marque – Valeur boursière	FORT	Sources d'appui, soutien, information, contacts, protection	Sources des plus graves risques dans l'immédiat
			Sources d'information	Menaces potentielles, à suivre de très près
CADRE JURIDIQUE/RÉGLEMENTAIRE	COÛTS/RESSOURCES	FAIBLE	BIENVEILLANT	HOSTILE
Périmètre du cadre national/extraterritorial/international applicable et les poursuites envisageables pour, entre autres : – Financement du terrorisme – Complicité de crimes de guerre – Mise en danger de la vie d'autrui – Blanchiment de capitaux – Corruption, fraude – Manquements de contrôle interne	1. Ressources financières et matérielles 2. Réseau, intermédiaires, principaux points de contact 3. Relations communautaires, points d'appui, sites de repli et de protection 4. Soutien politico-diplomatique 5. Budget prévisionnel, estimation des coûts fixes, variables		Quels sont les principaux acteurs impliqués ? Quel est leur poids militaire, politique ? Sont-ils une source de menaces ou d'opportunités ?	

4.4. Arbre d'évaluation des dispositifs sécuritaires

Une fois les principaux risques, ressources et restrictions identifiés, il est impératif d'assurer la bonne prise de décision à tous les échelons de la hiérarchie. L'outil suivant, inspiré des arbres de décision plus classiques, propose un prototype basique de questionnaire adaptable à tout type de dispositif sécuritaire pour éviter les écueils inhérents, surtout sur le plan juridique. Les questions sont posées en ordre décroissant de gravité des risques juridiques encourus, c'est-à-dire en commençant par le scénario le plus grave, celui des vies menacées ou perdues. Le questionnaire propose ensuite de réfléchir sur l'impact que ce dispositif pourrait avoir sur les acteurs hostiles et sur sa capacité de nuisance à l'égard de la population civile, ainsi que sur les effets secondaires qu'il pourrait produire sur les forces amies. Les opérations commerciales de l'entreprise et tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont également considérés.

En remplissant le questionnaire, les responsables sont encouragés à consulter les spécialistes internes et externes en matière de sécurité, de ressources humaines, d'administration et de communication, ainsi que leurs conseillers juridiques et les cadres de confiance sur place. Cet exercice est censé permettre de construire une vision plus large des conséquences notamment secondaires et tertiaires de chaque décision prise qui pourraient ensuite poursuivre l'organisation pendant plusieurs années. Le questionnaire peut également servir d'outil de formation pour les nouveaux cadres en sécurité – sûreté et pour les comités de gestion des risques en particulier. Cet outil reste modifiable selon les besoins de l'organe qui le déploie : une entreprise engagée dans une activité polluante, par exemple, sera davantage concernée par les conséquences sécuritaires d'un conflit environnemental avec la population locale et pourrait y ajouter une ligne supplémentaire pour traiter ce genre de questions en profondeur. Le questionnaire souligne également la nécessité de suivre l'évolution du dossier à tous les niveaux, avec un rappel de l'importance d'un accompagnement juridique nuancé – un apparent angle mort dans les cas historiques les plus médiatisés.

Arbre d'évaluation d'un dispositif sécuritaire déployé en zone d'instabilité		
Menacera-t-il (ou pourrait-il menacer) des vies ?	Oui	Dispositif à revoir :
Non		Ici se cachent les risques juridiques et réputationnels les plus conséquents, impliquant parfois des procès qui durent des années et des atteintes portées à l'image de marque.
Renforcera-t-il (ou pourrait-il renforcer) les positions de nos adversaires ?	Oui	Dispositif à revoir :
Non		L'un des pièges classiques des dilemmes sécuritaires consiste à se convaincre que les adversaires seront à un moment donné pacifiés et/ou satisfaits par leurs gains.
Aura-t-il (ou pourrait-il avoir) un impact négatif sur la population civile locale ?	Oui	Dispositif à revoir :
Non		Tout impact négatif sur la population civile en situation de guerre peut entraîner un engrenage de violence, ce qui compliquerait encore plus les opérations de la société sur place. En outre, l'entreprise pourrait être poursuivie pour complicité de crimes à l'encontre des civils.
Aura-t-il (ou pourrait-il avoir) un impact négatif sur nos forces amies ?	Oui	Dispositif à revoir :
Non		L'affaiblissement des forces bienveillantes est souvent accompagné par la montée en puissance des forces hostiles.
Aura-t-il (ou pourrait-il avoir) un impact négatif sur nos « fixeurs », intermédiaires, fournisseurs, ou prestataires ?	Oui	Dispositif à revoir :
Non		La bienveillance des et envers les « fixeurs » reste primordiale pour la réussite des opérations sécuritaires, surtout dans des conditions d'instabilité où les opérations des organisations étrangères sont souvent menacées pour des raisons politiques.
Aura-t-il (ou pourrait-il avoir) un impact négatif sur notre chaîne d'approvisionnement ?	Oui	Dispositif à revoir :
Non		La chaîne d'approvisionnement assure non seulement la continuation de l'activité d'un site, mais également l'accès aux ressources nécessaires en cas de crise.
Quel autre type d'impact négatif aura-t-il (ou pourrait-il avoir) ?	À discuter	Cette question sert à mettre en lumière les considérations secondaires qui pourraient être décisives sous certaines conditions. Il est préférable qu'une réflexion sur ce sujet soit menée par l'ensemble du Conseil d'administration de l'entreprise, ainsi que par des cadres habilités dans des fonctions-clés (sécurité, RH, contrôle interne, juridique, etc.).
 Mise en œuvre du dispositif en tenant compte de l'évolution éventuelle de la situation sécuritaire ; consultations juridiques sur les implications de toute évolution sur place.		

Cet exercice est censé aider à la préparation d'une feuille de route pour prévenir et mitiger les risques identifiés. Il faut souligner qu'en cas d'urgence absolue impliquant la vie des personnes (enlèvement, détention, menaces urgentes et crédibles), les mesures prises doivent impérativement être focalisées sur la sauvegarde des personnes. Ceci est vrai autant d'un point de vue assurantiel et juridique que réputationnel, ce qui nécessite un focus particulier sur les moyens mis à disposition des équipes pour préserver les vies en cas d'incident majeur.

4.5. Recommandations

Afin d'aider les entreprises à se préparer à mener un pilotage des risques efficace dans le cadre d'un dilemme sécuritaire, nous proposons ci-dessous une série de recommandations développées à partir des leçons retenues de nos cas d'étude et de nos consultations. À vocation préventive, ces recommandations adressées principalement aux entreprises sont catégorisées suivant les niveaux d'analyse utilisés dans la planification de la continuité d'activité (stratégique, tactique, et opérationnel), permettant ainsi un ciblage plus précis des problématiques diverses à toutes les échelles de l'organisation en amont. Celles-ci sont accompagnées de mesures proposées aux pouvoirs publics pour mieux guider le secteur privé dans sa gestion sécuritaire dans des zones d'instabilité.

4.5.1. Recommandations adressées aux entreprises

Mesures stratégiques :

1. Développer et promouvoir une culture du risque à tous les niveaux de l'organisation : il incombe notamment à la direction de montrer l'exemple par une implication fréquente et visible dans toutes les activités visant à prévenir et gérer les risques.
2. Exiger une exemplarité déontologique de tous les collaborateurs et mettre en place des structures d'accompagnement pour faciliter leurs démarches dans ce sens, telles que des dispositifs de protection des lanceurs d'alerte, des règles de bonne conduite et des formations régulières sur la prise de décision éthique, selon les spécificités de chaque fonction. Les entreprises de taille doivent assumer leur responsabilité citoyenne partout dans le monde, à la hauteur des exigences juridiques de leurs pays-siège.
3. Intégrer la résilience, l'adaptabilité et la gestion de crise, selon les divers scénarios de risques sécuritaires pouvant affecter les opérations de l'entreprise, dans le plan stratégique global de l'entreprise afin d'être mieux préparé à supporter le choc d'une tournure imprévue.

Mesures tactiques :

1. Établir comme règle l'engagement de la direction et du personnel clé (*a minima* les fonctions de sécurité, de RH, de conseil juridique et de contrôle interne) à chaque étape de gestion d'un dilemme sécuritaire. Toute décision prise doit impérativement prioriser la sauvegarde des vies.

2. Installer des processus clairs et bien documentés de pilotage des risques complexes, basés sur une analyse de haute qualité livrée régulièrement par des experts de chaque domaine concerné, avec des moyens considérables dédiés au monitoring de la situation sur place de près ainsi qu'avec des circuits de remontée et de partage d'information obligatoires. Ceci comprend nécessairement des exigences d'enquête préalable sur les intermédiaires, les fournisseurs, les clients, les bénéficiaires des paiements et les autres interlocuteurs sur place. Des spécialistes de sécurité et de conformité disposant de toutes les capacités nécessaires (professionnelles, linguistiques, culturelles, etc.) doivent être consultés sur toute décision majeure.
3. Mettre en place et renforcer, selon les risques identifiés pour chaque site concerné, des mécanismes de contrôle interne, des protocoles de suivi et de *reporting* obligatoire pour toute activité à haut risque.
4. Développer des programmes de formation ainsi que des cadres de partage et de retour d'expérience pour les salariés qui pourraient être confrontés à un dilemme sécuritaire dans l'exercice de leurs fonctions.

Mesures opérationnelles :

Sur le plan sécuritaire :

1. Élaborer des plans d'évacuation à la fois suffisamment détaillés et largement lisibles pour être utilisables en situation d'urgence extrême, y compris par ceux qui pourraient être amenés à coordonner les opérations de secours en dehors de leurs fonctions principales. Ceci exige une prise en compte des positions des « alliés » et des « adversaires » réels ou potentiels, des facteurs incontrôlables comme les conditions météorologiques et la topographie, des moyens de transport disponibles et des axes empruntables, ainsi que des relations communautaires et des règles d'engagement établies pour protéger ses effectifs, entre autres.
2. Planifier des sites de repli ou des « auberges » hautement sécurisées pour héberger son personnel *et leurs proches* si les conditions sur le terrain rendent une évacuation hors zone de conflit impossible ou trop risquée. Des plans de confinement ainsi que des stocks des vivres (eau, nourriture non périssable, médicaments de première nécessité, couvertures) et des moyens de communication (radios, téléphones satellitaires) doivent être préparés en amont. Les responsables de chaque équipe doivent être formés pour mettre ces plans en œuvre et pour gérer l'éventuel déplacement des salariés vers ces lieux.
3. Mettre un accent particulier sur la sécurité de tous les déplacements des collaborateurs, car les menaces les plus graves (enlèvements, rackets, explosions, tirs croisés, meurtres) se concentrent typiquement sur les routes. En cas de montée de tensions, il faudra notamment blinder son parc automobile, prévoir des moyens de communication et de suivi GPS pour chaque véhicule, recueillir et traiter les renseignements sur les conditions des routes, gérer le passage des barrages sauvages, et engager des spécialistes de prévention et/ou de gestion d'enlèvement.³³⁷

³³⁷ Alessandro Caillat, *Business Continuity Management Current Trends and Best Practices*, The World Bank, décembre 2016

Sur le plan juridique :

4. Pour chaque site concerné, développer des procédures de contrôle strictes et obligatoires relatives aux interactions avec les intermédiaires, les représentants des combattants, le gouvernement sur place, les forces armées régulières, les ONG et les organisations communautaires. Une attention particulière doit être prêtée à tout versement ou échange d'argent, ainsi qu'à tout partage ou transfert des matières premières, des matières dangereuses, des biens, des moyens de transport, et des produits finis. Les décisions concernant chaque versement, transfert ou échange de ce type entre l'entreprise et les parties prenantes doivent impliquer des conseillers juridiques et réglementaires dédiés, internes et externes, ainsi que les hauts responsables de la société.

4.5.2. Recommandations adressées aux pouvoirs publics

1. Créer et renforcer des canaux de partage privilégiés pour que les entreprises puissent consulter des interlocuteurs gouvernementaux dédiés sur les questions liées à la sécurité de leurs opérations à l'international, ainsi que sur les problématiques juridiques rencontrées sur le terrain.

2. Développer des cadres d'échange et de retour d'expérience confidentiels permettant de rassembler les entreprises et les responsables des pouvoirs publics (diplomatiques, juridiques, techniques et autres) pour faciliter le partage d'information et tisser des liens de confiance. Le *Overseas Security Advisory Council* (OSAC) du Département d'État des États-Unis propose un modèle particulièrement efficace : il comprend des réunions régulières par pays, par région et par secteur d'activité auxquelles assistent des responsables de sécurité et de soutien au secteur privé américain de chaque ambassade concernée, ainsi que les cadres gestionnaires des risques des entreprises américaines. Les entreprises membres de l'OSAC reçoivent quotidiennement par courriel plusieurs fiches d'information sur les risques et les crises sécuritaires autour du monde, ainsi que des rapports plus approfondis sur les situations particulièrement tendues.

3. Promouvoir les guides et les manuels de référence créés par les organismes internationaux réputés concernant les sujets qui pourraient faire partie des problématiques traitées au cours de la gestion d'un « *dilemme sécuritaire* », telles que la lutte contre le financement occulte et le respect des droits de l'Homme. Les recommandations préparées par l'OCDE, le GAFI et le cadre des Principes Volontaires pour la Sécurité et les Droits de l'Homme de l'ONU, entre autres, proposent des mesures et des dispositifs concrets permettant d'assurer la conformité aux principes et aux normes internationales.

5. Conclusion

Avec l'hybridation et l'intermédiation de la guerre contemporaine d'un côté et le durcissement des normes et des cadres juridiques de l'autre, les entreprises qui opèrent

en zone de conflit font face à des risques plus complexes, moins maîtrisables, et souvent moins prévisibles que par le passé. Ces conditions exigent un suivi rigoureux des conditions d'opération sur le terrain ainsi que de la conformité des rapports internes et externes, notamment financiers et comptables, aux normes réglementaires. À travers les cas d'étude présentés, nous avons montré comment la compréhension brouillée des rapports de forces entre belligérants, des statuts juridiques applicables et des conséquences possibles peut impacter la précision de l'attribution des valeurs d'utilité à tel ou tel choix stratégique, aboutissant à des décisions mal avisées dans un climat dangereusement laxiste. Ensemble, la culture interne, l'implication de la direction, le niveau de formation et de sensibilisation ainsi que la communication sur les risques jouent un rôle primordial dans la gestion des dilemmes sécuritaires – une faille dans n'importe laquelle de ces composantes peut entraîner des risques de violence ou de poursuites supplémentaires. La notion de *contrainte*, quant à elle, serait difficilement défendable là où l'entreprise aurait choisi de monter des arrangements durables avec des groupements controversés ; ces crises deviennent ainsi juridiquement estampillées comme étant *évitable*s.

Le facteur déterminant pour la qualité des choix stratégiques qui ressort de notre analyse est la *qualité* de l'information dont disposent les dirigeants au moment de la prise de décision. Afin de se prémunir des risques d'engrenage dont la seule issue serait finalement un départ *in extremis*, les entreprises doivent assurer un encadrement humain et technique suffisamment solide pour collecter, traiter, analyser, partager, et agir sur la base des informations précises, complètes, neutres et fiables. L'engagement des parties prenantes telles que les gouvernements, les actionnaires et la société civile est également indispensable pour encourager les entreprises à mener leurs opérations de manière éthique.

Bien que ces cas soient dramatiques, ils restent heureusement assez rares pour pouvoir servir de leçon sans forcément porter préjudice à d'autres groupes multinationaux. Une analyse profonde de ces retours d'expérience intégrée dans des dispositifs de formation et de sensibilisation modulables permettrait aux entreprises concernées de mieux déterminer le moment où les intérêts commerciaux devraient être éclipsés par les risques de complicité de crimes de guerre.

6. Annexes

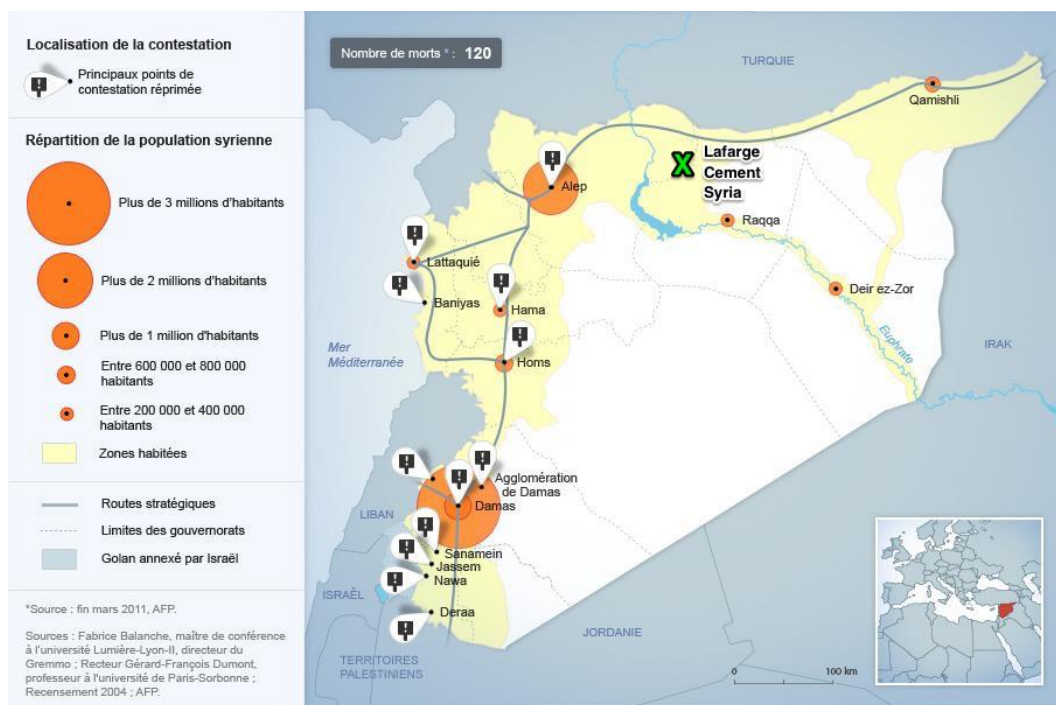
6.1. Annexe A. Entretiens réalisés par l'auteur au cours de la préparation de la thèse professionnelle :

1. Chef de sécurité d'une organisation internationale – *États-Unis* (18 mars 2019)
2. PDG d'une société privée de gestion sécuritaire à l'international – *États-Unis* (20 octobre 2018)
3. Directeur général d'une ONG de veille sur les conflits et la responsabilité sociale des entreprises – *États-Unis, Nigéria* (4 novembre 2018)
4. Avocat défenseur des droits de l'Homme, spécialiste des affaires impliquant les ETN – *Royaume-Uni, Canada* (11 novembre 2018)
5. Responsable sécurité/renseignement d'une compagnie aérienne majeure – *États-Unis* (15 décembre 2018)
6. Responsable sécurité/gestion de crise d'une organisation internationale – *États-Unis, Colombie* (21 janvier 2019)
7. Responsable veille et analyse sécuritaire d'une société de conseil en gestion à l'international – *États-Unis, Belgique* (29 septembre 2018)

6.2. Annexe B. Cartes des zones d'influence des principaux belligérants en Syrie en 2011 – 2014

6.2.1. La situation en Syrie entre mars 2011 et octobre 2013³³⁸

Fig. 1. Situation en Syrie à la fin mars 2011.



