

L'action criminelle sur l'entreprise¹

Very Philippe

Edhec Business School, France

393 Promenade des Anglais BP 3116, 06202 Nice Cx3 (France)

Tel : +(33) 4 93 18 99 66

Philippe.very@edhec.edu

Monnet Bertrand

Edhec Business School, France

Résumé

L'objectif de cette recherche consiste à comprendre comment les entreprises sont cibles de groupes criminels organisés. A partir d'une méthodologie principalement fondée sur des études de cas, nous proposons un modèle théorique de l'action criminelle sur l'entreprise, organisé en 3 étapes :

- typologie des actions criminelles ;
- vulnérabilité de l'entreprise à chaque type d'action criminelle
- impacts sur l'entreprise d'un type d'action criminelle

La recherche tend à montrer qu'il y a de multiples types de crimes ayant chacun leurs impacts propres. Elle suggère aussi que toutes les entreprises ne sont pas *également* exposées à ces menaces.

Mots clés : crime, management stratégique, gestion des risques.

¹ *Tous nos remerciements aux deux relecteurs anonymes de l'AIMS qui nous ont aidé à améliorer cet écrit et nous ont fait de nombreuses et intéressantes suggestions.*

INTRODUCTION

Entreprise et crime organisé : deux mondes qui s'ignorent ? Dépasser ce cliché rassurant est urgent: l'entreprise est la proie constante de prédateurs criminels de tous types qui chaque jour menacent un peu plus le fonctionnement de l'économie internationale. En témoignent quatre constats simples de l'emprise criminelle sur des enjeux fondamentaux de l'entreprise.

- A l'heure du baril de brut à plus de 50 \$, les plus grandes compagnies pétrolières opèrent massivement en territoire criminalisé : terrorisme islamiste en Arabie saoudite, piraterie en Indonésie, kidnapping en Colombie, vol massif au Nigeria (sixième exportateur de l'OPEP où plus de 4% de la production réalisée par les *majors* a été piratée en 2004!), ...
- Deux déterminants clés de la mondialisation sont, par ailleurs, gravement menacés par le crime organisé. Le développement du *marché global* s'accompagne à l'évidence de celui de la contrefaçon, spécifiquement en Inde et en Chine, cibles prioritaires des plus grandes entreprises occidentales. L'indispensable transfert de compétences vers de nouvelles zones d'opération que réalisent concrètement expatriés et voyageurs d'affaires étant, quant à lui, rendu dangereux donc coûteux par une nouvelle composante du risque / pays : Amérique du Sud / risques enlèvement contre rançon, pays musulmans / risques d'attentats, Afrique de l'Ouest / risques d'insurrection généralisé, ...
- L'énorme potentiel de marché créé par le processus d'élargissement de l'Union européenne va inmanquablement exposer les plus grandes entreprises occidentales à des acteurs criminels fortement ancrés dans le secteur privé et la sphère politique des nouveaux et futurs entrants, du crime organisé roumain à la mafia albanaise.
- La taille des acteurs criminels ne cesse d'augmenter et certains réalisent un chiffre d'affaires – estimé – supérieur au PIB de certains Etats. Par exemple, le chiffre d'affaires de la N'Dranghetta, mafia calabraise, est estimé à 35 milliards € alors que le PIB de la Calabre est de 29 Milliards €! Ce sont donc de très grosses organisations, possédant des ressources conséquentes, qui s'attaquent à l'entreprise.

Ces quelques arguments montrent que la maîtrise des risques criminels pesant sur l'entreprise constitue un enjeu majeur du management international. Or, force est de constater que la recherche académique en management s'est très rarement intéressée à cette question. L'objectif

de cet article consiste à explorer ce champ méconnu, de manière à le structurer et à élaborer de futurs programmes de recherche. Pour cela, nous avons mené des investigations selon trois axes :

- proposer une typologie des risques criminels ;
- analyser les variables qui influencent la vulnérabilité d'une entreprise au risque criminel
- analyser les impacts probables du risque criminel sur l'entreprise.

Ces investigations se sont appuyées sur des enquêtes menées sur le terrain. Les conclusions sont présentées dans cet article sous la forme de propositions quant à la vulnérabilité des entreprises et quant à la nature des impacts qu'elles subissent.

1. ETAT DE L'ART SUR CRIME ET ENTREPRISE

La recherche en gestion s'est peu consacrée à l'étude des actions criminelles touchant l'entreprise. Le thème n'est pas facile à étudier : rares sont les entreprises qui souhaitent parler de leurs déboires, difficile est la quête d'informations. On note cependant un regain d'attention de la part des chercheurs depuis les attentats terroristes du 11 Septembre et, dans un autre registre, depuis l'affaire Enron.

