

Sujet

L'éthique en zone de conflit, une priorité de second rang pour les entreprises ?

Démarche

Tous deux étudiants en première année de master au sein d'une école de commerce, nous nous sommes rencontrés au sein de notre association étudiante de géopolitique. Nous sommes tous les deux passionnés par ce qui se passe au-delà de nos frontières, passionnés par les relations internationales. Un choix curieux pour des étudiants en école de commerce qui, à priori, n'a rien à voir avec une Institut d'Étude Politique ou une école de relations internationales. Et pourtant, les nombreux scandales tels que celui "des diamants du sang" dans les années 90, du "coltan du sang" dans le Kivu Congolais, ou encore de l'actuel cas Lafarge en Syrie, montrent que les entreprises, sinon le milieu économique tout entier, n'échappent plus aux rouages de la géopolitique. Elles deviennent tantôt des acteurs tantôt des victimes des conflits internationaux.

Dans un monde de plus en plus globalisé, en tant que futurs dirigeants nous serons certainement amenés à être confrontés à cette problématique tant humaine qu'économique qui est : que faire lorsque qu'un conflit éclate dans une zone d'activité ? Nous nous sommes questionnés sur le mécanisme décisionnel des entreprises en zone de conflit. Bien plus qu'un sujet de dissertation, il s'agit pour nous d'encourager la réflexion de tous les dirigeants d'entreprise sur le rôle et l'impact de leurs activités dans un pays en guerre.

Résumé de l'essai

« La paix n'est pas l'absence de conflit, c'est la capacité de gérer les conflits de manières pacifiques » R. Reagan

Dans un monde de plus en plus mondialisé, où les chaînes de valeur deviennent globales, les entreprises sont présentes sur un nombre croissant de territoires. Pays développé, pays émergent, pays en développement, les terminologies sont nombreuses pour décrire les zones nationales d'actions des entreprises. Néanmoins, une zone, rarement évoquée dans les études portant sur le développement des entreprises attire notre attention : les zones de conflits. Environnements hostiles par excellence, les zones de conflits présentent toutes les caractéristiques pouvant menacer le bien-être de l'activité des entreprises.

Néanmoins, il serait erroné de ne voir les entreprises que comme des victimes. "Les diamants du sang", "les coltans du sang", ou encore le cas Lafarge en Syrie, montrent que les entreprises n'échappent plus aux rouages de la géopolitique et peuvent devenir des acteurs, sinon des catalyseurs à la perpétuation d'une zone d'instabilité.

Quelles problématiques soulèvent l'activité en zone de conflit ? Quels sont les choix disponibles pour les entreprises et en quoi remettent-elles en question la dimension éthique de ces dernières ? Quelles solutions pouvons-nous imaginer pour ramener l'éthique et la gestion responsable au cœur des entreprises en zone de conflit ?

Bibliographie

- Linardos, D. and Lecarpentier, F. (2010). *Business en milieu hostile*. Paris: Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice.
- *The Academy of Management Perspectives*, "Enhancing the concept of Corporate Diplomacy", université d'Amsterdam, Westermann-Behaylo, M.K.; Rehbein, K.; Fort, T.
- FIFE, F. (2019). *Dans les zones de conflit, les entreprises parfois s'égarer*. Le Parisien. <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-monde/dans-les-zones-de-conflit-les-entreprises-parfois-s-egarent-09-03-2017-6747459.php> [12 Février. 2019]
- Damgé, M. (2019). *Que reste-t-il des entreprises françaises en Syrie ?* Le Monde.fr. Disponible: https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/03/17/que-reste-t-il-des-entreprises-francaises-en-syrie_4594457_4355770.html [13 Février 2019].

- Acs.total.com. (2019). *Nos engagements éthiques* - Total ACS <http://www.acs.total.com/fr/a-propos-total-acs/rse-total-acs/ethique.html> [4 Février. 2019].

Introduction

En 2017, le *Conflict Barometer* du Heidelberg Institute for International Conflict Research comptabilisait 385 conflits autour du globe, 58% d'entre eux impliquant des violences armées. Dans un monde où les conflits sont de plus en plus nombreux, la conjoncture internationale devient de plus en plus complexe à appréhender, et les zones à risque de plus en plus difficile à anticiper.