³³⁸ Cartes préparées et publiées par Anne Bernard, Pascale Boudeville, Julien Léger, « Syrie : deux ans et demi de conflit en six cartes », *Franceinfo*, 26 novembre 2013

Fig. 2. Situation en Syrie à la fin février 2012.

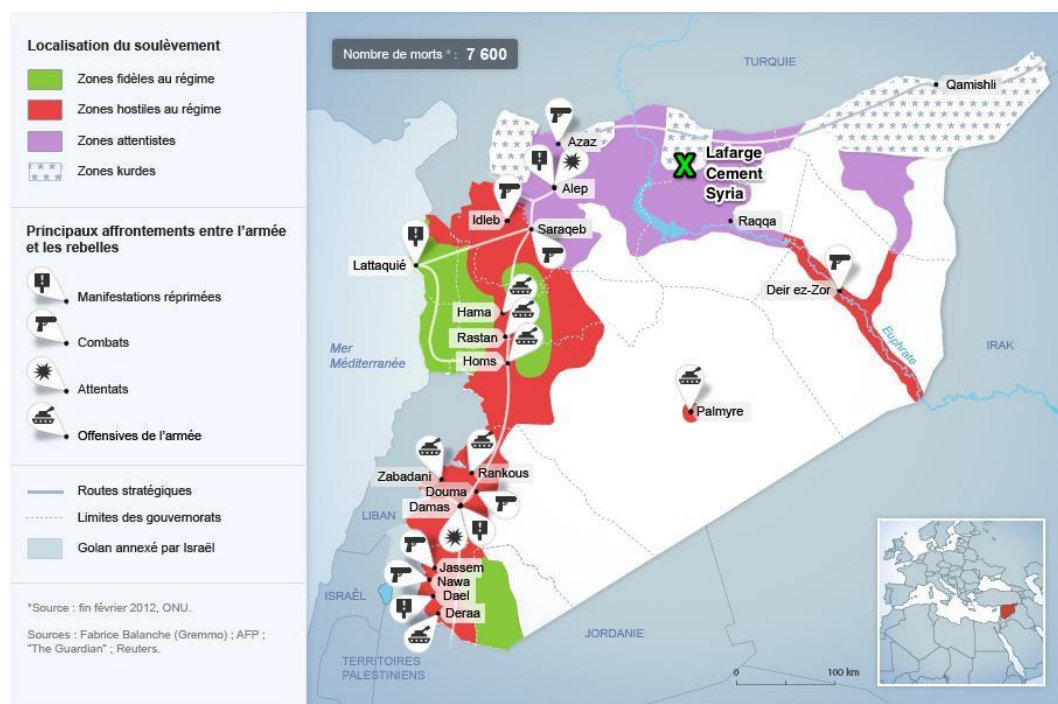


Fig. 3. Situation en Syrie en octobre 2012.

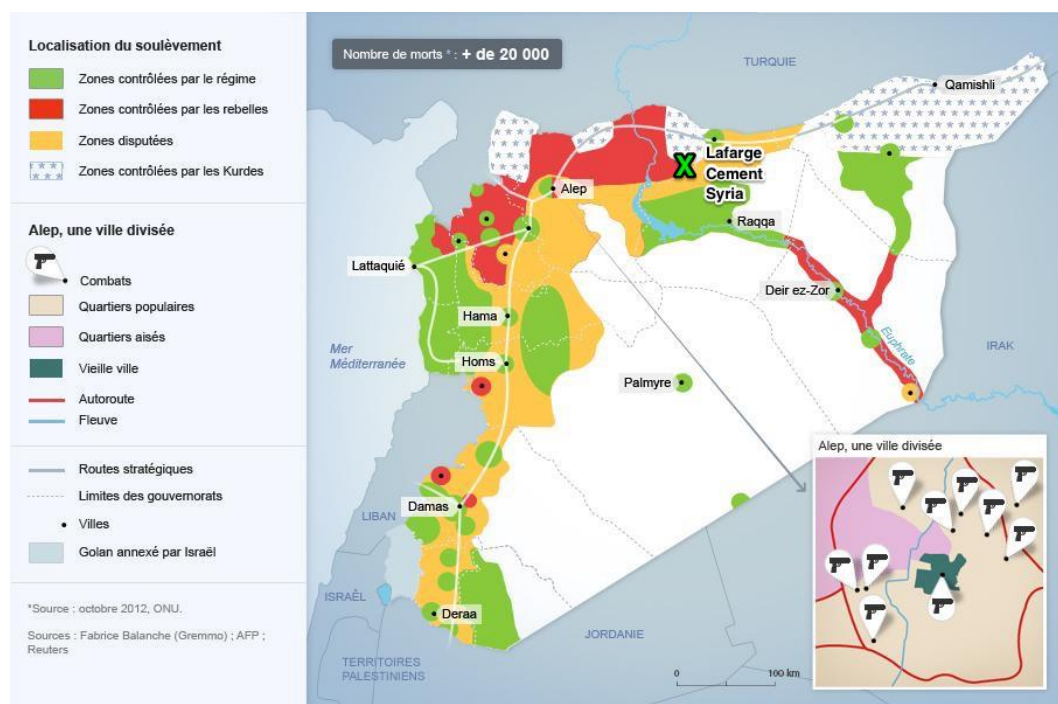
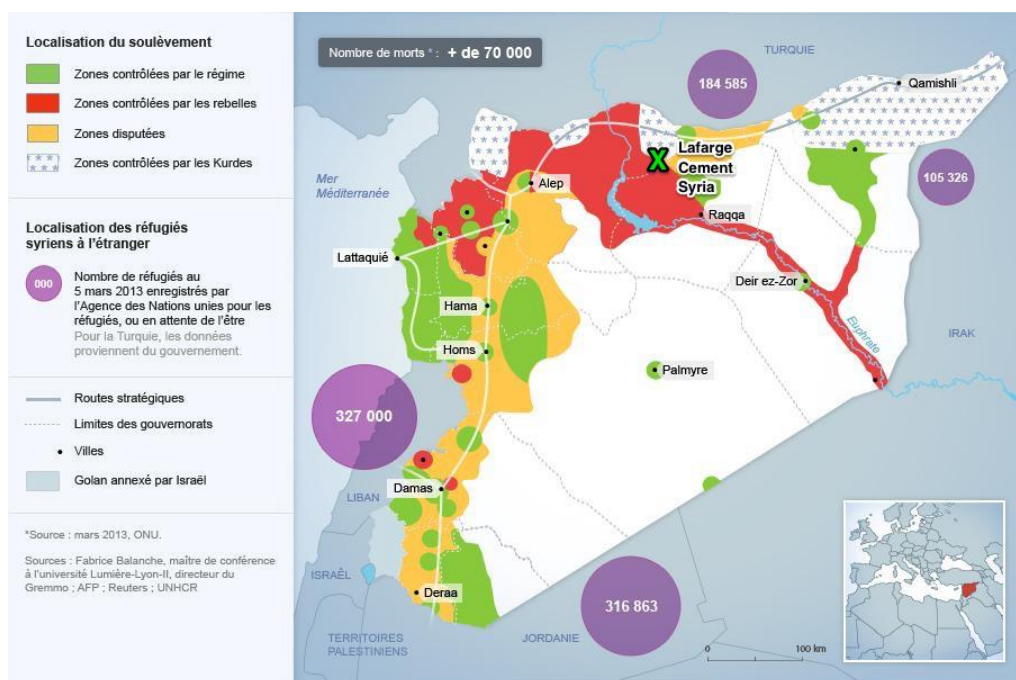
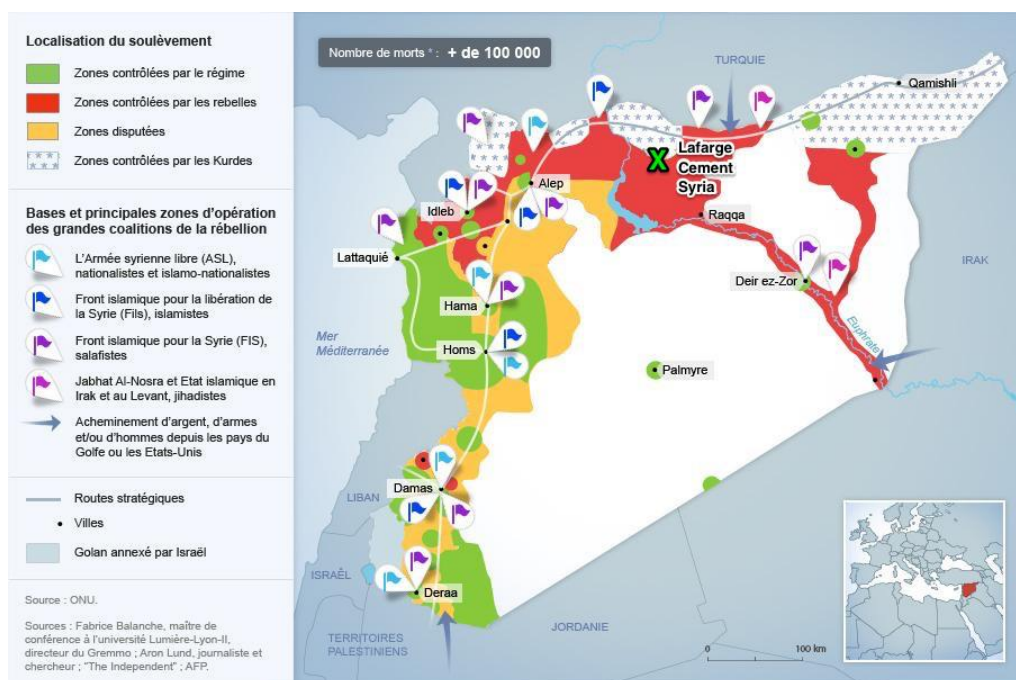
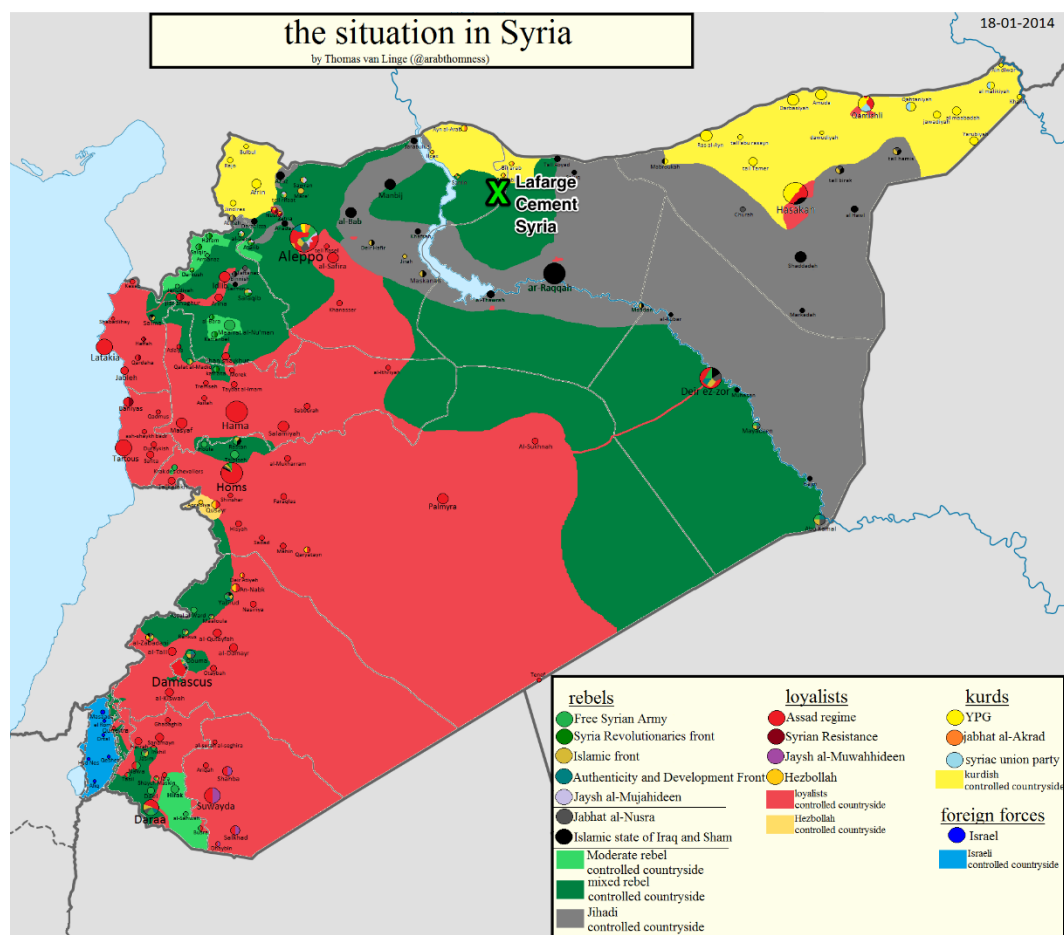


Fig. 4. Situation en Syrie en mars 2013.**Fig. 5. Situation en Syrie en octobre 2013.**

6.2.2. La situation en Syrie en 2014³³⁹

Fig. 6. Contrôle du terrain par groupe belligérant au 18 janvier 2014



³³⁹ Cartes publiées dans « Mieux comprendre la complexité de la guerre civile syrienne », *Les Crises*, 19 octobre 2015

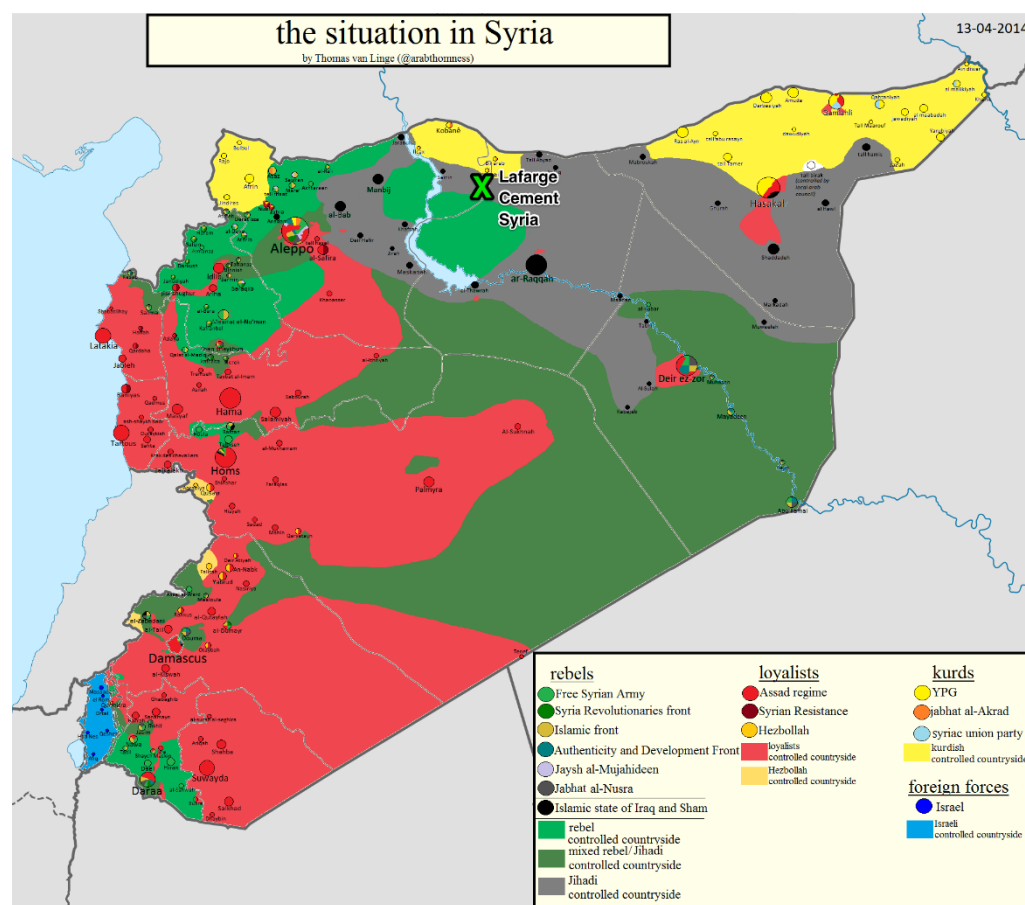
Fig. 7. Contrôle du terrain par groupe belligérant au 13 avril 2014