Les quelques travaux publiés peuvent être rangés en trois catégories :

- les travaux s'intéressant aux pratiques frauduleuses des entreprises elles-même ; les affaires Enron, Worldcom ou Tyco ont donné naissance à des recherches sur les pratiques de gouvernance (Morrison, 2004 ; Deakin et al., 2004 ; Kaufman et al., 2005 ;). D'autres travaux ont été menés sur le rôle des *whistle blowers* (Gundlach et al., 2003 ; Vershoor, 2003), ces dénonciateurs que Claveau et Séville appellent « les tireurs de sonnette d'alarme » (2004) ;
- Les travaux menés sur la corruption des états et les investissements à l'étranger. La plupart traite le problème, non du point de vue de l'entreprise, mais plus à travers les flux d'investissements émanant d'une population d'entreprise ; les quelques recherches s'intéressant à l'entreprise examinent les modes d'entrée appropriés en fonction du niveau de corruption dans le pays d'accueil (Doh et al., 2003 ; Uhlenbruck et al., 2006)
- Les travaux analysant la vulnérabilité de l'entreprise au risque terroriste et au cyber-crime et les impacts potentiels de ces menaces. Un numéro spécial de *Journal of International Management* (Vol 11(4), 2005), intitulé « global security risks and international competitiveness » a rassemblé les premières recherches dans ce domaine. Signalons que la plupart d'entre elles sont des constructions théoriques non validées de façon empirique.

Seule la dernière catégorie correspond à notre problématique. En effet, nous ne nous intéressons pas à la criminalité interne à l'entreprise, ni à l'analyse des flux d'investissements, mais à l'action d'organisations criminelles externes.

1.1. RECHERCHES EN GESTION

Dans le numéro spécial de *Journal of International Management*, Vol 11(4), 2005, plusieurs articles théoriques contiennent des éléments de réflexion utiles pour notre recherche. Nous ferons le point sur ces développements selon deux dimensions : la vulnérabilité au crime et l'impact du risque criminel.

1.1.1. Vulnérabilité de l'entreprise

La vulnérabilité, c'est « la susceptibilité ou prédisposition à changer ou perdre à cause de pratiques (ou conditions) organisationnelles ou fonctionnelles » (Barnes et Oloruntoba, 2005, p 527). Appliquée à notre thématique, cette définition signifie que l'entreprise est déclarée vulnérable lorsque l'action de criminels externes tend à modifier sa façon de fonctionner ou à diminuer sa performance économique.

Pour étudier la vulnérabilité économique de l'entreprise suite aux attentats terroristes du 11 Septembre, Li et al (2005) développent un modèle de stratégie globale associant le modèle éclectique de Dunning (1988) à la décomposition de l'entreprise selon 4 dimensions : stratégie, structure, ressources et performance. Ils utilisent ce modèle pour analyser l'influence du risque terroriste sur la performance de la multinationale. A partir d'une démarche comparative, ces auteurs proposent une série d'hypothèses sur les variables du modèle qui seraient associées à une baisse de la performance suite aux attentats. Cette baisse est censée dépendre du type de stratégie poursuivi, de la nationalité et de l'image de marque de la diversité des activités, des modes d'implantation à l'étranger et de la localisation des investissements directs à l'étranger.

Kshetri (2005) étudie les attaques de *hackers* vis-à-vis des entreprises et propose un modèle théorique compréhensif de cette réalité du cyber-crime. Ce modèle intègre : les caractéristiques du pays d'origine du *hacker*, les motivations à l'attaque, le type d'attaque et le profil de l'organisation attaquée. Sur ce dernier point, l'auteur formule l'hypothèse d'une vulnérabilité d'origine symbolique. Si l'entreprise représente un symbole de ce que le hacker veut perturber,

elle a plus de chances d'être effectivement attaquée. L'auteur donne pour exemple le hacking en 2001 d'institutions américaines d'une part, chinoises d'autre part, suite à un incident aérien entre avions chinois et américain. Par analogie, cette recherche suggère que des criminels agissant selon un but idéologique devraient s'attaquer prioritairement aux entreprises représentant le symbole qu'ils cherchent à détruire.