Du fait de la mondialisation, c'est à dire l'extension à l'échelle planétaire de l'activité des entreprises, la géographie d'activité de l'entreprise évolue. Bien souvent en quête de matières premières, de plus en plus de firmes développent leurs activités dans des pays en développement. En 2012, pour la première fois de l'histoire contemporaine, la conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement notait que les pays en développement ont reçu plus d'IDE que les pays développés ! Or, dans ces territoires structurellement plus instables et parfois incontrôlés par l'État, l'émergence de conflits devient de plus en plus une problématique à laquelle les entreprises ne peuvent échapper.

Le cas de Lafarge en Syrie est sans nul doute le plus emblématique. Leader mondial dans le secteur des matériaux de construction, cette dernière choisit de collaborer avec Daech afin de conserver son activité en Syrie au lieu de partir et laisser son activité. Qu'est-ce qui peut amener une entreprise à prendre des décisions discutables du point de vue éthique ? A l'ère des chartes sociétales d'entreprise, comment allier conscience éthique et enjeux économique en zone de guerre ? N'y-a-t-il pas une troisième voie possible à celles de la fuite et de la collaboration fallacieuse ?

Nous aborderons tout d'abord la nature des zones conflits afin de comprendre dans quel cadre les entreprises agissent et se positionnent. Ensuite, il s'agira de voir pourquoi le pragmatisme peut primer bien souvent sur des considérations éthiques sous la pression du terrain. Enfin, il s'agira d'explorer les possibilités disponibles pour les entreprises afin qu'elles dépassent leur condition naturelle d'acteur économique pour devenir de véritables promoteurs de la paix, garants d'une stabilité dans des pays où misère et violence forment le terreau des guerres régionales.

I. Les entreprises en zone de conflits

Qu'entend-on par "éthique en zone de conflit"

Les zones de conflit, confrontations armées entre deux ou plusieurs parties sont malheureusement encore inévitables dans certaines parties du monde. À cause de ces affrontements, les zones concernées sont bouleversées. Les populations doivent faire le choix de rester, prenant le risque d'être à un moment donné otage du conflit voire de mourir, ou de partir, en laissant leurs vies derrière, sans certitude sur leur avenir. Les activités sur place sont bien souvent aussi stoppées, l'équilibre étant totalement anéanti par l'occupation des lieux par les groupes respectifs. C'est le cas des entreprises qui elles aussi sont confrontées aux problématiques des zones de conflits. Notre intérêt se porte tout particulièrement vers les multinationales qui ont elles des responsabilités en tant qu'acteur, employeur et source d'activité sur le terrain. En effet, la responsabilité des entreprises est devenue une exigence tant bien sociétale que marketing.

"La morale n'intègre pas les contraintes de la situation. L'éthique au contraire n'a de sens que dans une situation", disait Jean Jacques Nillès.

L'éthique professionnelle, régit les actions des entreprises. Quand l'éthique, qui influence les réactions et les comportements de chacun n'est pas coercitive, l'éthique professionnelle, la déontologie, impose un respect plus poussé de ces règles et normes. Par exemple, le groupe Total, quatrième entreprise pétrolière et gazière internationale, présente dans 130 pays à travers le monde s'engage à développer une culture d'entreprise partagée par ses collaborateurs, et notamment à choisir ses partenaires industriels selon leurs comportements à l'égard des valeurs et des principes de l'entreprise. Néanmoins, ces directives théoriques sont mises à rude épreuve en cas de conflits ou de présence dans des zones dites sensibles, c'est-à-dire des zones potentiellement menacées par des conflits voisins. Notre raisonnement est alors d'essayer de comprendre comment l'éthique professionnelle évolue dans les zones de conflits. En effet, quels principes priment dans un pays instable ou divisé ? Fuir le pays implique de laisser une partie de la population existante sans travail, sans ressource dans un milieu hostile mais rester engendre nécessairement une prise de partie, même involontaire dans l'évolution du conflit. Ce qui peut à terme menacer aussi les principes et valeurs de l'entreprise, son éthique.

Une confrontation inévitable

Dans les années 1980, les entreprises redéfinissent leur stratégie. Aidées par l'émergence des nouvelles technologies d'information et de communication ainsi que les innovations du transport, de l'emballage ou de production, elles se développent à l'international pour devenir des multinationales. Au début des années 2010, on comptabilisait plus de 80 000 firmes multinationales qui employaient dans leurs filiales à l'étranger plus de 69 millions de travailleurs contre 7000 dans les années 1960. Le fait est que les investissements directs à l'étranger (IDE) des entreprises peuvent se heurter aux conflits existants. Par exemple, les entreprises du secteur primaire et secondaire, qui reposent principalement sur l'extraction et l'exploitation de matières premières, sont parfois contraintes de se rendre dans des parties du monde plus riches en ressources mais aussi plus instables politiquement, voire en guerre. Ces zones de conflits imprévisibles menacent des usines alors implantées depuis de nombreuses années.