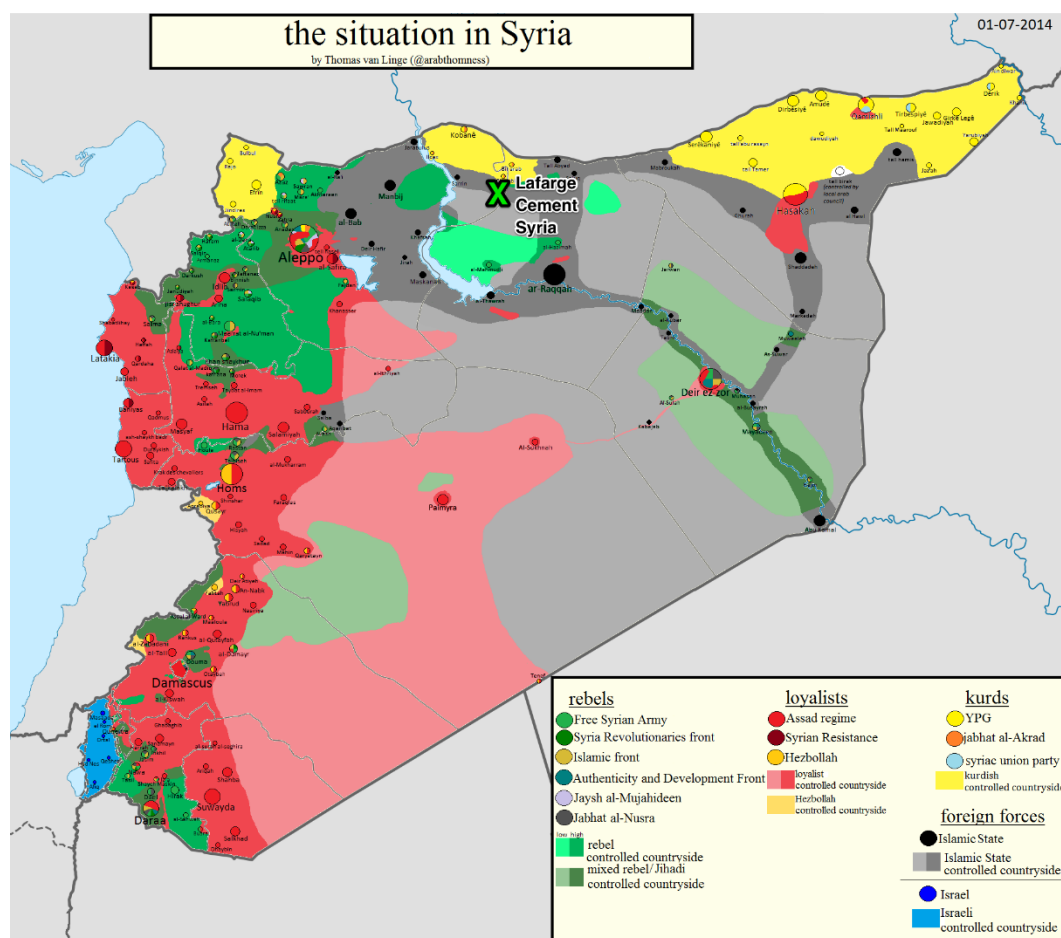
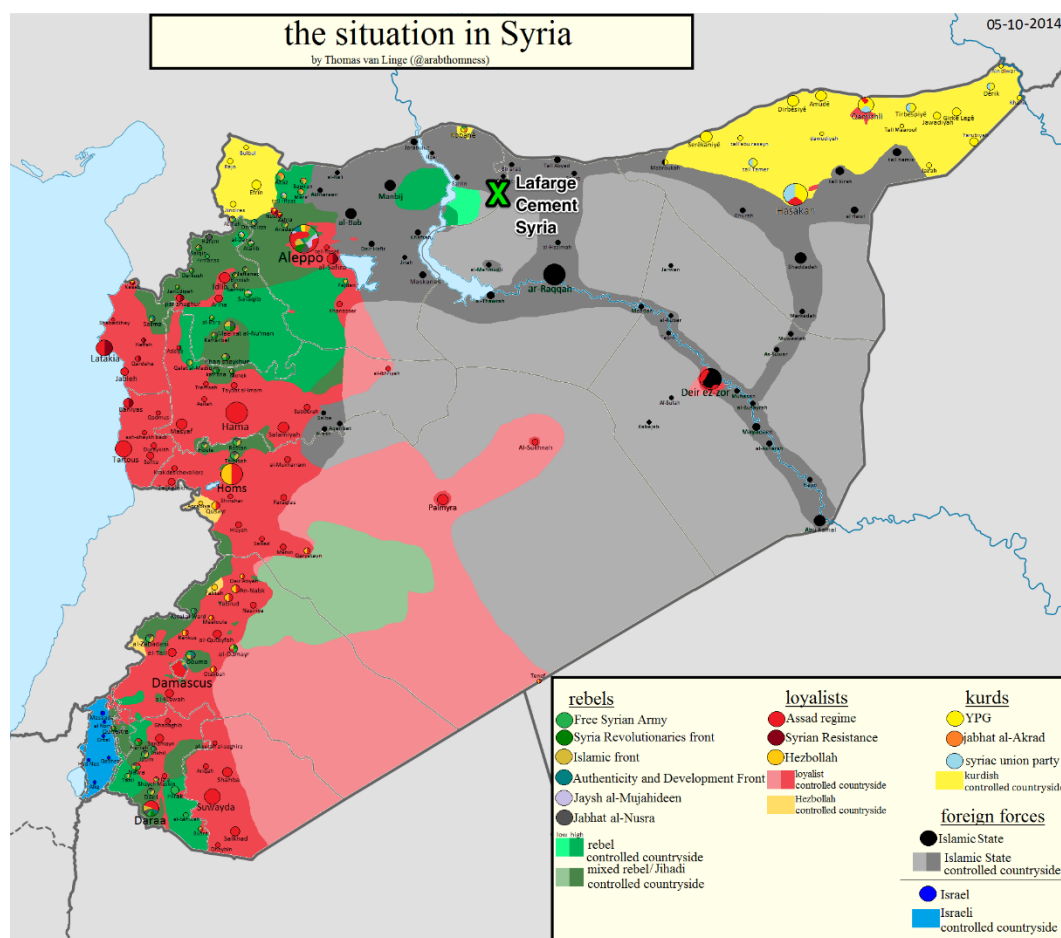
Fig. 8. Contrôle du terrain par groupe belligérant au 1 juillet 2014

Fig. 9. Contrôle du terrain par groupe belligérant au 5 octobre 2014

6.3. Annexe C. Lafarge : Chronologie de l'affaire

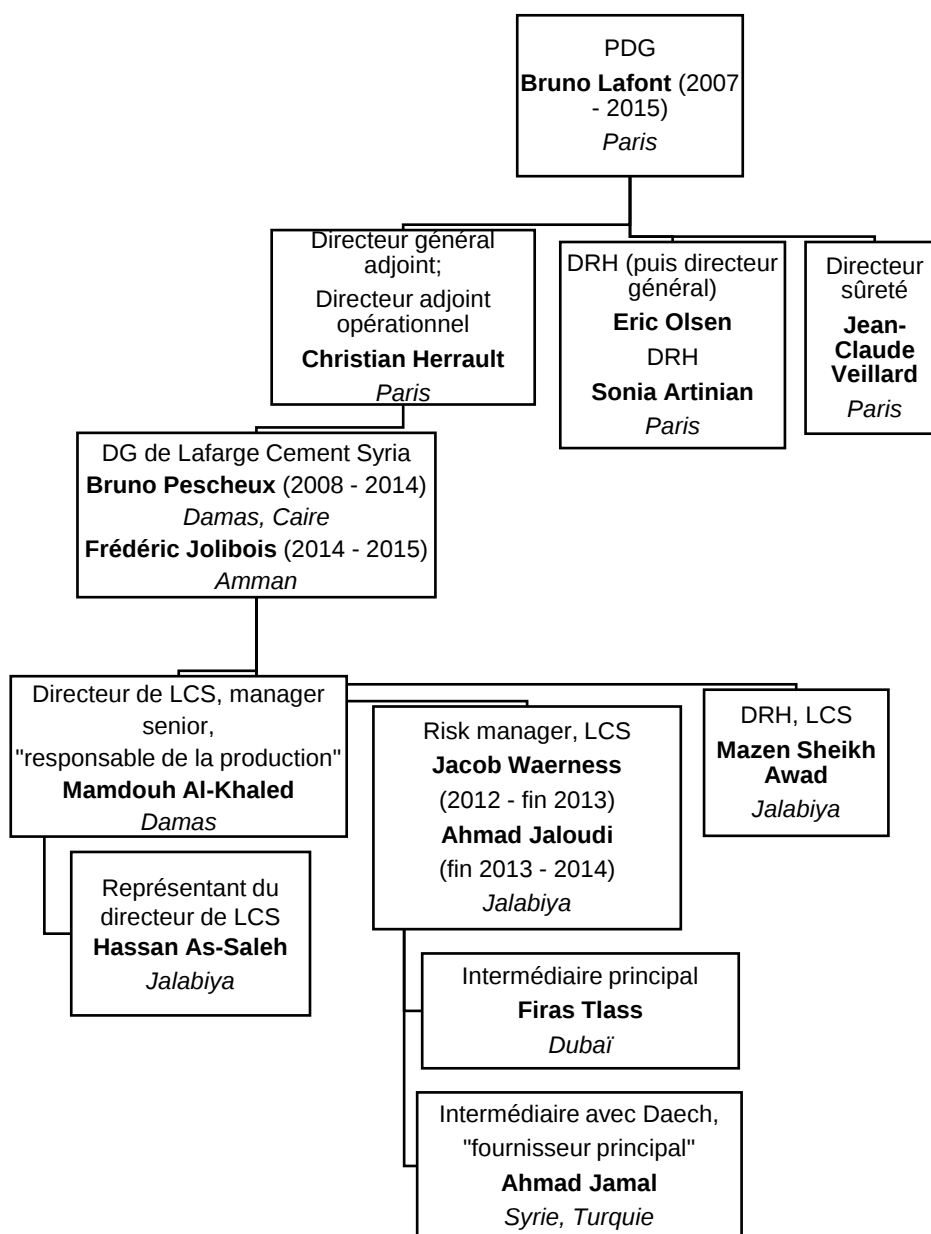
2007	Lafarge achète le groupe cimentier égyptien Orascom et ses actifs, dont une cimenterie près de Jalabiya en Syrie.
Octobre 2007	Lafarge inaugure le site de Lafarge Cement Syria (LCS).
2007 – 2010	Lafarge finance près d'un demi-milliard d'euros de travaux sur le site de LCS.
2010	LCS entre en production.
Mars 2011	Premiers affrontements entre manifestants et forces gouvernementales en Syrie.
9 mai 2011	L'Union européenne place les produits pétroliers exportés de la Syrie sous embargo.
2 septembre 2011	L'embargo de l'UE est étendu à toute transaction impliquant des produits pétroliers syriens.
7 septembre 2011	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
15 novembre 2011	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
Fin 2011	La capacité de production annuelle de LCS atteint 2,3 mns de tonnes.
Début 2012	Les manifestations gagnent en intensité à Alep, à 150 km de LCS. Total, Bel, Air Liquide se retire du pays.
13 janvier 2012	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
Mi-2012	Lafarge évacue ses cadres occidentaux. Les employés chrétiens et alaouites de LCS sont mis au chômage technique. Bruno Pescheux, le directeur général de l'usine, est déplacé de Damas au Caire. Jacob Waerness est recruté comme responsable sûreté de LCS.
Juillet 2012	Firas Tlass effectue les premiers versements de LCS aux groupements non-étatiques (kurdes). La facture de 44 000 EUR est décrite comme étant « <i>exceptionnelle</i> ».
5 juillet 2012	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
Octobre 2012	Neuf des salariés mis au chômage technique sont enlevés par des bandes kurdes, puis libérés contre une rançon de 200 000 EUR.

9 octobre 2012	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
25 janvier 2013	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
Mai-juin 2013	Daech prend contrôle de la ville et des alentours de Rakka, à 87 km de LCS.
2 juillet 2013	Pescheux reçoit la liste des bénéficiaires de Tlass, où figurent des groupements islamistes et des « <i>gens de Rakka</i> ».
19 juillet 2013	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
Juillet 2013	Des notes internes de Lafarge parlent de la visibilité des forces de Daech dans la région.
Été 2013	Waerness alerte la direction aux dangers des arrangements avec Daech. Il est rappelé en Europe et remplacé par un jordanien, Ahmad Jaloudi.
11 septembre 2013	Un compte-rendu fait part des perturbations de la circulation et d'accès au site. Il note aussi que Daech exige désormais des « <i>taxes</i> » de la part de LCS.
27 septembre 2013	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
11 octobre 2013	Daech et d'autres groupements djihadistes de la région sont sanctionnés par le Conseil européen.
Octobre 2013	Les négociations entre LCS et Daech aboutissent à un accord, les ventes reprennent et montent à plus de 3 000 tonnes par jour.
23 octobre 2013	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
Fin 2013	Le DG adjoint, Christian Herrault, reçoit une copie du registre des « <i>donations</i> » de LCS qui montre que l'entreprise paie près de 120 000 EUR par mois aux groupements principalement djihadistes de la région.
Janvier 2014	Manbij, la ville qui hébergeait la plupart des employés restants, est prise par Daech.
Printemps 2014	Les combats autour de Manbij entre les djihadistes et les kurdes continuent. Daech prend des territoires clés et avance vers Irak.
28 mars 2014	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
29 juin 2014	Daech proclame son « <i>califat</i> » à Rakka. Les négociations concernant la sûreté des employés de LCS et les taxes sur les ventes de l'usine continuent.

10 juillet 2014	Le PDG de Lafarge S.A., Bruno Lafont, est informé de l'arrêt de l'usine de Jalabiya, en attente d'un accord avec Daech.
13 juillet 2014	Pescheux est informé que le gouvernement syrien compte désormais agir plus fermement contre les transactions en matières premières impliquant Daech.
Juillet 2014	Les attaques de Daech contre Kobané, à 60 km de LCS, s'intensifient. Les attentats suicides se rapprochent de l'usine. Les salariés sont conseillés de « <i>dormir sur place</i> ». Pescheux est remplacé par Frédéric Jolibois, basé à Amman.
20 juillet 2014	Tlass rencontre des représentants de Daech, propose un paiement mensuel fixe de 50 000 EUR contre la liberté de passage pour les employés, les produits et l'approvisionnement de LCS.
6 août 2014	Jolibois informe Herrault que LCS s'est engagée à payer Daech 50 000 EUR par mois contre la reprise imminente des ventes.
15 août 2014	Jolibois précise que l'accord entre l'entreprise et Daech comprend aussi une taxe variable de 4 EUR par tonne de ciment vendu.
Mi-août 2014	Herrault prévient Lafont que les ventes étaient réparties grâce à un accord avec « <i>les Kurdes et Daech</i> », Lafont demande de s'assurer que « <i>ce que nous faisons est risk free</i> ». La direction est informée que le marché local est contrôlé par Daech.
28 août 2014	Jolibois est informé que Daech voudrait avoir des listes des employés de LCS.
Août 2014	La direction consulte la directrice juridique du groupe sur la légalité des paiements.
Début septembre 2014	LCS devient la seule entreprise locale à avoir des laissez-passer délivrés par Daech.
9 septembre 2014	Un intermédiaire engagé par LCS pour négocier avec Daech demande un paiement immédiat de près de 40 000 EUR.
18 septembre 2014	Un employé de LCS est « informé d'une attaque imminente » de Daech. Jolibois interdit l'évacuation des salariés, leur ordonne de se cacher dans les tunnels techniques du site.
19 septembre 2014	L'usine est attaquée par Daech. Les salariés réussissent à fuir en urgence sans soutien logistique de Lafarge. Lafarge quitte la Syrie.

27 septembre 2014	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
23 octobre 2014	Lafarge assiste à une réunion avec la DGSE.
10 juillet 2015	Lafarge S.A. fusionne avec le cimentier suisse Holcim Ltd.
21 juin 2016	Le quotidien <i>Le Monde</i> publie une enquête exposant les arrangements de Lafarge avec Daech.
Septembre 2016	Bercy dépose une plainte contre Lafarge pour violation des sanctions. Une enquête préliminaire est ouverte.
15 novembre 2016	Deux ONG portent plainte contre Lafarge pour financement du terrorisme, complicité de crimes contre l'Humanité, et mise en danger d'autrui.
Début décembre 2017	Jolibois, Pescheux, Lafont, Herrault, l'ex-DRH Eric Olsen, l'ex-DRH Sonia Artinian et l'ex-directeur sûreté Jean-Claude Veillard sont mis en examen dans le cadre de l'affaire Lafarge. Parmi ces dossiers, seule la mise en examen de Olsen sera levée en mars 2019.
2 mai 2018	Waerness est mis en examen et placé en garde à vue à Paris pour « financement du terrorisme ». L'enquête sera clôturée peu après.
28 juin 2018	Lafarge devient la première entreprise à être mise en examen pour « <i>complicité de crimes contre l'Humanité</i> ». Elle est également mise en examen pour « <i>violation d'embargo</i> », « <i>financement d'entreprise terroriste</i> », et « <i>mise en danger de la vie d'autrui</i> ».