1.1.2. Nature des impacts sur l'entreprise

Czinkota et al. (2005) ont étudié les impacts du terrorisme sur la stratégie marketing et la production. Leur construction théorique les mène à supposer que la saillance du risque terroriste influence toutes les composantes de la chaîne de valeur qu'ils ont étudié. L'intérêt de leur recherche pour notre propre travail réside dans la distinction effectuée entre impacts directs et indirects. Par impact direct les auteurs entendent les conséquences immédiates de l'attentat terroriste (destruction du siège, décès des employés, ...). L'impact indirect est conçu comme les conséquences qui s'enchaînent derrière l'impact direct. Dans leur étude, les auteurs évoquent la chute de la consommation aux Etats-Unis suite aux attentats du 11 Septembre. Traitant des conséquences liées à ce même évènement, Spich et Grosse (2005) évoquent deux types de surcoûts pour les entreprises américaines :

- Un surcoût micro-économique, dû aux mesures mises en oeuvre par l'entreprise pour protéger des hommes et ses sites ;
- Un surcoût macro-économique, causé par la mise en place de la politique américaine de sécurité qui requiert de s'adapter à de nouvelles réglementations.

Faisant un parallèle entre coûts et impacts, notre recherche sera centrée sur les impacts micro-économiques, directs ou indirects, que l'action criminelle exerce sur l'entreprise. Nous ne traiterons pas les coûts qui affectent l'ensemble de la population des entreprises d'un pays.

Enfin, Spich et Grosse (2005) évoquent une influence de la politique américaine de sécurité sur le chiffre d'affaires des entreprises nationales, qui peut décroître (clients ne voulant plus acheter américain) ou croître (opportunités de nouveaux produits ou services de sécurité).

1.1.3. Synthèse de la littérature en gestion

Comme on peut le constater, les recherches sont théoriques et naissantes. Elles sont centrées sur un type de crime. On peut cependant supposer la nature variée des impacts sur l'entreprise et la

vulnérabilité plus ou moins forte au risque selon diverses caractéristiques de l'entreprise. Enfin, les recherches citées aident aussi à élaborer des construits théoriques qui permettront de préparer le dispositif de recherche empirique.

1.2. RECHERCHES HORS GESTION

Au-delà de la gestion, d'autres champs de recherche se sont intéressés à l'action criminelle, à commencer bien évidemment par les criminologues et les juristes. Leurs travaux sont en général centrés sur la compréhension des motivations du groupe criminel et un décryptage de ses modalités d'action. Une conclusion de ces travaux concerne la stratégie de ces groupes, et en particulier des mafias. Ils cherchent constamment la faille, le point faible dans l'organisation ciblée qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs (Raufer, 2005 ; Raufer et Quéré, 2005). Cette conclusion est importante, car elle conforte un objectif de notre recherche : analyser la vulnérabilité des entreprises face au crime organisé.

On trouve aussi des écrits publiés par des experts appartenant à des services d'Etat luttant contre une forme de crime particulière : en France, Service Central de Prévention de la Corruption qui lutte contre la contrefaçon, Tracfin contre le blanchiment d'argent sale. Ces services démontent les mécanismes d'action et formulent des propositions pour lutter contre la menace. Leur objectif premier est d'améliorer le système réglementaire et législatif pour combler les lacunes constatées. Ils s'intéressent peu aux répercussions du crime sur l'entreprise elle-même, sauf en terme de conséquences juridiques : responsabilité civile de l'entreprise et responsabilité pénale des dirigeants (par exemple Jerez, 1998).

Cette littérature est toutefois fort utile pour accéder à une meilleure compréhension des acteurs et modes d'action. Avant, pendant et après l'étude de chaque cas, nous l'avons consultée pour préparer nos enquêtes et étayer nos conclusions¹.

¹ Nous avons choisi de ne pas citer les très nombreux écrits consultés. En effet, la littérature pertinente dépend du cas traité : quelle est la nature du crime et qui en sont les auteurs ? Pour chaque événement étudié, nous avons donc recherché des informations différentes, en recoupant connaissance du pays, connaissance de l'organisation criminelle et connaissance du mode d'action employé.

2. DESCRIPTION DE LA METHODOLOGIE

La littérature en management stratégique étant à notre connaissance peu dense sur le thème, notre recherche est de type exploratoire. Notre objectif consiste à développer une construction théorique à partir de l'étude de cas concrets. Pour mener à bien cette recherche, nous avons appliqué la démarche préconisée par Eisenhardt (1989). Notre question initiale était : comment l'entreprise est-elle cible des organisations criminelles ?

2.1. CHAMP DE RECHERCHE

Si nous n'avons pas fixé a priori de contraintes quant à la taille ou au type d'entreprises que nous souhaitons étudier, notre champ d'études est cependant limité en ce qui concerne les autres acteurs. Notre problématique est centrée sur les menaces externes à l'entreprise, exercées par des communautés criminelles organisées.