Cette contrainte géopolitique implique une nouvelle lecture de la chaîne de production pour limiter l'instabilité causée par les conflits. Par exemple VEOLIA a recruté un ancien chef du RAID Jean-Louis FIAMENGHI pour l'élaboration des plans de secours de ses exploitations à l'étranger. L'objectif est de pouvoir facilement évacuer le personnel tout en protégeant les actifs sur place.

Dans les faits, la fuite est la solution choisie par la plupart des entreprises faisant face à un risque potentiel ou avéré de conflit (c'était le cas de Total, Carrefour, ou encore Bel qui ont arrêté leurs activités en Syrie dès 2011). Cependant, certaines, du fait d'investissement trop onéreux ou d'intérêts hautement stratégiques, font le choix de rester sur place. Qu'advient-il de ces dernières ?

II. En zone de conflit, pragmatisme prime bien souvent sur considération éthique.

Différentes stratégies possibles

Pour une entreprise ayant fait le choix de demeurer en zone de conflit, on peut identifier deux grands types de stratégies possibles. La première est la stratégie du contournement : rester dans le pays mais éviter les zones sensibles. Ce modèle stratégique se fonde sur l'hypothèse que le conflit est localisé, son amplitude géographique est stable, prévisible. Ce fut par exemple le cas des entreprises opérant en Colombie du temps où les combats entre les FARC et l'armée colombienne étaient virulents. Cette guerre régionale affecta surtout les espaces reculés du pays, les zones forestières, et moins les espaces urbains. Dès lors, de nombreuses

entreprises relocalisèrent leurs activités en milieux urbain afin d'échapper au risque armé. La possibilité de cette stratégie est idéale car elle n'implique que très peu d'externalité négative sur le terrain. Néanmoins, les conflits n'ont pas toujours une géographie stable, et penser la possibilité de demeurer tout en évitant les zones les plus sensibles est bien souvent complexe, si ce n'est impossible.

En effet, lorsque les conflits monopolisent un espace s'étendant à l'entièreté d'un territoire national (à l'image des guerres civiles en Afrique Centrale), même sur toute une région revendiquée (Azawad en Afrique saharienne, Daesh au Moyen-Orient), la possibilité de contourner est impossible.

Dans le cas d'un État défaillant sur son territoire (Syrie de Bachar Al-Assad, États d'Afrique centrale,...), les entreprises peuvent choisir de collaborer avec les principaux acteurs des zones de conflits, qui sont souvent les maîtres des zones "grises" où les risques sont les plus forts. Par exemple, en Afrique les milices jouent bien souvent à armes égales avec l'armée de l'État. Tirillées par l'exigence d'un planning économique, les entreprises sont amenées à prendre ces décisions en un espace de temps réduit. Le fait est que ces décisions ne sont en aucun cas neutres. Elles impliquent un sacrifice au regard des externalités négatives qu'elles produisent. C'est le cas en Afrique, en République Démocratique du Congo, où le territoire est principalement incontrôlé et aux mains de nombreuses milices. Kun Hou Mining, une société chinoise d'extraction minière active depuis 2014 dans la province du Sud-Kivu, était prête à prendre toutes les décisions afin de garantir son accès aux mines d'or. Dans un rapport accablant de l'ONG Global Witness publié en Juillet 2016, il a été démontré que Kun Hou Mining avait fourni des fusils d'assaut AK-47, des talkies walkies Motorola et des sommes d'argent à des miliciens locaux dans le seul but de sécuriser son activité.

Face à la problématique éthique que pose la possible collaboration avec les acteurs à l'origine même des conflits, de plus en plus d'entreprise n'hésitent plus à ouvrir la porte du marché des sociétés militaires privées. SMP, chiens de guerre, contractors, les noms sont nombreux pour décrire ces sociétés spécialistes de l'activité en zone de conflit. Le marché de la sécurité en zone de conflit n'a fait que grandir depuis le début du XXIème siècle. À l'image du contrat de 187 millions de livres conclu entre G4S et la Basrah Gas Company en 2016 pour la protection des zones pétrolières autour de Bassorah en Irak, les recettes de ce marché se chiffrent en centaines de millions d'euros. Cependant, comme s'applique à montrer le rapport "Mercenaries Unleashed" de waronwant, organisation caritative britannique, l'activité des SMP est loin d'être contrôlé, pour ne pas dire contrôlable. Bien que politiquement non acteur direct des zones de conflits, les SMP n'ont pas toujours un impact positif dans leurs zones d'action. Au contraire, à l'images des violences régulièrement décriées des contractors du célèbre BlackWater, l'emploi de ces sociétés ne contribue généralement qu'à la perpétuation d'un climat de violence (dans les pires cas d'aggravation de la violence).