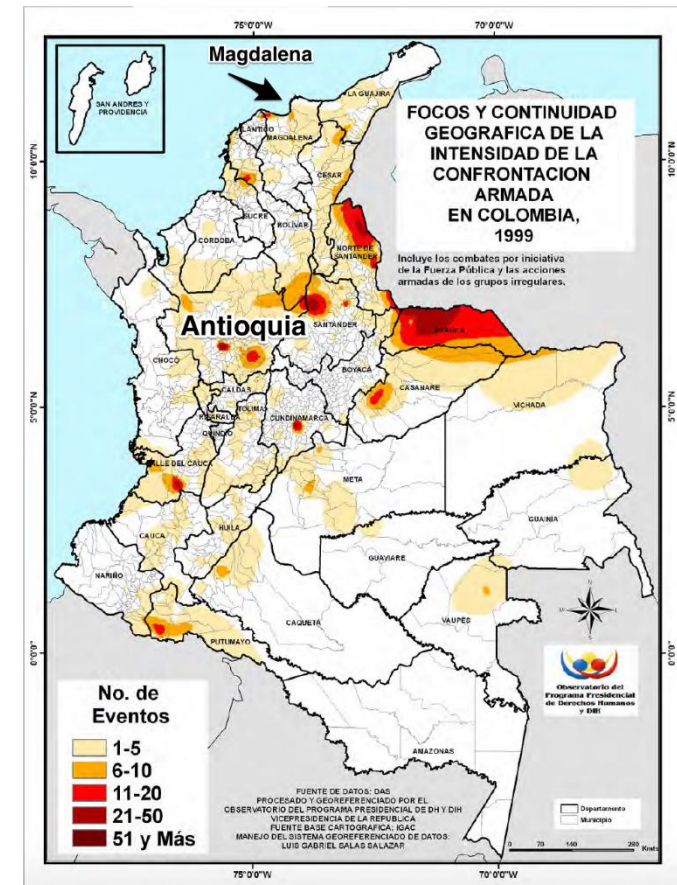
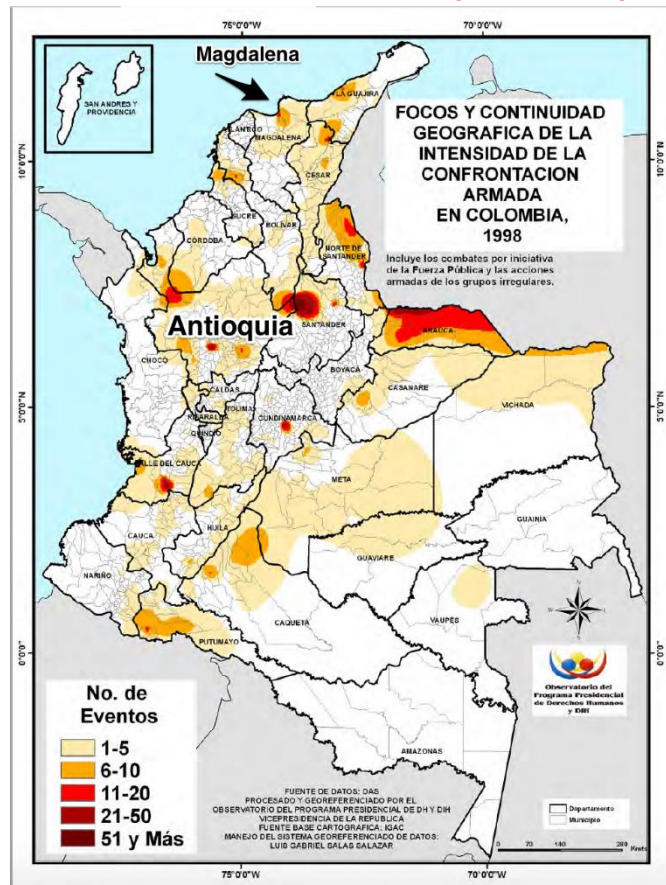
6.4. Annexe D. Lafarge : Organigramme des principaux cadres impliqués (2007 – 2014)³⁴⁰



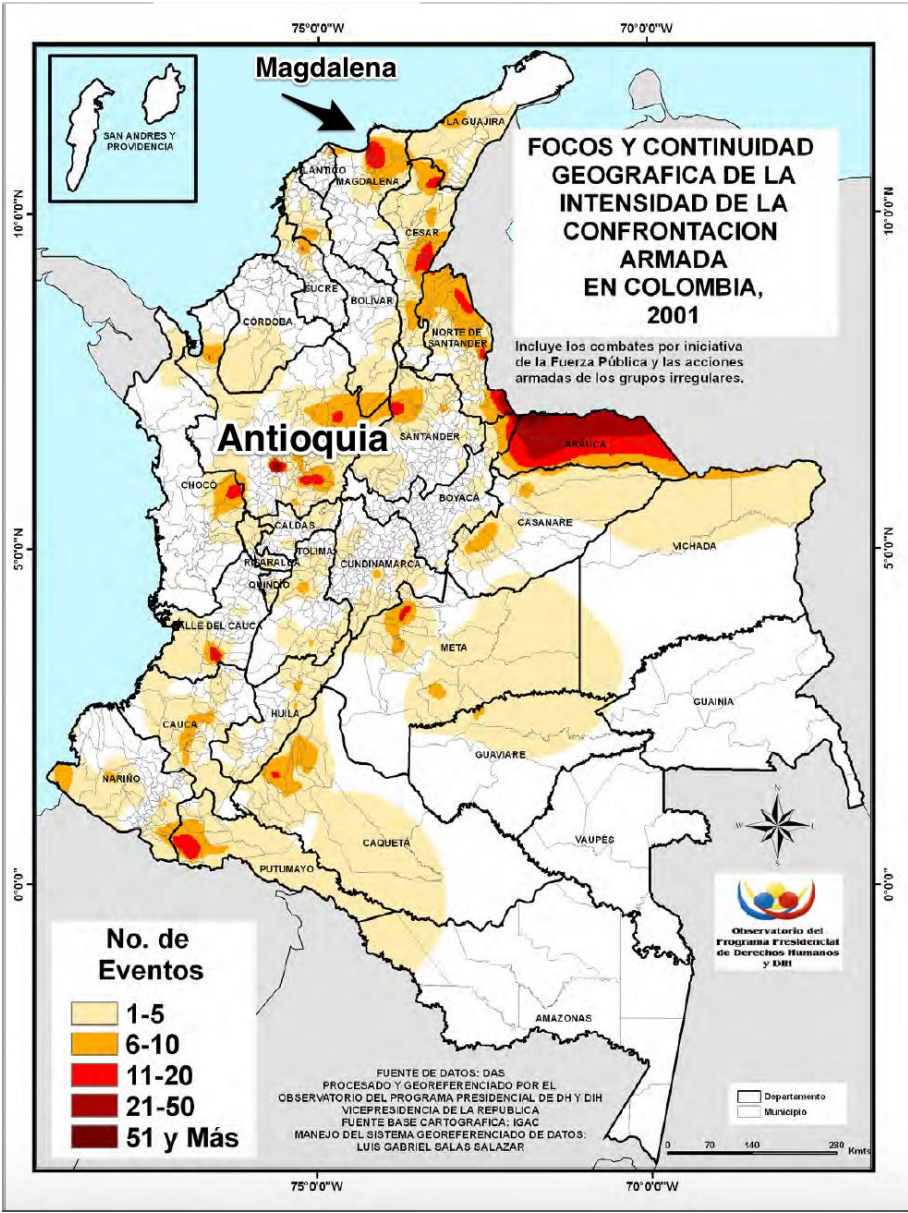
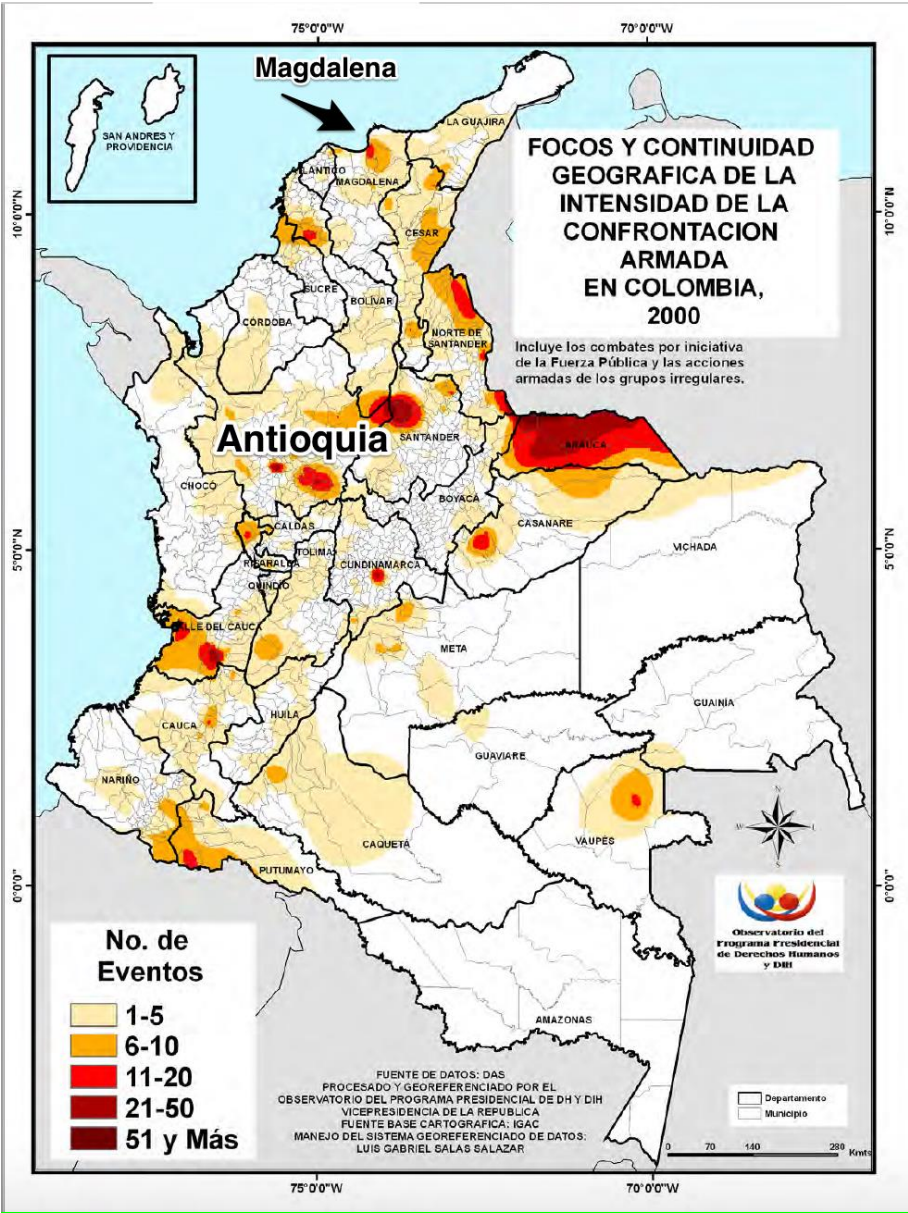
³⁴⁰ Cf. Golla, "Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge". Le Figaro, 28 juin 2018, disponible via : <http://www.lefigaro.fr/societes/2017/12/09/20005-20171209ARTFIG00115-financement-du-terrorisme-en-syrie-la-chronologie-de-l-affaire-lafarge.php> ; Abdulhaq, Ahmed, (trad.). "French cement company buys oil from ISIS: documents". Zaman Al-Wasl, 19 février 2016, disponible via : <https://en.zamanalwsl.net/news/article/14166>

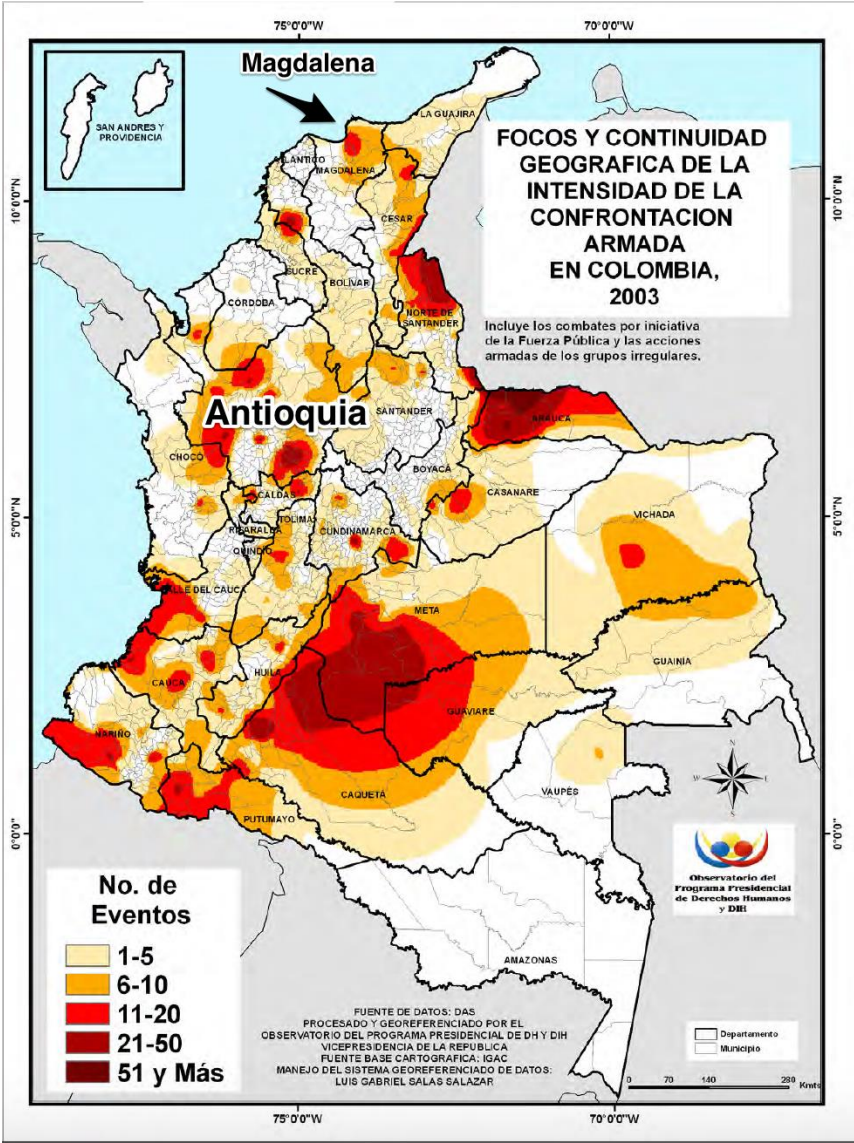
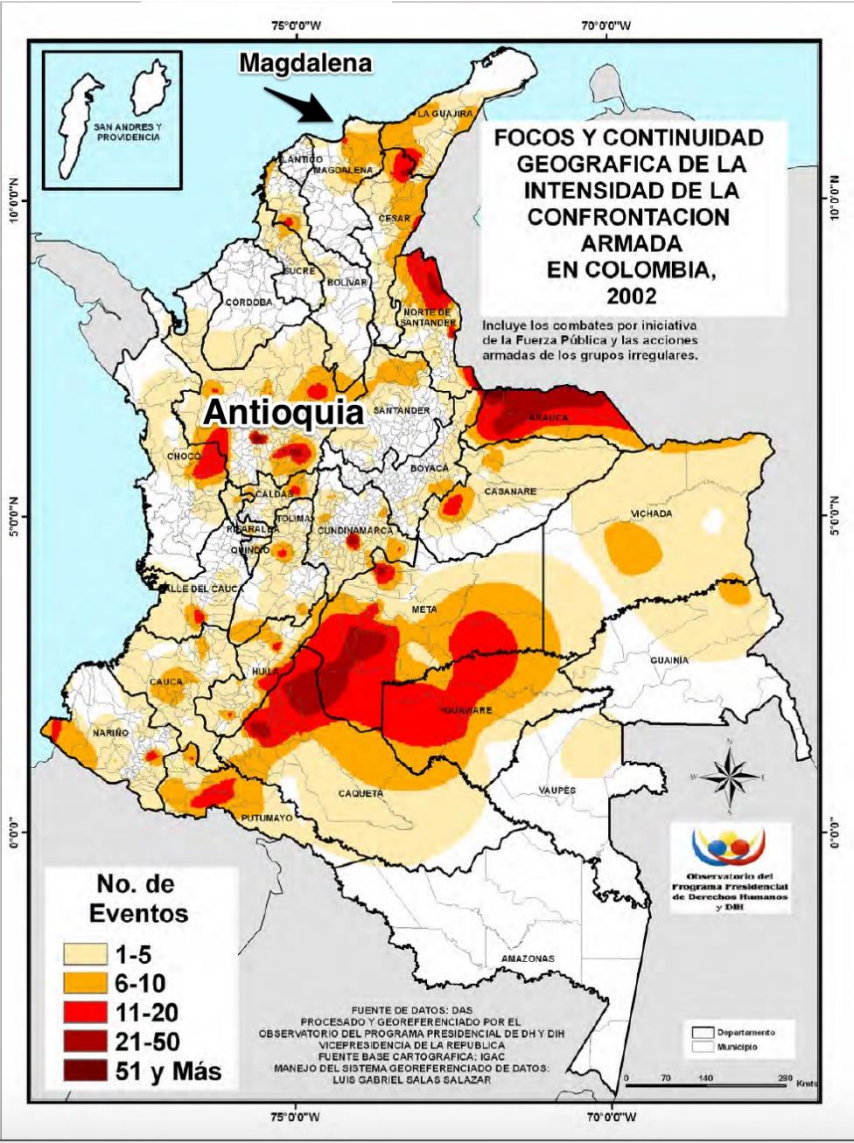
6.5. Annexe E. Cartes de l'intensité des affrontements armés et des zones d'influence des paramilitaires en Colombie en 1998 – 2006³⁴¹