La Convention des Nations Unies (Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée, Palerme, Décembre 2000, Article 2 : terminologie) a élaboré une définition du « groupe criminel organisé »:

L'expression « groupe criminel organisé » désigne un groupe structuré de 3 personnes ou plus existant depuis un certain temps et agissant de concert dans le but de commettre une ou plusieurs infractions graves ou infractions établies conformément à la présente convention, pour en tirer, directement ou indirectement, un avantage financier ou un autre avantage matériel

Au premier abord, nous avons considéré tous les groupes correspondant à cette définition. Nous avons ensuite utilisé le cycle d'ascension criminelle décrit par Raufer et Quéré (2000) afin de cerner avec davantage de précision les acteurs inclus dans l'étude (cf. annexe A). Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu les groupes d'acteurs ayant atteint au minimum l'étape 3 du cycle, « besoins de rentes complémentaires stables », stade auquel le groupe criminel a développé une organisation structurée et agit criminellement de façon consciente. Notre population d'acteurs criminels comprend donc :

- Les mafias,
- Les gangs, tels les gangs de motards impliqués dans les trafics de drogue,
- Des tribus et communautés locales, organisées de façon délibérée pour commettre des délits récurrents

- Les bandes armées dégénérées : il s'agit des armées « révolutionnaires » qui ont abandonné leur objectif politique initial pour un objectif économique, comme les rebelles du NPDVF au Nigéria,
- Des réseaux terroristes organisés pour agir de façon récurrente

De fait sont exclus du champ :

- les individus isolés, comme un voleur ou un hacker, qui s'en prennent à l'entreprise,
- les employés commettant des crimes *de leur propre chef*; toutefois, un employé est parfois contraint par une organisation criminelle (chantage, pression sur la famille, ...) ou corrompu pour agir au détriment de son entreprise. Si l'opération est pilotée par une communauté criminelle organisée, elle est incluse dans notre champ de recherche,
- les entreprises « honnêtes »² accusées de crime, comme les accusations mutuelles de « concurrence déloyale », pour cause de financement sur fonds étatiques, proférées par Airbus et Boeing. Ces cas sont rejetés même si l'une des entreprises est condamnée pour pratique frauduleuse. Nous ne considérerons que les crimes où l'intervention d'un « groupe criminel organisé » est avérée.

2.2. CONSTRUITS THEORIQUES

Deux types de construits théoriques ont été élaborés, s'appuyant sur des sources d'information différentes.

Tout d'abord, un examen attentif de la littérature sur les organisations criminelles montre l'importance de plusieurs facteurs permettant de caractériser un acteur criminel :

- objectifs poursuivis
- modes d'action
- géographie : territoire d'opération

Nous avons repéré ces variables lors de l'étude de chaque cas, car elles pouvaient se révéler utiles pour dresser notre typologie des crimes sur l'entreprise et pour évaluer la vulnérabilité des entreprises au risque criminel. Nous avons ajouté des variables caractéristiques d'entreprise, comme la nationalité et l'image de marque (Kshetri, 2005) ou les coûts et le chiffre d'affaires (Spich et Grosse, 2005). Mais le modèle de vulnérabilité s'est véritablement enrichi au cours de

² Plus précisément, nous considérons une entreprise comme « honnête » lorsqu'elle n'a pas de lien actionnarial prouvé avec un groupe criminel organisé.

la recherche, par itérations entre théorie et terrain,. Nous expliciterons les variables finalement retenues lors de la présentation des résultats.

Le second type de construit utilisé visait à repérer la nature des impacts du crime sur l'entreprise. Nous nous sommes appuyés sur notre examen de la littérature en gestion. Bien que les théories développées par les chercheurs n'aient pas été empiriquement testées, la plausibilité de leur raisonnement nous a incité à sélectionné en priorité des variables et modèles déjà retenus par d'autres chercheurs. Dans leur recherche sur la vulnérabilité post 11 Septembre, Li et al. (2005) avaient utilisé comme fondement de leur analyse la décomposition stratégie – structure – ressources - performance. Nous avons repris cette conception en l'adaptant comme suit.