Par ailleurs, sur le terrain, il est difficile de revenir en arrière une fois la décision prise. Interrogé sur le cas de Lafarge, Alexandre Hollander, actuel dirigeant de la société Amarante International explique qu'il est *"sans doute compliqué de se retirer quand on a mis le doigt dans l'engrenage. Une fois qu'on a donné deux bidons d'essence, 1.000 dollars, puis 100.000 dollars, ce n'est plus le montant qui compte"*. C'est là toute la problématique opérationnelle à laquelle les entreprises se confrontent. L'inertie, le *path dependency* décrit par Alexandre Hollander, implique qu'un manque de projection sur l'ensemble des conséquences d'une décision peut être catastrophique pour les populations locales et l'équilibre d'un territoire.

Réfléchir sur l'éthique d'entreprise en zone de conflit demande de repenser l'entreprise en fonction des réalités de cet environnement extrême. Comment réinventer la chaine de valeur des entreprises en zone de conflit ?

III. Les entreprises ne sont pas juste de simples acteurs économiques, de simples “boîtes noires”, elles peuvent dépasser cette dimension pour devenir de véritable acteur géopolitique.

La Political Corporate Social Responsibility, un élément nouveau de la paix économique

*“Des gardiens en armes autour d’un site industriel ou d’une construction n’assurent nullement une sécurité pérenne si les hommes, les femmes et les enfants alentour meurent de faim”
Business en milieu hostile, La sûreté des entreprises à l’international, Dimitri Linardos et Fanny Lecarpentier, 2010.*

À l’heure où de plus en plus d’entreprises développent des chartes de responsabilité sociales et environnementales (RSE), il semble qu’il faille repenser une fois de plus le positionnement de l’entreprise. En effet, si la charte RSE était un premier pas vers une activité plus éthique, elle se révèle bien souvent d’une efficacité débile en zone de conflit. Le fait est que nous pensons que la charte RSE part d’un présupposé que nous pensons aujourd’hui caduque : celui du caractère apolitique des entreprises. La charte reconnaît l’impact économique, écologique et social dans sa conception de l’éthique d’entreprise, mais ignore la dimension politique, l’impact politique que peut avoir l’activité d’une entreprise (création d’emplois, collaboration avec un acteur d’un conflit, intermédiaire entre une population et son gouvernement...). Nous voudrions promouvoir ici ce que certains chercheurs appellent la “Political Corporate Social Responsibility”, que l’on pourrait traduire par “responsabilité sociale et politique d’entreprise”. À la lecture des réflexions apportées par une publication de l’université d’Amsterdam dans *The Academy of Management Perspectives*, “*Enhancing the concept of Corporate Diplomacy*”, nous nous sommes rendus compte à quel point tout était une question de perspective. On peut changer les règles, les modalités d’une activité afin d’acquérir une pérennité à court et moyen terme, mais tant que la situation des hommes eux-mêmes ne changera pas, le long terme demeure incertain. Ceci est particulièrement vrai en zone de conflit. Les mesures de sûreté et de sécurité ont d’inefficace le fait qu’elles ne font que réagir à une instabilité au lieu d’agir sur cette dernière. Nous sommes en faveur de l’inclusion de la dimension politique dans la charte éthique d’entreprise car nous croyons au rôle sociétal que peuvent avoir ces dernières. Il nous paraît normal que les entreprises deviennent des acteurs sociétaux dans les zones où elles opèrent. Profitant des richesses d’un territoire, il s’agit d’un juste retour que de s’appliquer à l’amélioration des conditions de ce dernier. Concrètement, il s’agit de promouvoir deux types de mesures. Des mesures préventives de maintien de la paix. En s’assurant d’employer des autochtones à des salaires raisonnables, en mettant en place des cellules de veilles et de communication afin d’entretenir une discussion avec les groupes politiques d’un territoire, l’entreprise peut jouer ce rôle de médiateurs, d’arbitre, et d’acteur à une forme de paix sociale qui rime également avec paix politique. Enfin, elle peut prendre aussi des mesures à posteriori visant à pacifier un conflit déjà existant en promouvant la transparence dans son dialogue avec les différentes parties prenantes. Il s’agit également d’établir une feuille de route politique, une philosophie politique d’entreprise afin que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible. Par exemple, être capable de réagir rapidement et de prendre les bonnes décisions en cas de guérilla comme ce fut le cas en Syrie. Ici, nous faisons écho à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017, voté afin que ce devoir de prévention, de vigilance, soit respecté des groupes en zone de conflit.