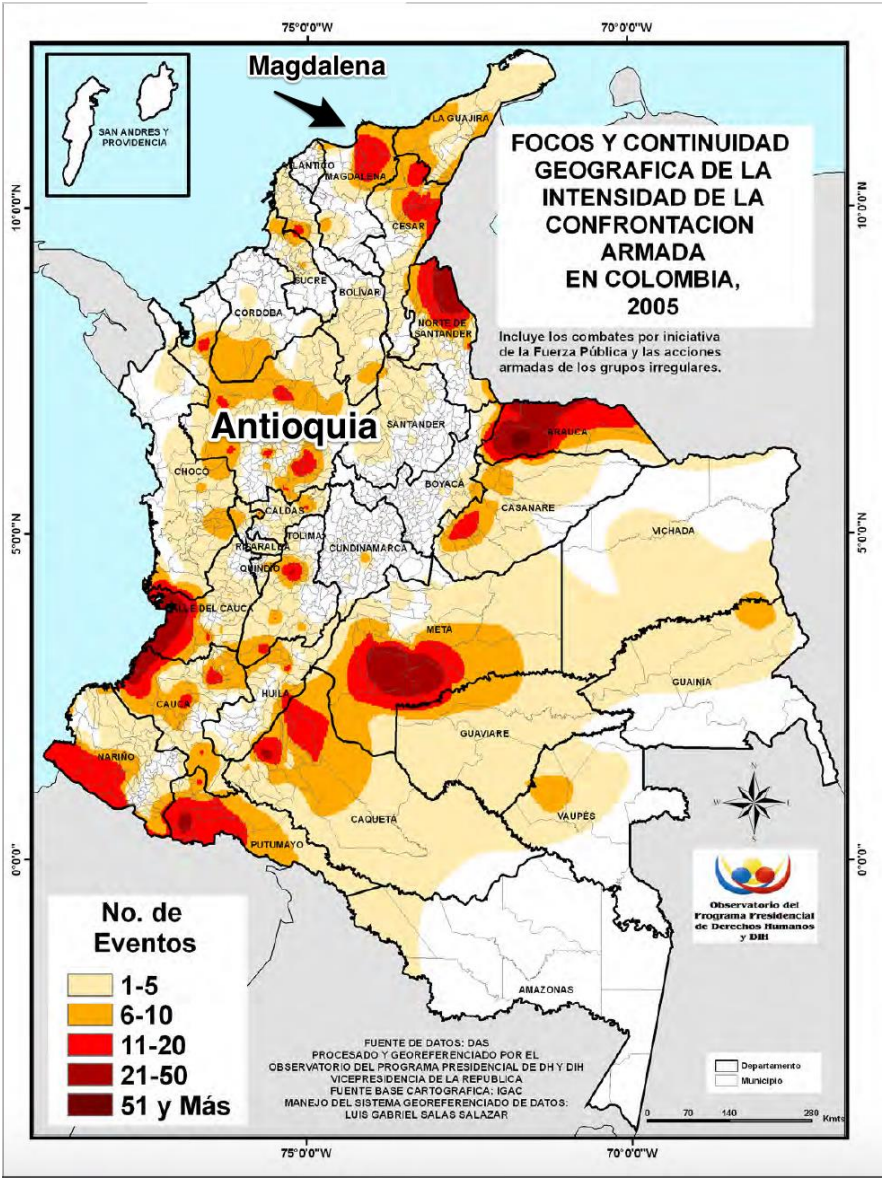
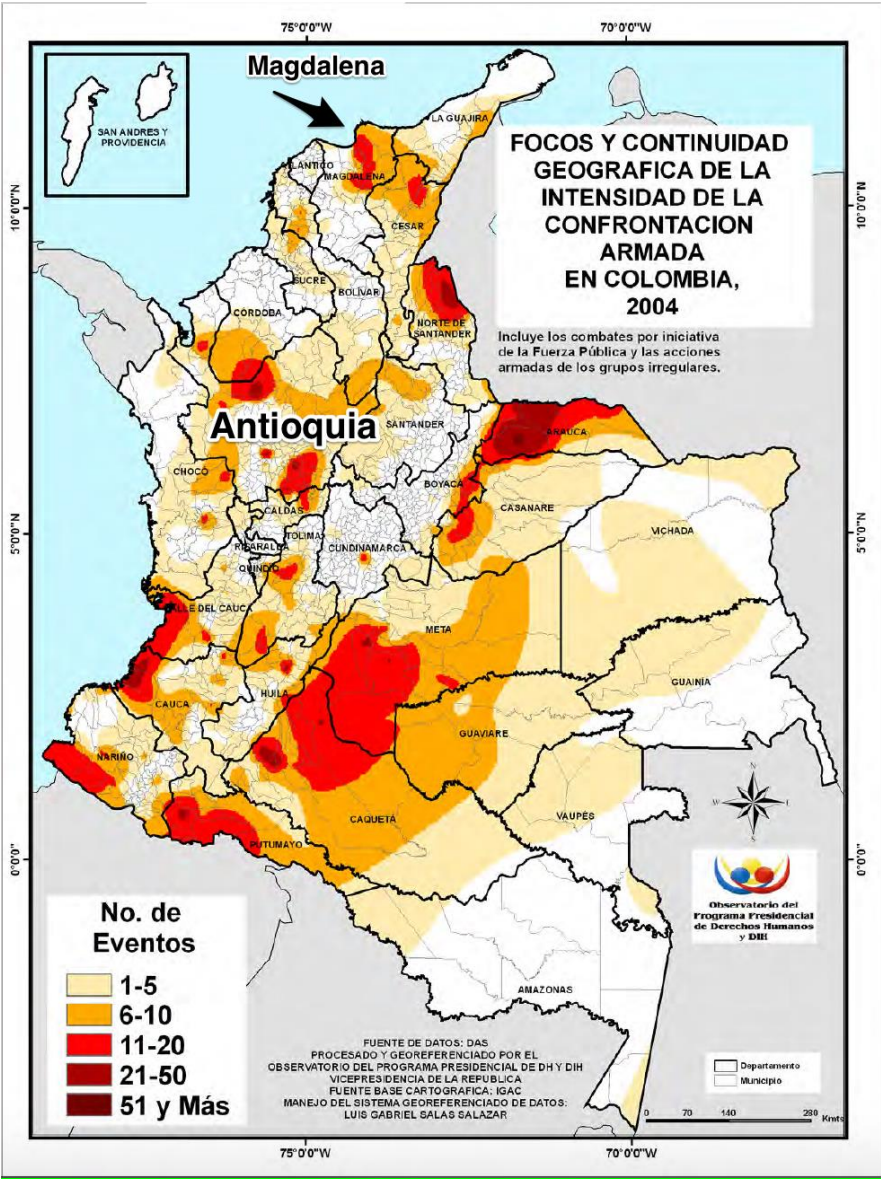
1. Intensité des affrontements armés entre belligérants étatiques et non étatiques en Colombie, 1998 – 2006

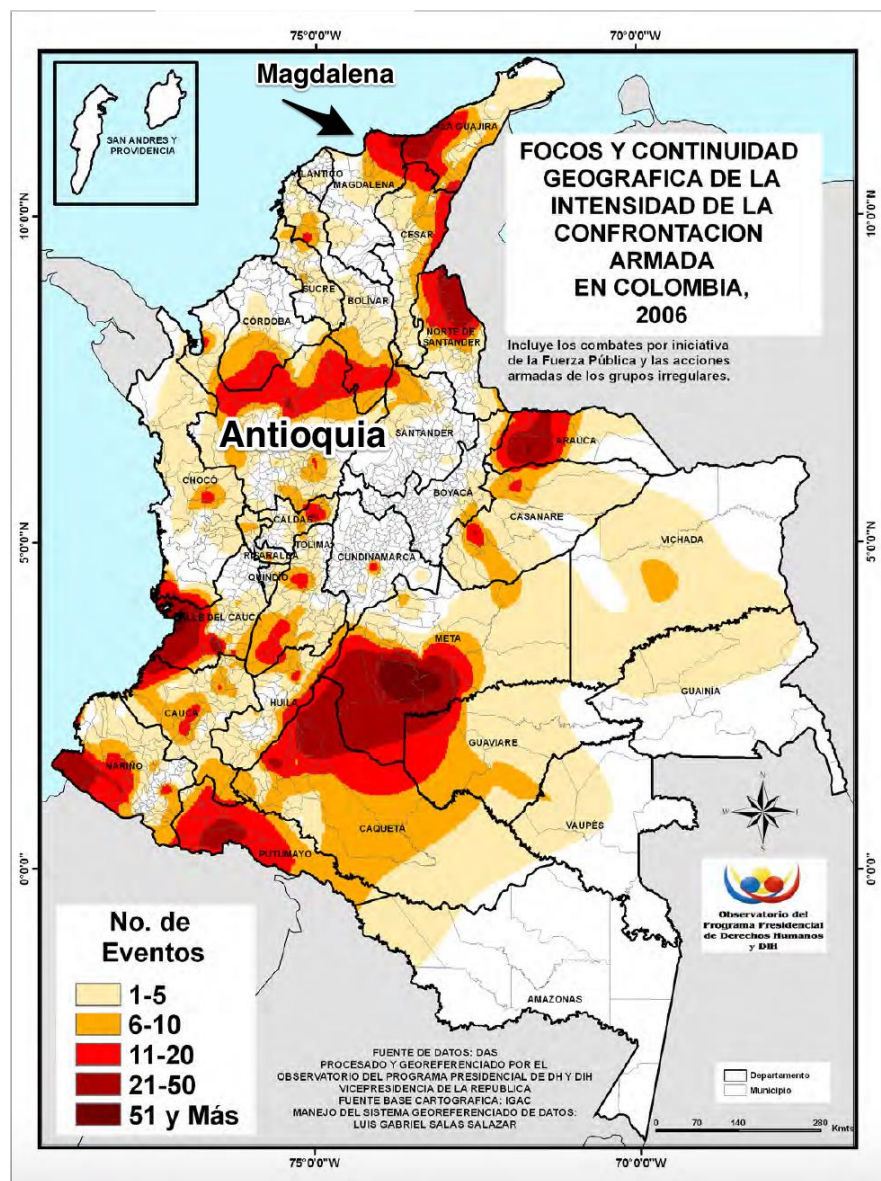


³⁴¹ Cartes publiées par l'Observatoire du programme présidentiel des droits de l'Homme et du droit international humanitaire de la vice-présidence de la République de Colombie (Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, Vicepresidencia de la República).

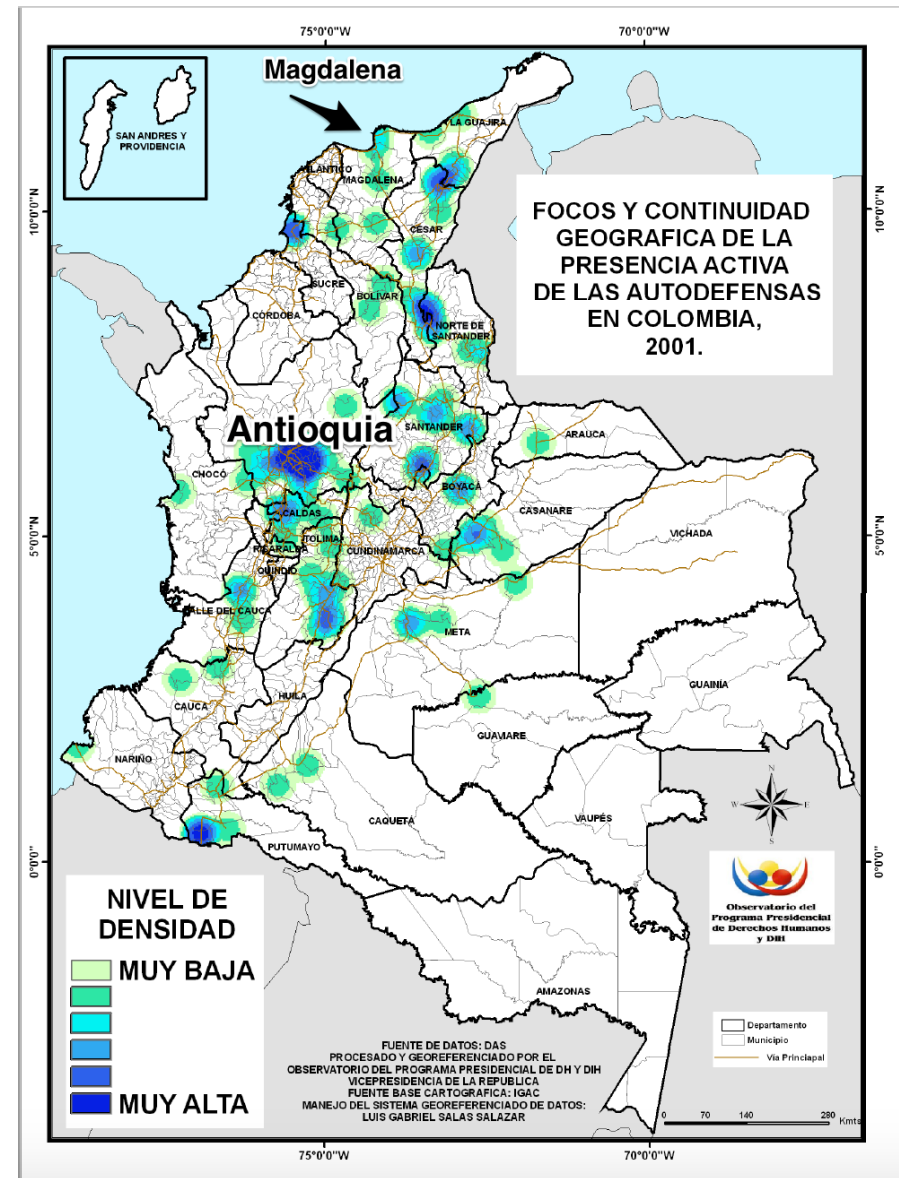
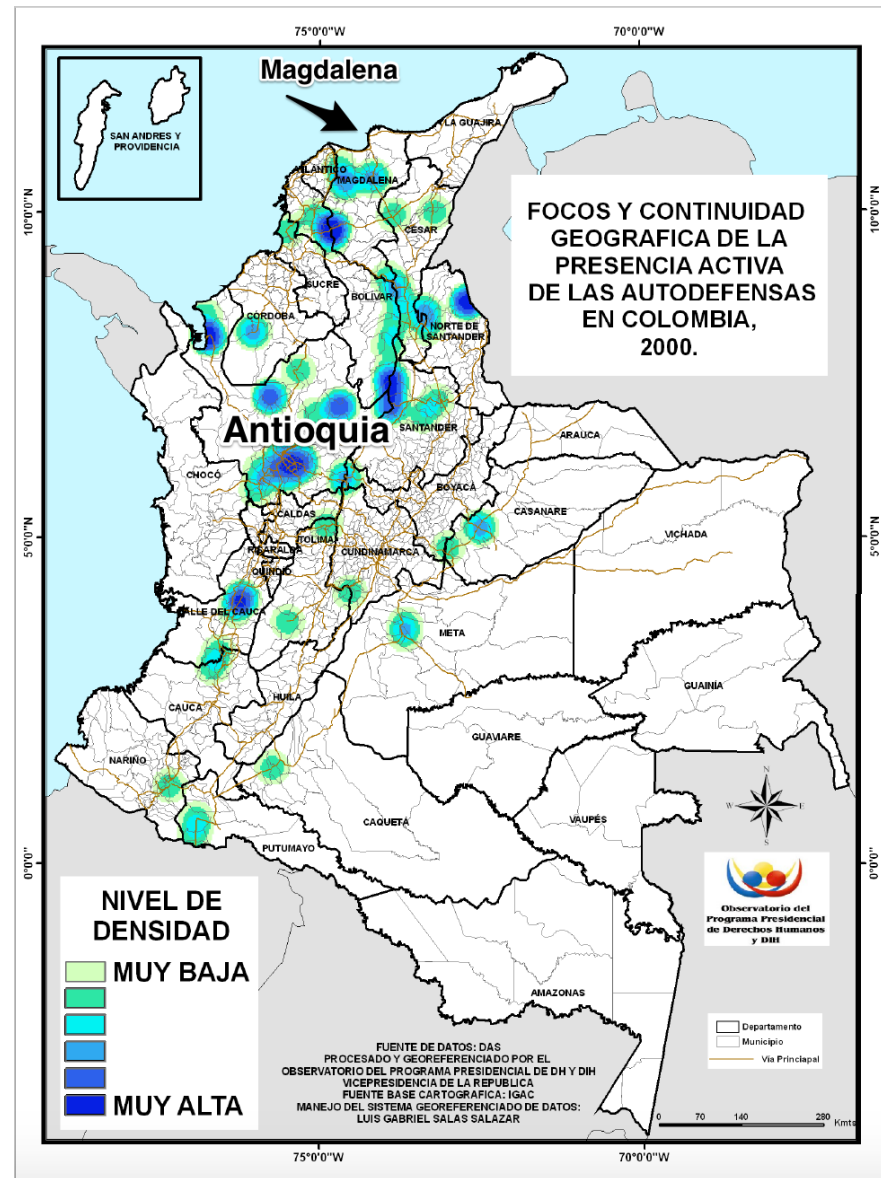