2.2.1. Performance économique

Ce concept général fut par la suite raffiné par itérations successives lors de la collecte de données et l'analyse des cas. Finalement, nous avons mesuré la performance à travers deux indicateurs : la valeur boursière de l'entreprise (pour celles qui étaient coté) et le résultat net. Le résultat net s'explique par le fait qu'il tient compte des marges d'exploitation, des dotations aux provisions et des charges financières liées à l'endettement. Or nos investigations nous ont prouvé que les actions criminelles pouvaient affecter un ou plusieurs parmi ces trois éléments de la performance ;

2.2.2. Management stratégique

Nous avons à l'origine utilisé le modèle d'Atamer et Calori (1998), quasi similaire au canevas initial de Li et al. (2005) ; pour décomposer ce concept ; les éléments constitutifs de leur modèle sont :

- l'environnement (incluant évidemment le marché)
- la stratégie
- les ressources : financières, technologiques, humaines et intangibles
- l'organisation et les systèmes de gestion
- l'image et la culture : image externe, valeurs, normes et comportements au travail

Ici aussi, grâce aux itérations répétées entre la question de recherche, le terrain et le corpus théorique en construction, nous avons sensiblement concentré nos investigations et analyses sur certains éléments : pour l'environnement, nous avons repéré les marchés de l'entreprise ; pour la

culture, nous avons centré l'étude sur les comportements. En bref, le dispositif de recherche a évolué au fur et à mesure des résultats obtenus. Le cadre original d'analyse étant très large, les allers-retours entre terrain et théorie ont permis de focaliser sur les constituants du management stratégique qui étaient réellement impactés dans les cas étudiés.

2.2.3. Responsabilité légale

Enfin, nous avons retenu un construit émanant de la littérature en criminologie : la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants. Les actions criminelles peuvent avoir pour conséquence la reconnaissance de la responsabilité pénale des dirigeants et/ou la responsabilité civile de l'entreprise (Collard, 2005).

2.3. SELECTION DES CAS

Nous avons eu recours à un processus de sélection théorique (Glaser et Strauss, 1967). La sélection au hasard, au sein d'une population, est pertinente dans le cadre d'une recherche hypothético-déductive. La sélection théorique consiste à choisir les cas en fonction de deux facteurs : les types de cas qui permettront de développer une théorie en réponse à la question de recherche et les types de cas qui permettront de généraliser les résultats à la population étudiée. En bref, il s'agit souvent de trouver un équilibre entre répliquabilité et diversité.

Dans notre recherche, l'objectif consistait avant tout à mettre un ordre dans la variété des actions criminelles. C'est pourquoi nous avons donc favorisé la diversité pour constituer l'échantillon.

Les cas ont été sélectionnés pour former un ensemble couvrant :

- des entreprises de diverses industries,
- ayant affaire à différents acteurs criminels,
- par le biais d'actions criminelles variées dans leur nature et leur localisation géographique.

Ainsi nous avons choisi d'étudier un spectre large de crimes, de façon à donner un panorama aussi large que possible de ce champ de recherche méconnu.

2.4. METHODOLOGIE APPLIQUEE A L'ETUDE DES CAS

La nature particulière du thème – l'action criminelle – ne peut pas toujours être traitée uniquement à partir d'interviews. Pour documenter des actions illégales, nous avons eu recours à la méthodologie policière, appelée criminologie (*forensic science* chez les Anglo-saxons).

En quelques mots, la criminologie est la science des causes du crime, « ... mais, en pratique, elle étudie l'ensemble du phénomène criminel » (Buquet, 2006, p17.). Cette science s'intéresse à l'étude du comportement criminel et à son impact sur les lois et le comportement humain. Elle requiert la recherche de preuves sur la scène du crime qui permettront de confondre le coupable et de l'assigner en justice.

Notre objectif, à travers l'étude de cas, ne consistait pas à traduire des criminels en justice ! Toutefois, nous avons emprunté à la criminologie ses méthodes pour analyser une scène de crime et identifier des preuves de l'acte délictueux. En effet, dans certains cas, les entreprises ne comprenaient pas vraiment ce qui leur était arrivé. Les témoins ont été interrogés, y compris les responsables de certaines organisations criminelles lorsque c'était possible. L'un des auteurs de cette recherche est expert en criminologie ; c'est donc lui qui a conduit les enquêtes avec le concours des entreprises étant l'objet d'action criminelle.

A la traditionnelle d'informations par entretien ouvert fut donc ajoutée la mise en œuvre de méthodes criminalistiques³.

Chaque étude de cas fut documentée avant étude sur le terrain. Cette revue de presse visait à recueillir des informations sur le problème rencontré, l'entreprise visée, le pays du délit et les acteurs criminels agissant localement. Les enseignements sur les acteurs criminels furent complétés par un examen de la documentation accumulée par le Laboratoire MCC (Département de recherche sur les Menaces Criminelles Contemporaines) de l'Université de Paris II Panthéon-Assas, spécialisé dans le suivi de telles organisations. Des informations furent aussi cherchées sur des problèmes similaires rencontrés par d'autres entreprises.