L’éthique une question de moyen ?

À l’image des industries extractrices et des “diamants du sang” issus d’Afrique Centrale dans les années 90, ou encore des firmes technologiques actuelles telles que Intel ou Microsoft, ou du “coltan du sang” issu du Kivu Congolais, on remarque que le détournement des richesses créées par les entreprises en zones de conflit est bien souvent lié à un mauvais suivi de la

chaîne de valeur. En effet, la logique de décomposition internationale des facteurs de production a multiplié la logique de sous-traitance à l'échelle mondiale. Or, plus une entreprise sous-traite, plus ses coûts potentiels d'agence sont élevés (diminuant ainsi le contrôle de l'entreprise mère sur sa chaîne de production). La multiplication des parties prenantes entre l'extraction des matières premières et l'assemblage final du produit rend le suivi complexe, pour ne pas dire impossible (dans le cadre d'Intel par exemple, il peut y avoir une dizaine d'intermédiaires de l'extraction au raffinage du Coltan). C'est là que se trouve la porte ouverte aux malversations et autres pratiques amORAles. Bien souvent, dans le cadre des "ressources de sang", les entreprises à la fin de la chaîne ne sont pas au courant qu'un ou plusieurs fournisseurs liés à la chaîne de production sont en réalité des groupes de mercenaires ou agents corrompus. L'éthique devient alors une question de moyen. Comment s'assurer qu'un fournisseur situé dans une zone de conflit ne participe pas à la perpétuation du climat délétère local ? Comment ramener du contrôle là où opacité et complexité amènent les entreprises à ignorer les malversations ayant lieu au sein même de leur supply chain ?

Fiers millennials que nous sommes, nous croyons que la technologie pourrait grandement aider les entreprises à rendre leur chaîne de valeur saine et éthique. Une technologie émergente mais encore très peu connue du grand public attire ici notre attention : la Block Chain. La Block Chain est une technologie permettant le stockage et la transmission de donnée de manière sécurisée et coordonnée. Docteur en Block Chain appliquée à la Supply Chain, Matthieu Lessueur voit dans cet outil une véritable "révolution de la traçabilité". En effet, appliquée à la chaîne d'approvisionnement, elle permettrait de suivre instantanément et précisément tous les flux matériels et financiers associés à l'activité globale de l'entreprise. Pour les firmes opérant directement, ou indirectement en zone de conflit ce serait l'assurance d'un meilleur contrôle de leur activité. L'éthique ne serait ici plus une question de moyens mais de volonté dans la mesure où toute transaction douteuse pourrait être immédiatement repérée.

Conclusion

À la lumière de l'actualité en France, il nous est apparu que les pistes de réponse que nous explorons sont plus que de simples « vœux ». Elles vont devenir des considérations stratégiques pour les entreprises. À ce titre, l'exemple de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre en zone de conflit est particulièrement pertinent. Alors qu'auparavant les entreprises n'avaient que très peu à craindre des conséquences humaines légales de leur activité en territoire instable, elles font face à une responsabilisation croissante. À travers cette loi il s'agit de responsabiliser les sociétés transnationales et d'empêcher l'occurrence de drames (comme l'exploitation directe ou indirecte d'une population vulnérable en zone de conflit) en permettant aux victimes d'obtenir des réparations auprès de la justice française. L'éthique en zone de conflit fait son premier grand pas dans les activités de due diligence. Devenant à la fois une nécessité à la soutenabilité sur le long terme du profit des entreprises en zones instables et une contrainte légale, nous croyons fortement que la réflexion éthico-économique de l'impact d'une activité en zone de conflit va devenir une nouvelle préoccupation pour les leaders de demain. Si nous soulignons tout à l'heure comment la paix économique pouvait contribuer à la redéfinition du rôle, et des responsabilités de l'entreprise envers les sociétés, c'est que nous croyons en l'affirmation suivante : de la paix économique à la paix militaire il n'y a qu'un pas.