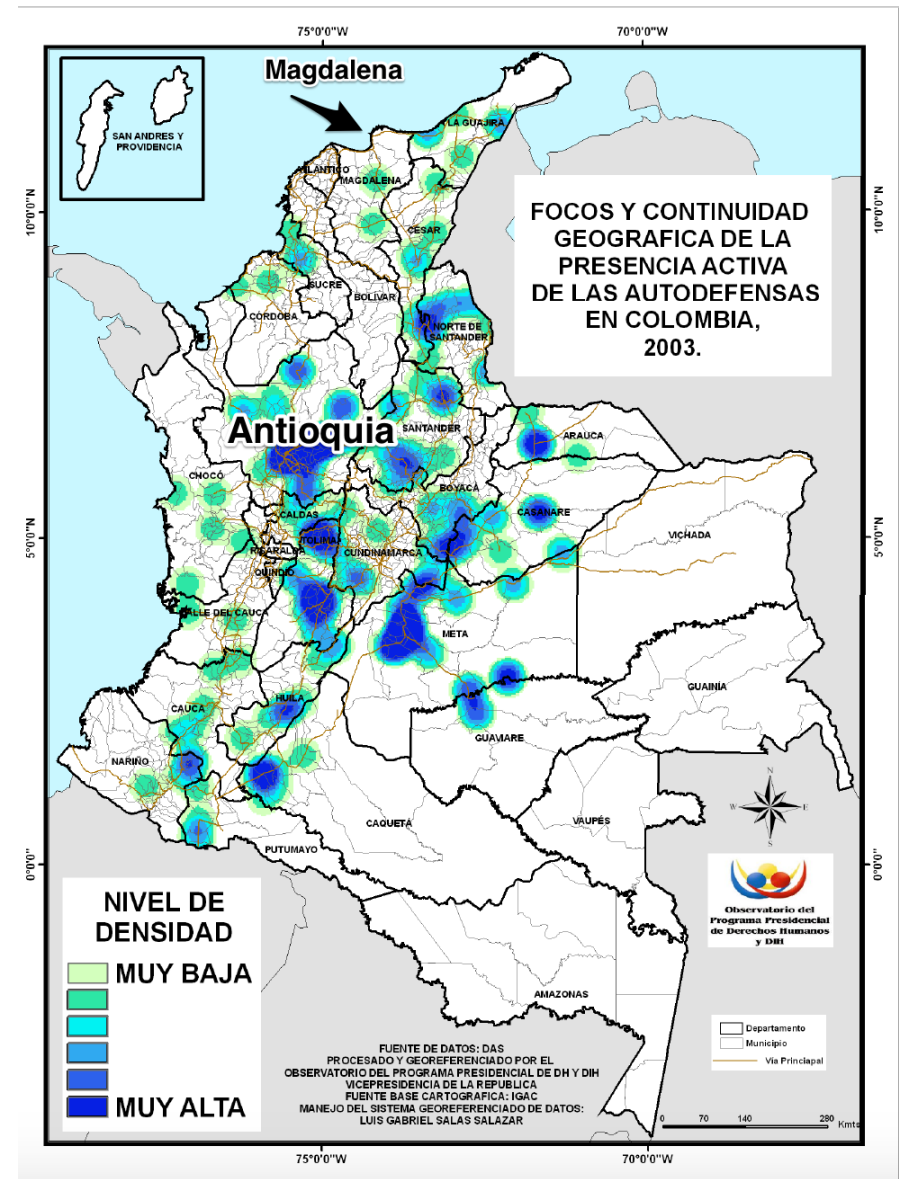
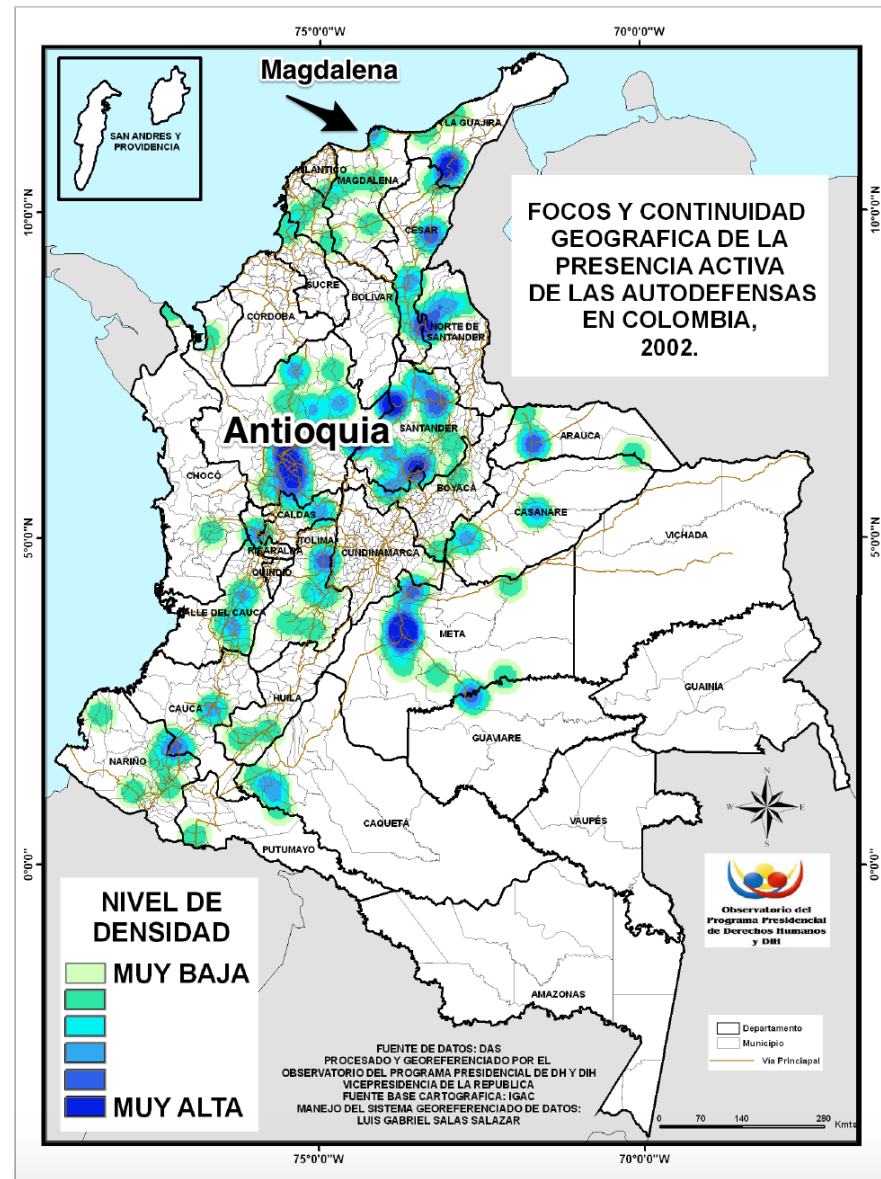


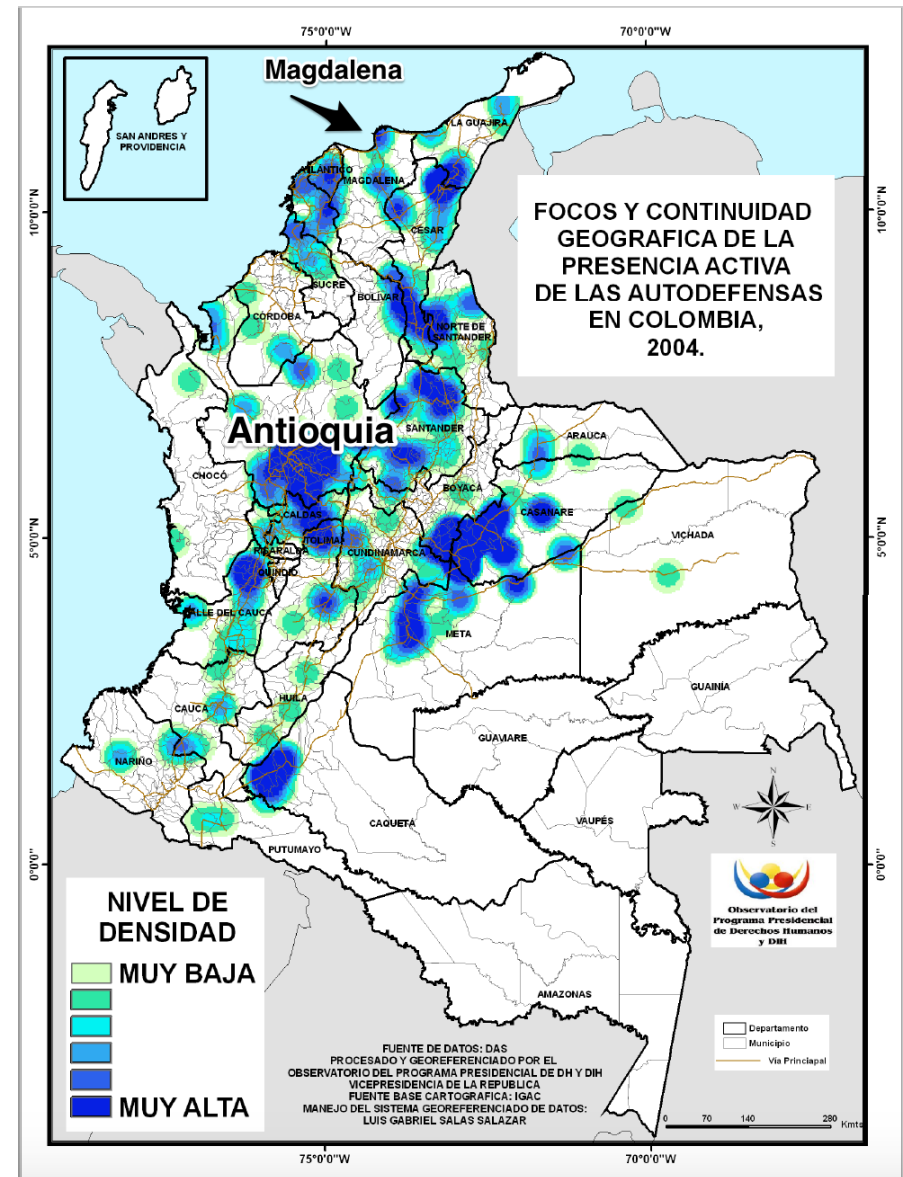
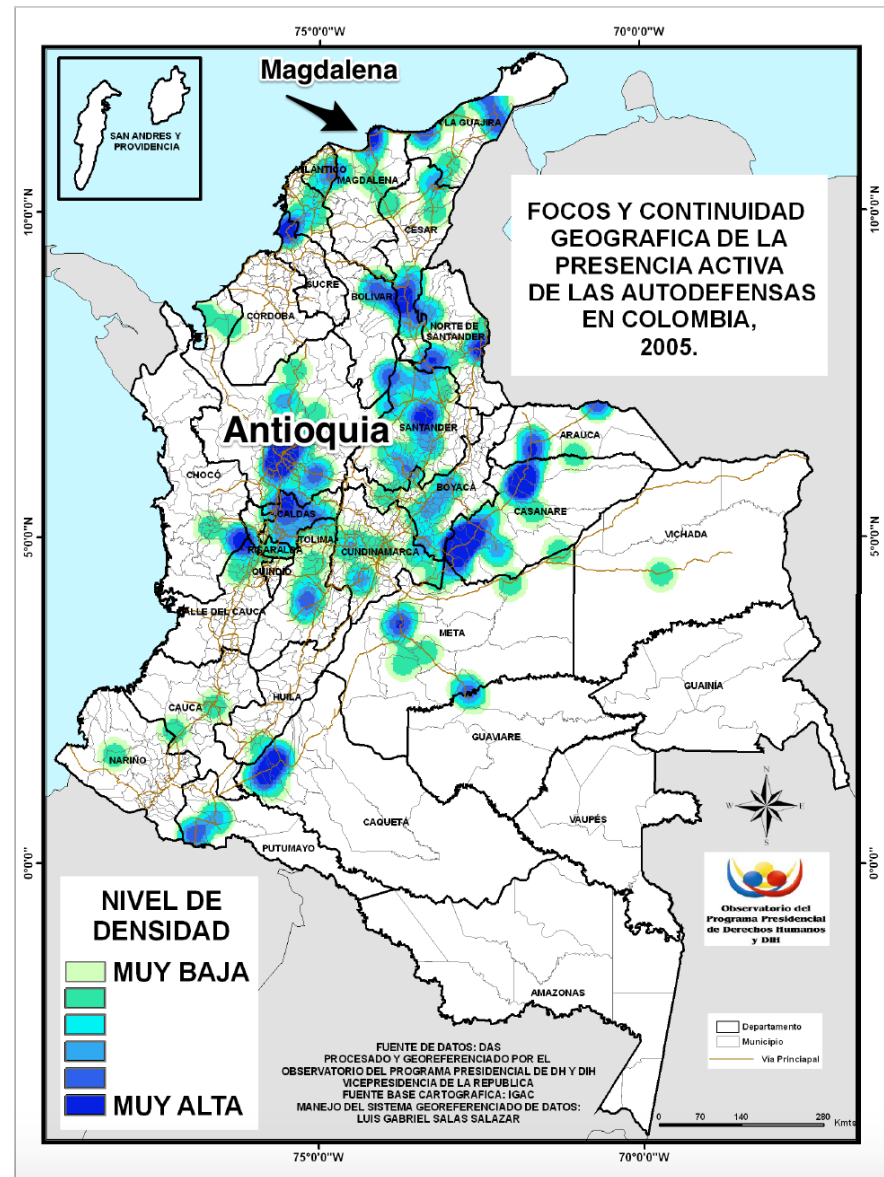


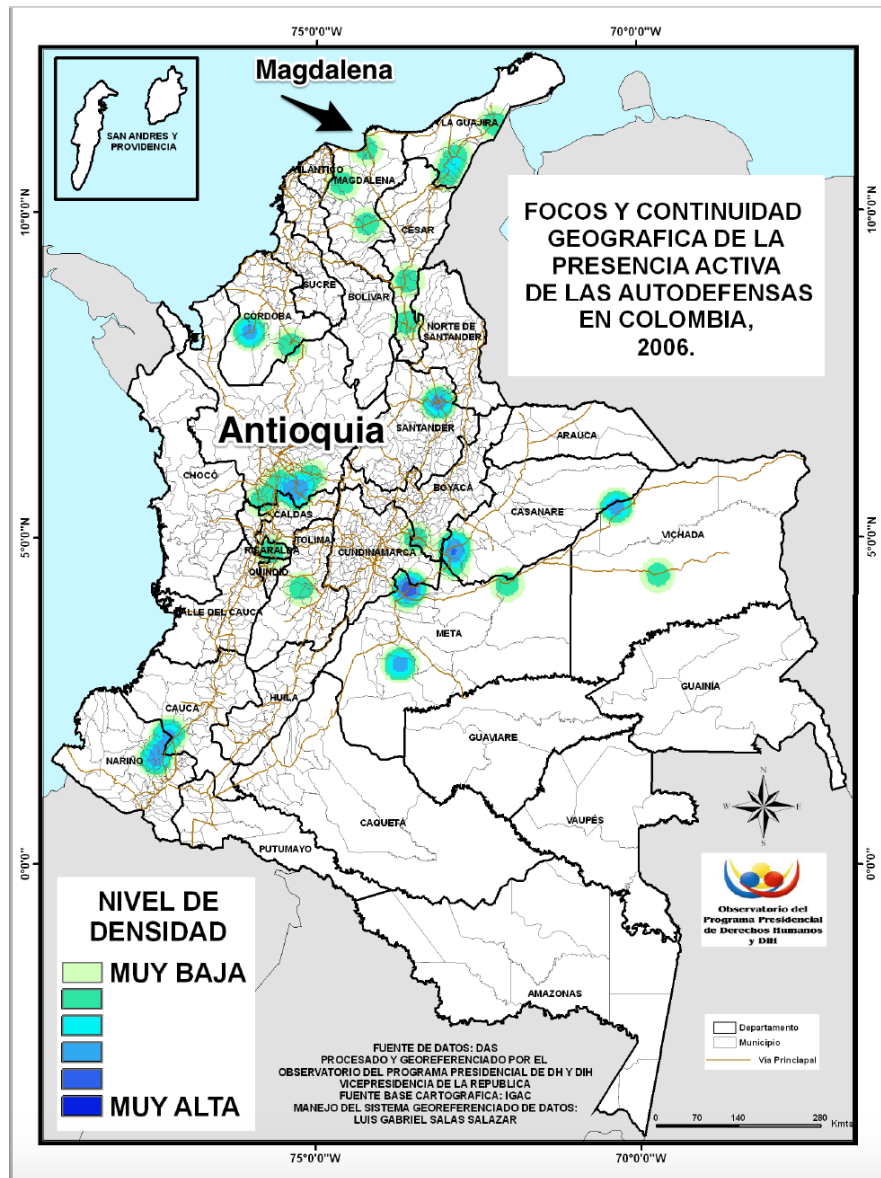


2. Présence des Autodefensas (paramilitaires) en Colombie, 2000 – 2006









6.6. Annexe F. Chiquita : Chronologie de l'affaire

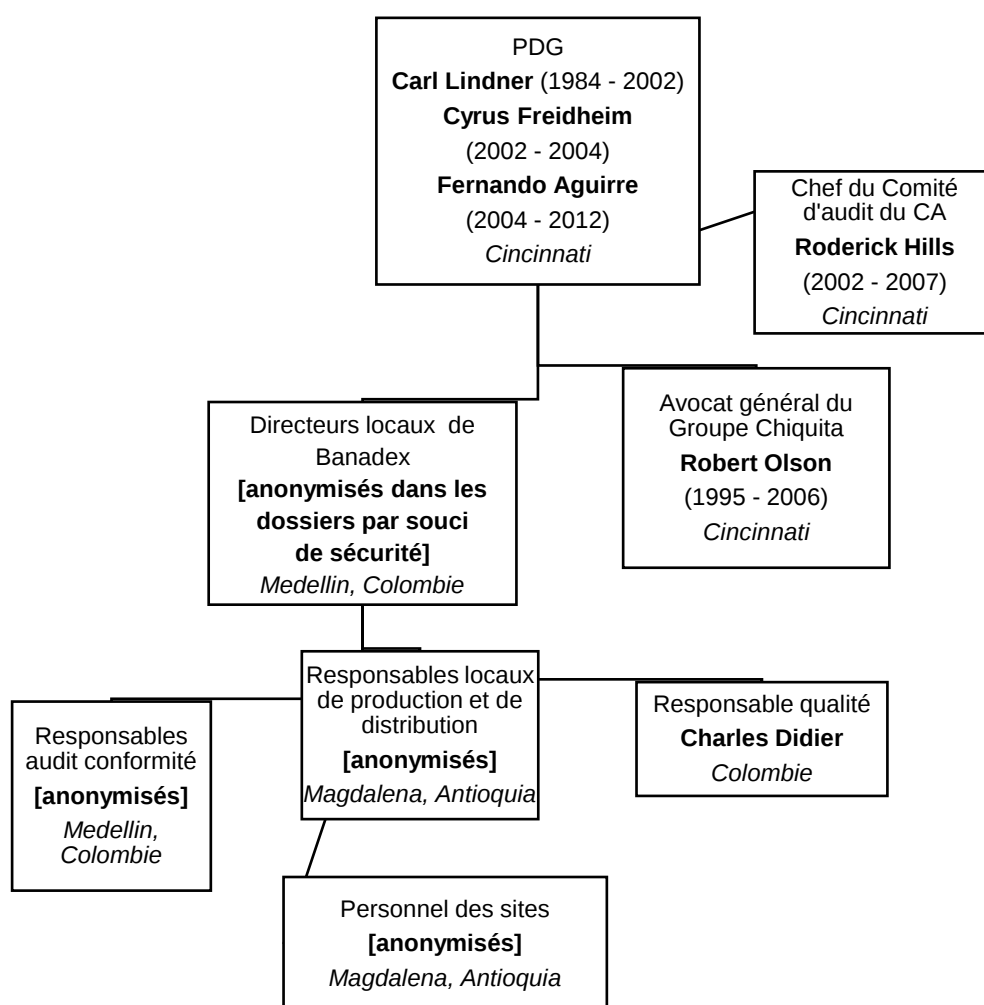
1989	Chiquita Brands International, Inc. achète 100 pour cent de Banadex, un producteur colombien de fruits qui dispose de 200 bananeraies en Urabá (Antioquia, au centre-est du pays) et à Santa Marta (Magdalena, au nord du pays). À ce stade, la Colombie souffrait d'instabilité politique et sécuritaire depuis plusieurs décennies. Le secteur agricole peine à croître à cause des mouvements syndicaux puissants ainsi que des épidémies phytosanitaires.
1991	Des notes internes parlent déjà des paiements versés par Banadex aux « <i>guérillas</i> », à savoir les FARC et l'EPL, des mouvements armés d'extrême gauche.
Janvier 1994	Des membres de la guérilla sont embauchés en tant qu'agents de sécurité sur les sites de Banadex.
Septembre 1996	Un document interne constate que l'EPL avait « <i>aidé</i> » Chiquita avec « <i>la question des syndicats</i> », indiquant que la guérilla aurait pu menacer des leaders syndicaux afin de décourager les manifestations.
Début 1997	Les groupements paramilitaires de tendance extrême droite se rassemblent dans un réseau appelé les <i>Autodefensas Unidas de Colombia</i> (AUC). Deux gérants locaux de Banadex tiennent une réunion avec le chef des AUC lors de laquelle les paramilitaires exigent des « <i>taxes</i> » sur la production de l'entreprise par des menaces de violence.
Avril – mai 1997	Selon les documents internes, certains cadres de Chiquita commencent à exprimer des inquiétudes concernant l'extorsion des AUC.
Août 1997	Banadex négocie un forfait de 3 centimes de dollar américain par boîte de bananes exportée via des « <i>convivirs</i> », des coquilles vides qui servaient d'écran pour financer les activités des AUC.
Octobre 1997	Les FARC sont désignés comme organisation terroriste par le Trésor américain. Les transactions avec le groupe sont désormais proscrites. Les versements des structures de Chiquita au groupement semblent avoir cessé aux alentours de cette date, vraisemblablement à cause de l'affaiblissement du mouvement et de la montée en puissance des paramilitaires (AUC). Chiquita aurait versé entre 20 000 EUR et 100 000 EUR aux FARC tous les mois de 1989 jusqu'à 1997.