En complément aux informations collectées sur le terrain, nous avons consulté les éventuels rapports internes écrits sur le problème et conduit des entretiens avec un ou plusieurs dirigeants appartenant à l'état major de l'entreprise.

³ Par exemple l'étude des pratiques de bunkering sur les oléoducs pétroliers du Nigéria nous a amené à suivre le trajet des criminels et à enquêter dans des pays voisins pour comprendre ce que devenait la ressource volée.

2.5. DEROULEMENT DE L'ANALYSE

2.5.1. Analyse de chaque cas

Chaque enquête sur le terrain a, non seulement fait l'objet d'une prise de notes en temps réel par le chercheur, mais aussi donné lieu à la rédaction d'un rapport relatant ce qui s'était passé et fournissant des explications sur les motivations et modes d'action des acteurs criminels rencontrés. Ces rapports ont été validés par les dirigeants interviewés.

Au préalable à la rédaction de ces documents, nous avons effectué un travail important de triangulation des données, recoupant les informations obtenues par les différents canaux mobilisés : entretiens au siège, revue de presse, entretiens et enquête sur le terrain. L'analyse de chaque cas nous a conduit à développer notre construction théorique : connaissance de l'organisation criminelle concernée, identification de son champ d'action (mode opératoire, territoire éventuel, cibles privilégiées) et repérage des impacts sur l'entreprise.

2.5.2. Analyse croisée des cas

Le croisement des cas nous a permis de lister similarités et différences entre les évènements étudiés. En comparant les objectifs et modes opératoires des criminels, nous avons pu élaborer une typologie des actions criminelles sur l'entreprise. En comparant les impacts identifiés, nous avons pu formuler des propositions d'association entre le type d'action criminelle et la nature de ses impacts. En comparant les entreprises, les champs d'opérations et les modes opératoires, nous avons pu réfléchir sur la vulnérabilité des entreprises à chaque type d'action criminelle.

2.6. CONSTRUCTION THEORIQUE

Le modèle fut élaboré grâce à de nombreuses itérations entre les données, les objectifs de la recherche et les propositions théoriques successives. C'est par exemple ce qui nous avait conduit à préciser certaines variables de la recherche. Suite à chaque nouvelle élaboration théorique, nous avons systématiquement passé chaque cas au crible du modèle : satisfait-il les hypothèses du modèle proposé ?

La logique de répliation (Yin, 1984) fut appliquée autant que possible dans notre recherche. Comme signalé auparavant, nous avons dès l'origine choisi de privilégier la diversité (couvrir un maximum de situations pour proposer un panorama typologique) à la réplabilité. Ainsi nous ne

disposons pas forcément de plusieurs cas pour chaque type d'action criminelle identifié. Nous avons donc combiné 3 analyses complémentaires.

Lorsque plusieurs cas correspondaient au même type, nous les avons passé au crible de notre modèle.

L'étude d'un des cas⁴ a prouvé que plusieurs acteurs criminels, aux motivations et modes d'action différents, avaient agi simultanément au détriment de l'entreprise. Grâce à ce cas, nous avons donc pu effectuer des comparaisons deux à deux pour certains types d'action criminelle.

Enfin, nous nous sommes replongés dans la revue de presse effectuée sur chaque cas, avons sélectionné les informations recueillies sur d'autres cas similaires, et avons étudié si ces informations remettaient ou non en cause notre proposition de modèle. Cette procédure nous a permis de décider du moment où la théorie était saturée. Elle fut déclarée saturée lorsque l'examen des cas publiés dans la presse ne remettait plus en cause nos hypothèses.

3. DESCRIPTION DES ACTIONS CRIMINELLES ET PROPOSITIONS

Dix cas furent étudiés selon la méthodologie expliquée dans les paragraphes précédents. Tous ne seront pas décrits. Lors de la présentation de la typologie des risques criminels, nous illustrerons notre description avec un cas par type. Suite à cette présentation, nous développerons les propositions théoriques émanant de nos analyses.

3.1. TYPOLOGIE DES RISQUES CRIMINELS

Rappelons que l'objectif de cette typologie consiste à mettre de l'ordre dans les attaques subies par les entreprises de la part des organisations criminelles. L'entreprise est source de richesses et symbole du capitalisme. Quelles sont ces richesses et symboles convoités – ou abhorrés - par les organisations criminelles ?

Nous avons identifié 7 types d'action criminelle qui seront présentées selon la richesse ou le symbole visé : chasse au trésor, chasse au produit, chasse au marché, chasse à l'homme, chasse à l'image et parasitage.