1997	Chiquita est avertie par ses conseillers juridiques colombiens que la solidité d'une défense de contrainte en cas de poursuites pour transactions avec des groupements armés dépendrait des avantages perçus par l'entreprise de ces arrangements.
Octobre – novembre 1998	L'ouragan Mitch tue 11 000 personnes en Amérique centrale et occasionne des dégâts évalués à plus de 6 mds USD. La filière agricole est particulièrement touchée à cause des troubles logistiques, du manque de main d'œuvre et des récoltes perdues.
Mars 2000	Le gouvernement colombien interdit la création de nouveaux « <i>convivirs</i> » à cause du mécontentement sociétal des actions des paramilitaires. Des notes internes parlent des paiements versés par Chiquita aux « <i>convivirs</i> » pour obtenir des informations sur les déplacements des factions guérilla dont même les forces régulières colombiennes ne disposait à l'époque.
Printemps 2000	Lors d'un contrôle des paiements « <i>sensibles</i> », la direction de Chiquita découvre la proximité des liens entre Banadex et les AUC.
10 septembre 2001	Les AUC sont désignés comme organisation terroriste par le Trésor américain.
11 septembre 2001	Al Qaïda cible New York et Washington dans des attaques coordonnées qui tuent plus de 3 000 personnes.
Automne 2001	Les discussions du Conseil d'administration de Chiquita sont « <i>dominées</i> » par les problèmes financiers du groupe, selon les comptes-rendus.
Novembre 2001	Chiquita déclare faillite et entre en réorganisation. À cette époque, Banadex est sa filiale la plus rentable.
2002	Banadex commence à verser des paiements supplémentaires aux AUC directement en liquide.
Avril 2002	Le département juridique de Chiquita livre son premier rapport sur les paiements aux groupes armés colombiens.
Mi-2002	Chiquita reçoit une offre de reprise de Banadex de la part de Banacol, un autre group bananier colombien, pour 67 mns EUR.
Septembre 2002	Un cadre de Chiquita apprend que les AUC sont sous désignation du Trésor. Aucune action ne sera entreprise sur la base de cette information.

20 février 2003	Un conseiller juridique interne de Chiquita découvre que les AUC sont sous désignation terroriste.
21 février 2003	Ledit conseiller avise Robert Olson, l'avocat général de Chiquita, du statut des AUC. Olson sollicite des juristes externes du cabinet Kirkland & Ellis (K&E), qui insistent que les versements qu'effectue Banadex sont illégaux et ne peuvent plus continuer. Olson ordonne la cession des paiements aux AUC dans le département de Magdalena, mais <i>oublie</i> de couper les canaux de financement des « <i>convivirs</i> » en Antioquia.
10 mars 2003	K&E affirme explicitement que Chiquita doit quitter la Colombie.
3 avril 2003	Le Conseil d'administration est informé de la désignation terroriste des AUC. Le CA décide de contacter le Département de la Justice (DOJ) afin de divulguer les conditions de son impasse, mais les dirigeants sont partagés : certains considèrent que l'entreprise doit céder Banadex, d'autres semblent ne pas croire à la réalité des risques de poursuites.
24 avril 2003	Des représentants de Chiquita tiennent la première de nombreuses réunions avec le DOJ. Par erreur, Chiquita en sort convaincue que le DOJ était ouvert au dialogue sur la question des poursuites engageables compte tenu de la complexité des enjeux sur le terrain.
Début mai 2003	Des employés de Banadex en Antioquia aussi bien qu'à Magdalena relancent des versements aux AUC après deux mois de pause.
2003	Chiquita termine sa procédure de faillite, sort de sa réorganisation, et reprend des négociations avec Banacol pour la vente de Banadex.
Début 2004	Chiquita effectue son dernier versement aux AUC.
Mai 2004	Chiquita finalise la vente de Banadex à Banacol pour 45,6 mns EUR, une chute conséquente par rapport à l'offre initiale de 2002, et quitte la Colombie. Entre 1997 et 2004, l'entreprise aurait versé 1,5 mns EUR aux paramilitaires pour y rester.
Fin 2006	Suite à de nombreux échanges entre les représentants de Chiquita et le DOJ, le Conseil d'administration est informé qu'un litige avec le gouvernement pourrait coûter l'entreprise plus de 150 mns EUR.

Juin 2007	Des proches des victimes colombiennes des paramilitaires déposent plusieurs plaintes contre Chiquita aux États-Unis. Aucune n'aboutira, mais les procès annexes dureront des années.
Mi-2007	À la fin des négociations avec le DOJ, Chiquita plaide coupable d'avoir participé à des transactions impliquant des terroristes désignés, la moindre des deux charges possibles.
Mi-2007 – janvier 2008	Au moins six plaintes collectives sont déposées contre l'entreprise et certains de ses dirigeants par les actionnaires du groupe aux États-Unis. Ces procédures seront finalement réglées à l'amiable.
Juin 2008	Les familles de six otages américains tués par les FARC dans les années 1990 portent plainte contre Chiquita pour complicité d'assassinat.
2015	Le dernier des procès initiés par des plaignants colombiens contre Chiquita se termine par un non-lieu faute de compétence.
Mai 2017	Une ONG adresse une Communication au Procureur de la Cour pénale internationale demandant l'ouverture d'une enquête contre certains des dirigeants de Chiquita de l'époque pour complicité d'atrocités.
Début 2018	Les plaintes des familles des otages américains des FARC sont réglées hors cour contre une somme non divulguée.
Août 2018	Le Procureur général de la Colombie annonce la mise en examen de 13 anciens cadres supérieurs de Chiquita pour complicité de crimes contre l'Humanité.

6.7. Annexe G. Chiquita : Organigramme des principaux cadres impliqués (1989 – 2004)³⁴²



³⁴² Cf. Barker, Jr., Camp, Hasler, Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc., février 2009, disponible via : <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB340/chiquita-slc-report.pdf>

7. Bibliographie

7.1. Ouvrages

Chapman, Peter. *Jungle Capitalists*. London: Cannongate, 2009.

Dedieu, François. *Une catastrophe ordinaire : La tempête du 27 décembre 1999*. Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2013.

Desportes, Vincent. *Décider dans l'incertitude*. Paris : Economica, 2015.

De Villepin, Dominique. *Mémoire de paix pour temps de guerre*. Paris : Grasset, 2016.

Kast, Robert. *Rationalités et marchés financiers*. Paris : Economica, 1991.

Lerbinger, Otto. *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures*. New York : Routledge, 2012.

Libaert, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2015, 4^e édition.

Maurya, Ash. *Running Lean*. Cambridge : O'Reilly, 2012.

Seddon, Judith, Davison, Eleanor, Morvillo, Christopher J., Bowes, Michael, Tolaini, Luke, Adams, Ama A., McGrath, Tara (eds.). *The Practitioner's Guide to Global Investigations, Volume I: Global Investigations in the United Kingdom and the United States*. London : Law Business Research, 2018.

Stahn, Carsten. *A Critical Introduction to International Criminal Law*. Cambridge : Cambridge University Press, 2019.

7.2. Articles de revues scientifiques

Brandt, Patrick, George, Justice, Sandler, Todd. "Why concessions should not be made to terrorist kidnappers". *European Journal of Political Economy* 44 (septembre 2016) : 41 – 52, disponible via : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0176268016300143>

Chará Ordóñez, William Dario. "Las victimas des conflicto armado interno en Colombia, 1985 – 2015". *Anuari del Conflict Social*, 2015.

Cousseran, Jean-Claude, Daguzan, Jean-François, Levallois, Agnès, Tannous, Manon-Nour. "La « Syrie utile » : éléments pour des solutions de sorties de crise". *Fondation pour la recherche stratégique*, 22 juillet 2016, disponible via : <https://www.frstrategie.org/programmes/observatoire-du-monde-arabo-musulman-et-du-sahel/la-syrie-utile-elements-pour-des-solutions-de-sorties-de-crise-4>

Dequincey, Olivier, Thomas, Pierre. "Aléas et risques". *Planet Terre – École normale supérieure de Lyon*, 1 décembre 2012, consulté le 2 décembre 2018, disponible via : <http://planet-terre.ens-lyon.fr/article/FEL2017.xml>

Ebondo Wa Mandzila, Eustache, Zéghal, Daniel. "Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !". *La Revue des Sciences de Gestion* 3-4, n° 237-238 (2009) : 5 – 14, disponible via : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm>

von Einsiedel, Sebastian, Bosetti, Louise, Salih, Cale, Wan, Wilfred, Cockayne, James. *Civil War Trends and the Changing Nature of Armed Conflict*. United Nations University Centre for Policy Research, 25 avril 2017, disponible via : <https://cpr.unu.edu/civil-war-trends-and-the-changing-nature-of-armed-conflict.html>

Felardos, Mathis, Fontaine Armand, Manon, Helcmanocki, Florie, Landru, Gaëlle, Lucet, Aristide. "L'extraterritorialité américaine : une superpuissance juridique de la lutte contre la corruption mondiale". *Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique*, 20 janvier 2018, disponible via : <https://portail-ie.fr/analysis/1720/lextraterritorialite-americaine-une-superpuissance-juridique-de-la-lutte-contre-la-corruption-mondiale>

Fernandez, Carlos A. "Opera Buffa and the debunking of U.S. hegemony in Neruda's 'La United Fruit Co.'". *Romance Notes* 49, n° 2 (2009) : 185 – 190.

Finkelstein, Claire Oakes. "Duress: A Philosophical Account of the Defense in Law". *Arizona Law Review* 37, n° 251 (1995) : 251 – 283.

Goria, Stéphane. "Wargames et stratégies de communication". *Communication et organisation* 42 (2012), 133 – 146, disponible via : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3903>

Hegre, Håvard. "The Duration and Termination of Civil War", *Journal of Peace Research* 41, n° 3 (mai 2004) : 243-252, disponible via : https://www.jstor.org/stable/4149743?seq=1#page_scan_tab_contents

Kett, Maria, Rowson, Michael. "Drivers of violent conflict", *Journal of the Royal Society of Medicine* 100, n° 9 (2007) : 403 – 406, disponible via : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014107680710000912>

Monshipouri, Mahmood, Welch, Claude E., Kennedy, Evan T. "Multinational Corporations and the Ethics of Global Responsibility: Problems and Possibilities", *Human Rights Quarterly* 25, n° 4 (2003) : 965-989, disponible via : https://www.researchgate.net/publication/236713931_Multinational_Corporations_and_the_Ethics_of_Global_Responsibility_Problems_and_Possibilities

Rozenblat, Céline. "Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational", *L'Information géographique* 71, n° 2 (2007) : 43 – 66, disponible via : <https://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2007-2-page-43.html#>

Scheffer, David. "Corporate liability under the Rome Statute". *Harvard International Law Journal*, 7 juillet 2016, disponible via : <http://www.harvardilj.org/2016/07/corporate-liability-under-the-rome-statute/>

Schneiderbauer, Stefan. "Risk, Hazard and People's Vulnerability to Natural Hazards: A Review of Definitions, Concepts and Data". European Commission Joint Research Centre, janvier 2004, disponible via : https://www.researchgate.net/publication/268149143_Risk_Hazard_and_People's_Vulnerability_to_Natural_Hazards_a_Review_of_Definitions_Concepts_and_Data

Stern, Brigitte. "L'extra-territorialité 'revisitée' : où il est question des affaires Alvarez-Machain, Pâte de Bois et de quelques autres...". *Annuaire Français de Droit International* 38 (1992) : 239 – 313.

St-Pierre, Josée, Pilaeva, Kristina, Nomo, Théophile Serge. "Influence de la propension au risque des décideurs sur leurs décisions de gestion". *Rivista Piccola Impresa* 3 (2011) : 117 – 134, disponible via : <http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/viewFile/40/47>

Wennmann, Achim. "Conflict financing and the recurrence of intra-state armed conflict". Thèse doctorale, Université de Genève, 2007, disponible via : <https://core.ac.uk/download/pdf/20642572.pdf>

Wennmann, Achim. "Economic dimensions of armed groups: profiling the financing, costs, and agendas and their implications for mediated engagements". *International Review of the Red Cross* 93, n° 882 (juin 2011) : 1 – 20, disponible via : <https://www.icrc.org/fr/download/file/64766/irrc-882-wennmann.pdf>

Willinger, Marc. "La rénovation des fondements de l'utilité et du risque". *Revue économique* 41-1 (1990) : 5 – 48, disponible via : https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1990_num_41_1_409193

7.3. Documents officiels et rapports divers

Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE). *La cartographie : Un outil de gestion des risques*. AMRAE, mai 2010, disponible via : <https://www.amrae.fr/la-cartographie-un-outil-de-gestion-de-risque>

Arias, Pedro, Dankers, Cora, Liu, Pascal, Pilkauskas, Paul. *The World Banana Economy 1985 – 2002*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2003, disponible via : <http://www.fao.org/3/y5102e/y5102e00.htm#Contents>

Arnold & Porter LLP. "The Extraterritorial Reach of the FCPA and the UK Bribery Act: Implications for International Business", mars 2012, consulté le 2 février 2019, disponible via : : https://files.arnoldporter.com/advisory%20extraterritorial_reach_fcpa_and_uk_bribery%20act_implications_international_business.pdf

Barker, Jr., Howard W., Camp, William H., Hasler, Clare M. *Report of the Special Litigation Committee, Chiquita Brands International, Inc.*, février 2009, disponible via : <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB340/chiquita-slc-report.pdf>

Caillat, Alessandro. "Business Continuity Management Current Trends and Best Practices". The World Bank, décembre 2016, disponible via : <http://pubdocs.worldbank.org/en/884311510084624517/webinar-operationalriskmanagement-presentation-businesscontinuitymanagementcurrenttrendsandbestpractices-alessandrocaillat-2016.pdf>

Chiquita Brands International, Inc. *Chiquita Brands International Inc. Form 10-K Annual Reports 1994 – 1999*. U.S. Securities and Exchange Commission Electronic Data Gathering, Analysis, and Retrieval Database, disponible via : <https://www.sec.gov/cgi-bin/browse-edgar?action=getcompany&CIK=0000101063&type=%2210-K%22>

Conseil de l'Union européenne. Règlement (UE) n° 442/2011 du Conseil du 9 mai 2011 concernant des mesures restrictives en raison de la situation en Syrie.

Conseil de l'Union européenne. Règlement (UE) n° 878/2011 du Conseil du 2 septembre 2011 modifiant le règlement (UE) n° 442/2011 concernant des mesures restrictives en raison de la situation en Syrie.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, “Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence”), s.d., consulté le 2 octobre 2018, disponible via : <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>

CPCS Transcom Limited. “Code de Déontologie”, s.d., consulté le 20 août 2018, disponible via : http://www.cpcstrans.com/files/3414/6548/9599/Code_of_Ethics_FR.pdf

Département fédéral des affaires étrangères de la Confédération suisse. “Code de conduite international des entreprises de sécurité privées”, s.d., consulté le 3 mars 2019, <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/politique-exterieure/droit-international-public/droit-international-humanitaire/entreprises-militaires-securite-prives/code-bonne-conduite.html>,

Département fédéral des affaires étrangères de la Confédération suisse. “Principes Volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'homme”, s.d., consulté le 3 mars 2019, disponible via : <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/politique-exterieure/droits-homme-securite-humaine/politique-droits-homme/economie-droits-homme/principes-volontaires.html>

Evans, Michael. “The Chiquita Papers”. *National Security Archive*, 7 avril 2011, disponible via : <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB340/>

Global Compact Network Canada. “Auditing Implementation of Voluntary Principles on Security and Human Rights”, août 2016, disponible via : <https://globalcompact.ca/wp-content/uploads/2016/08/Auditing-Implementations-of-VPs-on-Security-and-Human-Rights.pdf>

Groupe d'action financière (FATF-GAFI). “Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération – les recommandations du GAFI”, février 2012, consulté le 3 mars 2019, disponible via : <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/Recommandations%20du%20GAFI%202012.pdf>

Harvard Law School International Human Rights Clinic (IHRC), Colectivo de Abogados José Alvear Restrepo, Fédération Internationale des Droits de l'Homme. *The contribution of Chiquita corporate officials to crimes against humanity in Colombia : Article 15 Communication to the International Criminal Court*, mai 2017, disponible via : <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB593-chiquita-papers-evidence-in-icc-filing/2017.05.18%20Communication%200845.pdf>

International Code of Conduct Association. “Code de conduite international des entreprises de sécurité privées”, s.d., consulté le 3 mars 2019, disponible via : <https://www.icoca.ch/fr>

International Committee of the Red Cross. “Global trends of war and their humanitarian impacts”, 17 octobre 2018, consulté le 5 février 2019, disponible via : <https://www.icrc.org/en/document/global-trends-war-and-their-humanitarian-impacts-0>

Lafarge S.A. “Frise historique : l'histoire du groupe Lafarge”. S.d., consulté le 20 septembre 2018, disponible via : https://www.lafargeholcim.com/archives/frise/03272013-group-lafarge_timeline-fr.html

National Security Archive (éd.), *Chiquita Papers*, publié le 7 avril 2011, disponible via : <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB340/>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

“Convention sur la lutte contre la corruption d’agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et recommandations connexes”. 2011, consulté le 3 mars 2019, disponible via : http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/ConvCombatBribery_FR.pdf ;

OCDE. “Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité”. 18 février 2010, consulté le 3 mars 2019, disponible via : <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/44884414.pdf>