Type 1 : la chasse au trésor

⁴ Cas Pétrole au Nigéria. Voir plus avant.

La chasse au trésor consiste à ponctionner directement les ressources financières de l'entreprise. Dans cette catégorie, se retrouvent les extorsions simples comme le *pizzo* italien et le racket par intrusion dans l'entreprise qui prend deux formes :

- vente forcée de prestations de services : sécurité, équipements de bureau,
- emploi forcé : les travailleurs fantômes.

La prédation efficace des ressources financières impose que l'entreprise ciblée donne la somme exigée. Ce don n'est bien sûr pas effectué de plein gré mais sous la contrainte du prédateur. Ce mécanisme est celui de l'extorsion (ou racket) : application sur l'entreprise d'une contrainte suffisamment forte (torsion) pour qu'elle affecte d'elle-même une partie de ses revenus à des opérations sortant (ex) de son fonctionnement logique.

Exemple

Pétrole au Nigéria : les travailleurs fantômes du Delta du Niger

Avec une production de pétrole brut de 2,6 millions de barils / jour, le Nigeria est le sixième exportateur de l'OPEP. Tout est – théoriquement – fait pour que cette manne profite aux habitants des 36 états fédérés du pays, et notamment à ceux peuplant le delta du Niger d'où est extraite la grande majorité du brut. Une loi garantit, en outre, le reversement de 13 % des royalties versées par les compagnies pétrolières aux gouvernements des 36 états fédérés du pays. Cet énorme potentiel de développement est totalement ruiné par une corruption record qui touche l'état fédéral mais aussi et surtout les gouvernements locaux. Et des 13 % des royalties censés permettre de sortir de la misère les populations du delta, et spécifiquement les communautés ethniques *Ijaw*, ne reste que moins de 1%. Si une partie de la différence ne quitte pas les caisses de l'état central, toujours décidé à maintenir sous dépendance une région historiquement sécessionniste et agitée, l'essentiel de l'argent détourné part dans les poches des gouverneurs eux-mêmes.

Pour ne pas mourir lentement, les populations du delta du Niger ont deux choix. Le premier consiste à résister à l'état kleptocrate et aux gouverneurs corrompus en brisant par la force le système de vol organisé de l'argent public. Comme cela sera décrit plus loin, la nature elle-même criminelle des mouvements rebelles censés défendre cette noble cause annule cette possibilité. Sans espoir d'établir une juste redistribution, reste la possibilité du prélèvement à la source : les compagnies pétrolières et leurs sous-traitants parapétroliers.

Les communautés ethniques du delta pratiquent une forme locale et atténuée d'extorsion, généralement payé en riz ou en essence. Mais la principale technique qu'elles utilisent pour vivre des compagnies pétrolières est de recourir de façon massive et organisée à l'emploi forcé.

Des négociations sont ainsi régulièrement menées entre le roi de chaque communauté et les compagnies pétrolières et parapétrolières opérant sur le territoire de celle-ci, *on shore* ou *off shore*. Celles-ci visent à fixer le nombre d'employés devant impérativement être recrutés au sein de la communauté pour les différents chantiers d'exploration ou de production conduits par les compagnies. Ce type de recrutement peut se concevoir pour certains emplois non qualifiés, mais devient problématique pour les postes d'ouvriers spécialisés, de techniciens ou d'employés

administratifs. Ce d'autant plus que les recrutements exigés dépassent bien souvent le nombre d'employés prévu pour le chantier...Une seule solution pour les compagnies : effectuer ces recrutements en priant la majorité des heureux élus de bien vouloir rester chez elle, et bien sûr payer parallèlement une main d'œuvre qualifiée à chaque poste.

Un nombre précis de ces travailleurs fantômes est prévu pour chacun des groupes sociaux composant la communauté. Tout refus de procéder aux recrutements exigés entraîne à court ou moyen terme une réaction violente. Celle-ci peut revêtir plusieurs formes. La grève sauvage est le moyen le plus couramment utilisé. Une autre réaction fréquente des communautés à la résistance au recrutement forcé est l'envahissement des sites de productions : champs pétroliers *onshore* ou *offshore*, stations de pompage, plateformes, barges, bateaux de liaison, compounds, etc...La violence est alors systématiquement employée, incendie et pillage intégral transformant le site visé en paysage lunaire. Malgré leur forte expérience du terrain, les cadres de Total se souviennent encore de l'attaque du champ OML 56, dévasté en 2002 par des centaines de jeunes hommes (les *youths*) de la communauté *Itsekeri* avoisinante. Quatre ans après les faits, et malgré l'intérêt stratégique de ce champ pour Total⁵, la compagnie ne se risque toujours pas à y retourner.