OCDE, Groupe de la Banque Africaine de Développement. “Guide de conformité et de lutte contre la corruption pour les entreprises africaines”. s.d., consulté le 3 mars 2019, disponible via : <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/Guide-corruption-entreprises-africaines.pdf>

Overseas Security Advisory Council. “Emergency Planning Guidelines for American Businesses Abroad”. United States Department of State, s.d., disponible via https://photos.state.gov/libraries/angola/209911/RSO/American_Businesses_Abroad.pdf

Sherpa, “Note de SHERPA et ECCHR sur une mise en examen de Lafarge pour complicité de crimes contre l’humanité”, 15 mai 2018, disponible via : <https://www.asso-sherpa.org/note-de-sherpa-ecchr-mise-examen-de-lafarge-complicite-de-crimes-contre-lhumanite>

Transparency International France. *Dispositif anticorruption de la Loi Sapin II : Guide pratique pour la mise en œuvre des mesures anticorruption imposées par la loi aux entreprises*, 2017, disponible via : <https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2017/06/guide-pratique-entreprises-loi-sapin2.pdf>

Uppsala Universitet, *Uppsala Conflict Data Program*, s.d., consulté le 1 novembre 2018, disponible via : <https://www.pcr.uu.se/research/ucdp/>

U.S. Department of State Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor. “Fiche documentaire : Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme”. 20 février 2001, consulté le 20 novembre 2018, disponible via : https://docs.wixstatic.com/ugd/f623ce_c6293638918241e081833d5cde9b3804.pdf

U.S. Securities and Exchange Commission. “2018 National Exam program Examination Priorities”, s.d., consulté le 4 février 2019, disponible via : <https://www.sec.gov/about/offices/ocie/national-examination-program-priorities-2018.pdf>

Voluntary Principles on Security and Human Rights, “Clauses type en matière de sécurité et de droits de l’homme à inclure aux contrats conclus entre des forces de sécurité gouvernementales et des sociétés”, s.d., consulté le 18 mai 2019, disponible via : https://docs.wixstatic.com/ugd/f623ce_1a91d89d685d44c5bc6b96cda2c24f79.pdf

7.4. Articles de presse

Abdulhaq, Ethar, Ahmed, Yusra (trad.). "French cement company buys oil from ISIS: documents". Zaman Al-Wasl, 19 février 2016, consulté le 1 février 2019, disponible via : <https://en.zamanalwsl.net/news/article/14166>

Anyimadu, Adjoa. "Why don't the US and the UK pay ransoms for hostages?", *The Guardian*, 22 août 2014, disponible via : <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/aug/22/paying-ransoms-nicolas-henin-james-foley>

Arrial, Éléonore, Mlapa, Quentin, Brillié-Champaux, Marina. "Mise en examen de Lafarge pour complicité de crimes contre l'humanité, financement d'entreprise terroriste et mise en danger de la vie d'autrui". *Dalloz Étudiant*, 20 septembre 2018, consulté le 25 novembre 2018, disponible via : <https://actu.dalloz-etudiant.fr/focus-sur/article/mise-en-examen-de-lafarge-pour-complicite-de-crimes-contre-lhumanite-financement-dentreprise/h/9305ac2ff27e34b35d4cdf5bd2fdf731.html>

Ayad, Christophe, " L'ONG Sherpa porte plainte contre Lafarge pour financement du terrorisme", *Le Monde*, 15 novembre 2016, disponible via : https://www.lemonde.fr/syrie/article/2016/11/15/l-ong-sherpa-porte-plainte-contre-lafarge-pour-financement-du-terrorisme_5031474_1618247.html

Barth, Benjamin. "Alep, chronique d'une révolution impossible". *Le Monde*, 13 décembre 2016, consulté le 25 novembre 2018, disponible via : https://www.lemonde.fr/proche-orient/article/2016/12/13/alep-chronique-d-une-revolution-impossible_5048211_3218.html

Bernard, Anne, Boudeville, Pascale, Léger, Julien. "Syrie : deux ans et demi de conflit en six cartes". *Franceinfo*, 26 novembre 2013, consulté le 12 avril 2019, disponible via : https://www.francetvinfo.fr/monde/revolte-en-syrie/syrie-deux-ans-de-conflit-en-cinq-cartes_281371.html

B.H., AFP. "Affaire Lafarge en Syrie : la décision cruciale de la Cour de cassation reportée à septembre". *Le Dauphiné Libéré*, 15 juillet 2021, consulté le 22 juillet 2021, disponible via : <https://www.ledauphine.com/faits-divers-justice/2021/07/15/affaire-lafarge-une-decision-cruciale-de-la-cour-de-cassation-attendue-ce-jeudi>

Boughezala, Daoud. "Pour rester en Syrie, Lafarge a financé Daech et sacrifié ses salariés syriens". *Causeur*, 6 août 2018, disponible via : <https://www.causeur.fr/lafarge-daeche-syrie-laurent-fabius-153442>

Callimachi, Rukmini. "Paying ransoms, Europe bankrolls Qaeda terror". *The New York Times*, 19 juillet 2014, disponible via : <https://www.nytimes.com/2014/07/30/world/africa/ransoming-citizens-europe-becomes-al-qaeda-s-patron.html>

Calvo Ospina, Hernando. "En 1928, le massacre des bananeraies en Colombie". *Le Monde Diplomatique*, 16 décembre 2010, disponible via : <https://www.monde-diplomatique.fr/carnet/2010-12-16-colombie>

Cettour-Rose, Dominique. " Lafarge : le dossier syrien entre les mains de la justice française et européenne". *France Télévisions*, 28 avril 2017, disponible via : https://www.francetvinfo.fr/monde/moyen-orient/lafarge-le-dossier-syrien-entre-les-mains-de-la-justice-francaise-et-europeenne_3058259.html

Chapman, Peter. "Rotten fruit". *The Financial Times*, 15 mai 2007.

Collombat, Benoît, Guéguen, Élodie. "Lafarge en Syrie : du ciment à tout prix". *Secrets d'Info (France Inter)*, 14 octobre 2017, disponible via : <https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-14-octobre-2017>

Collombat, Benoît, Guéguen, Élodie. "Lafarge en Syrie : le rôle de la France en question". *France Culture*, 13 octobre 2017, disponible via : <https://www.franceculture.fr/droit-justice/lafarge-en-syrie-le-role-de-la-france-en-question>

Dehesdin, Cécile. "Risque contre catastrophe : le choc des cultures". *Slate.fr*, 15 mars 2011, consulté le 3 mars 2019, disponible via : <http://www.slate.fr/story/35507/culture-risque-culture-catastrophe>

Drouelle, Fabrice. "Lafarge en Syrie : ciment, bakchichs et terrorisme". *Affaires sensibles (France Inter)*, 17 décembre 2018, disponible via : <https://www.franceinter.fr/emissions/affaires-sensibles/affaires-sensibles-17-decembre-2018>

Downs, Ray. "Colombia charges 13 ex-Chiquita executives for financing death squads". *UPI*, 2 septembre 2018, disponible via : https://www.upi.com/Top_News/World-News/2018/09/02/Colombia-charges-13-ex-Chiquita-executives-for-financing-death-squads/3501535934661/?ur3=1

Fisk, Robert. "America siding with 'terrorists' like al-Nusra? It's not a conspiracy theory". *The Independent*, 14 juin 2015, disponible via : <https://www.independent.co.uk/voices/comment/america-siding-with-terrorists-like-al-nusra-its-not-a-conspiracy-theory-10319370.html>

Franceinfo. "Lafarge soupçonné de complicité de crimes contre l'humanité : la Cour de cassation reporte sa décision au 7 septembre". *Franceinfo*, 15 juillet 2021, consulté le 22 juillet 2021, disponible via : https://www.francetvinfo.fr/monde/proche-orient/offensive-jihadiste-en-irak/lafarge-soupconne-de-complicite-de-crimes-contre-l-humanite-la-cour-de-cassation-reporte-sa-decision-au-7-septembre_4702963.html

Franceinfo. "Un ex-responsable de Lafarge admet le versement de 20 000 euros par mois à l'État islamique". *Franceinfo*, 20 septembre 2017, consulté le 27 octobre 2018, disponible via : https://www.francetvinfo.fr/monde/proche-orient/offensive-jihadiste-en-irak/un-ancien-responsable-du-groupe-lafarge-a-reconnu-le-versement-de-20-000-euros-par-mois-a-l-organisation-etat-islamique_2381261.html

Ghibaudo, Sara. "Lafarge en Syrie : du ciment coûte que coûte". *France Inter*, 13 octobre 2017, consulté le 27 octobre 2018, disponible via : <https://www.franceinter.fr/emissions/le-zoom-de-la-redaction/le-zoom-de-la-redaction-13-octobre-2017>

Ghibaudo, Sara. "Lafarge en Syrie : garde à vue pour deux anciens PDG". *France Inter*, 6 décembre 2017, consulté le 27 octobre 2018, disponible via : <https://www.franceinter.fr/justice/lafarge-en-syrie-deux-anciens-pdg-en-garde-a-vue>

Gillard, Michael. "BP In West Papua – Slow Motion Genocide, High Speed Profit". *New Matilda*, 5 novembre 2018, consulté le 25 avril 2019, disponible via : <https://newmatilda.com/2018/11/05/special-investigation-bp-west-papua-slow-motion-genocide-high-speed-profit/>

Golla, Mathilde. "Financement du terrorisme en Syrie : la chronologie de l'affaire Lafarge". *Le Figaro*, 28 juin 2018, consulté le 18 juillet 2018, disponible via : <http://www.lefigaro.fr/societes/2017/12/09/20005-20171209ARTFIG00115-financement-du-terrorisme-en-syrie-la-chronologie-de-l-affaire-lafarge.php>

Ignatius, David. "How ISIS spread in the Middle East". *The Atlantic*, 29 octobre 2015, disponible via : <https://www.theatlantic.com/international/archive/2015/10/how-isis-started-syria-iraq/412042/>

Jarry, Emmanuel. "Exclusive : France asked U.S. not to bomb Lafarge factory in Syria in 2014 – emails", *Reuters*, 25 avril 2018, disponible via : <https://www.reuters.com/article/us-lafargeholcim-syria-france-exclusive/exclusive-france-asked-u-s-not-to-bomb-lafarge-factory-in-syria-in-2014-emails-idUSKBN1HW2DE>

Kellou, Dorothée Myriam. "Comment Lafarge a exposé ses employés aux rapt". *Le Monde*, 14 novembre 2016, disponible via : https://www.lemonde.fr/syrie/article/2016/11/14/comment-lafarge-a-expose-ses-employes-aux-rapt-syrie_5030751_1618247.html

Kellou, Dorothée Myriam. "Syrie : les troubles arrangements de Lafarge avec l'État islamique". *Le Monde*, 9 juin 2016, disponible via : https://www.lemonde.fr/syrie/article/2016/06/21/syrie-les-troubles-arrangements-de-lafarge-avec-l-etat-islamique_4955023_1618247.html

Kodmani, Hala. "Le califat de l'État islamique en sept dates". *Libération*, 23 mars 2019, disponible via : https://www.liberation.fr/planete/2019/03/23/le-califat-de-l-etat-islamique-en-sept-dates_1716950

LCI. "Relations troubles entre Lafarge et Daech en Syrie : un rapport accable le cimentier français". *LCI.fr*, 21 septembre 2017, disponible via : <https://www.lci.fr/international/activites-de-lafarge-en-syrie-trois-ex-salaries-syriens-entendus-un-rapport-accable-le-cimentier-2065065.html>

Lecadre, Renaud. "Firas Tlass, « partenaire local » de Lafarge en Syrie". *Libération*, 14 décembre 2017, disponible via : https://www.liberation.fr/france/2017/12/14/firas-tlass-partenaire-local-de-lafarge-en-syrie_1616777

Le Devin, Will. "Lafarge en Syrie : l'ex-responsable sûreté de l'usine charge sa direction". *Libération*, 15 juin 2018, disponible via : https://www.liberation.fr/france/2018/06/15/lafarge-en-syrie-l-ex-responsable-surete-de-l-usine-charge-sa-direction_1659511

Le Meur, Claire. "L'embargo : quels risques pour les entreprises françaises ?", *Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique*, 16 mars 2017, consulté le 3 mars 2019, disponible via : <https://portail-ie.fr/analysis/1573/jdr-lembargo-quels-risques-pour-les-entreprises-francaises>

Le Monde, AFP. "Bercy a saisi la justice au sujet des activités de Lafarge en Syrie". *Le Monde*, 19 janvier 2017, disponible via : https://www.lemonde.fr/syrie/article/2017/01/19/bercy-a-saisi-la-justice-au-sujet-des-activites-de-lafarge-en-syrie_5065540_1618247.html

Les Crises. "Mieux comprendre la complexité de la guerre civile syrienne". 19 octobre 2015, disponible via : <https://www.les-crisis.fr/mieux-comprendre-la-complexite-de-la-guerre-civile-syrienne/>

L'Express, AFP. "Sarkozy annonce la fermeture de l'ambassade de France en Syrie". *L'Express*, 2 mars 2012, consulté le 10 juin 2019, disponible via : https://www.lexpress.fr/actualite/monde/sarkozy-annonce-la-fermeture-de-l-ambassade-de-france-en-syrie_1088928.html

Liabot, Thomas. "Lafarge en Syrie : que reproche-t-on aux six dirigeants mis en examen ?". *Le Journal du Dimanche*, 9 décembre 2017, disponible via : <https://www.lejdd.fr/Societe/Justice/lafarge-en-syrie-que-reproche-t-on-aux-six-dirigeants-mis-en-examen-3516089>

L'Obs, AFP. "Lafarge : l'ex-PDG Bruno Lafont et deux autres cadres en garde à vue". *L'Obs*, 6 décembre 2017, disponible via : <https://www.nouvelobs.com/topnews/20171206.AFP3961/lafarge-l-ex-pdg-bruno-lafont-et-deux-autres-cadres-en-garde-a-vue.html>

Lund, Aron. "The Factory: A Glimpse into Syria's War Economy". *The Century Foundation*, 21 février 2018, disponible via : <https://tcf.org/content/report/factory-glimpse-syrias-war-economy/>

Pierson, Brendan. "Chiquita settles with families of U.S. victims of Colombia's FARC". *Reuters*, 6 février 2018, consulté le 2 mai 2019, disponible via : <https://www.reuters.com/article/us-usa-court-chiquita/chiquita-settles-with-families-of-u-s-victims-of-colombias-farc-idUSKBN1FP2VX>

Priestley, Pascal. "Les errements de Lafarge en Syrie, un scandale à fragmentation". *TV5 Monde*, 31 juillet 2018, disponible via : <https://information.tv5monde.com/info/les-errements-de-lafarge-en-syrie-un-scandale-fragmentation-209090>

Radio-Canada. "Première manifestation dans la ville syrienne d'Alep". *Radio-Canada*, 13 avril 2011, disponible via : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/511742/syrie-manifestation-alep>

Reuters. "Mise en examen d'une ancienne DRH de Lafarge". *Capital.fr*, 15 avril 2018, disponible via : <https://www.capital.fr/economie-politique/mise-en-examen-dune-ancienne-drh-de-lafarge-1283155>

Ridgwell, Henry. "Report : Governments paying terror kidnap ransoms 'put all citizens at risk'". *Voice of America*, 20 septembre 2017, disponible via : <https://www.voanews.com/a/terrorist-kidnapping-ransoms/4037193.html>

Roberts, Dan. "Obama administration clears way for hostages' families to pay ransom". *The Guardian*, 24 juin 2015, disponible via : <https://www.theguardian.com/us-news/2015/jun/24/obama-administration-hostages-families-ransom>

Seelow, Soren. "Ce que révèle l'enquête judiciaire sur les agissements du cimentier Lafarge en Syrie". *Le Monde*, 20 septembre 2017, disponible via : https://www.lemonde.fr/international/article/2017/09/20/ce-que-revele-l-enquete-judiciaire-sur-les-agissements-du-cimentier-lafarge-en-syrie_5188546_3210.html

Seelow, Soren. "Financement du terrorisme par Lafarge : mode d'emploi". *Le Monde*, 30 avril 2018, disponible via : https://www.lemonde.fr/international/article/2018/04/30/financement-du-terrorisme-par-lafarge-mode-d-emploi_5292420_3210.html

Seelow, Soren. "Lafarge en Syrie : trois cadres du cimentier mis en examen". *Le Monde*, 1 décembre 2017, disponible via : https://www.lemonde.fr/societe/article/2017/12/01/lafarge-en-syrie-trois-cadres-mis-en-examen_5223444_3224.html

Seelow, Soren. "Syrie : l'entreprise Lafarge mise en examen pour « complicité de crimes contre l'humanité »". *Le Monde*, 28 juin 2018, consulté le 18 juillet 2018, disponible via : https://www.lemonde.fr/societe/article/2018/06/28/financement-du-terrorisme-lafarge-sa-mise-en-examen-pour-complicite-de-crimes-contre-l-humanite_5322647_3224.html

Simon, Joel. "The business of kidnapping: inside the secret world of hostage negotiation". *The Guardian*, 25 janvier 2019, disponible via : <https://www.theguardian.com/news/2019/jan/25/business-of-kidnapping-inside-the-secret-world-of-hostage-negotiation-ransom-insurance>

Sotto, Thomas, Duquesne, Benoît. "Lafarge : les sombres affaires du roi du ciment". *Complément d'enquête* (France Télévisions), 22 mars 2018.

VICE, "Rojava: Syria's unknown war", *VICE News*, 2 janvier 2014,
<https://www.youtube.com/watch?v=p2zxIFQxkQ4>

Vincent, Elise. "La mise en examen de l'ex-DG de Lafarge pour « financement du terrorisme » a été levée". *Le Monde*, 6 mars 2019, disponible via :
https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2019/03/06/lafarge-en-syrie-une-mise-en-examen-de-l-ex-dg-levee_5432147_1653578.html

ISSN 2608-2993

Directeur de la publication :
M. Patrick Gérard

 Ena_fr
 EcoleNationale
Administration.fr

Ecole nationale
d'administration

1 rue Sainte-Marguerite
67080 Strasbourg Cedex
+33 (0)3 88 21 44 44
2 avenue de l'Observatoire
75272 Paris Cedex 06
+33 (0)1 44 41 85 00