Selon les déclarations du Directeur général d'Elf Petroleum Nigeria Limited (EPNL, la filiale nigériane de Total), cette prédation exercée par les communautés double *a minima* les coûts de production de la compagnie dans le pays.

Type 2 : la chasse au produit

La chasse au produit regroupe toute action visant à s'approprier illégalement les produits, les composants et matières premières entrant dans leur fabrication. Ce sont les inputs et outputs qui sont donc visés. L'intérêt réside dans la valeur marchande de ces ressources. Dans cette catégorie, on trouve toutes formes de vol, allant jusqu'à la piraterie maritime ou terrestre.

Exemple Bunkering au Nigeria.

Bunkering désigne l'action de vol de pétrole brut par destruction partielle ou piratage de pipe line. Selon des sources concordantes⁶, le volume de brut volé par bunkering dans le delta du Niger se situe dans une fourchette de 5 à 10 % de la production totale réalisée au Nigeria, soit entre 130 000 et 260 000 barils/jour. A 60 USD/baril, le chiffre d'affaires théorique du *bunkering* représente de 7.8 à 15.6 millions USD/j, soit 2.8 à 5.6 milliards USD/an.

S'il génère des bénéfices colossaux pour les différents acteurs qui le pratiquent, le bunkering entraîne un manque à gagner de même proportion pour les compagnies pétrolières volées. Chaque année, certaines des plus grandes entreprises du monde comme *Exxon*, *Shell*, *Eni*,

⁵ Total ne possède que deux concessions *onshore* au Nigeria : OML 56 et OML 58, la compagnie étant, par ailleurs, concessionnaire d'importants champs *offshore*.

⁶ Dirigeants de filiales de compagnies pétrolières et *ex-bunkerers*.

Chevron ou *Total* perdent ainsi entre 5 et 10% de leur chiffre d'affaires théorique « avant bunkering » sur l'une de leurs zones de productions stratégiques.

Si différentes techniques de bunkering existent, la principale d'entre elles consiste à pirater des oléoducs de gros volume en soudant une dérivation clandestine sur une de leurs vannes. Une fois le brut piraté, il est mis en baril à proximité du pipeline, et chargé sur des barges de tonnage moyen (1 000 t). A la sortie du delta du fleuve, le brut est transbordé ou pompé des barges vers des pétroliers de faible tonnage (5 000 t) qui l'acheminent vers ses raffineries de destination (régionales, mais aussi européennes).

Les opérations décrites plus haut sont longues et bruyantes. Elles mobilisent des dizaines d'acteurs, des moyens logistiques majeurs, du groupe électrogène au petit tanker, et nécessitent la réalisation d'opérations techniques complexes, de la soudure sur pipe line au pompage de brut afin de transbordement. Elles nécessitent enfin la délivrance frauduleuse de vrais certificats d'exportation, afin que le pétrole volé puisse être vendu sans attirer l'attention d'acheteurs tenus au respect de normes de traçabilité du brut qu'ils raffinent.

Bien loin de n'impliquer que des trafiquants locaux ou des groupes rebelles du delta, le bunkering est donc une activité criminelle organisée. De telles opérations nécessitent à l'évidence de fortes complicités, chez militaires et politiques.

Type 3 : la chasse au marché

La chasse au marché consiste à s'approprier les marchés visés par l'entreprise, en général par l'intermédiaire de sociétés à la façade honorable et respectable. Deux types d'action entrent dans cette catégorie :

- le piratage de marchés publics
- le piratage de privatisations

Exemple

Piratage de privatisation dans les Balkans

Un grand groupe Européen – que nous nommerons WB - tenta en 2006 de pénétrer dans l'un des pays balkaniques en rachetant la plus grosse société locale dans son industrie. Cette société appartenait à l'Etat qui avait décidé de la vendre, dans le cadre d'une politique de privatisation. Le groupe WB fit toutes les analyses classiques préalables à une acquisition, à partir des informations dont il pouvait disposer. Il évalua le prix à payer pour la cible et prit les contacts locaux nécessaires afin de signaler son intérêt pour la cible. C'est alors que la rumeur se mit à courir : la société à vendre avait été l'objet de pratiques comptables frauduleuses en interne et était au bord de la faillite. Les journaux locaux firent une campagne de presse en ce sens. Devant la levée de boucliers à l'encontre de l'entreprise, l'Etat demanda un audit, confirma la situation de faillite et bien évidemment retira cette compagnie de la liste des privatisations. Elle fut attribuée judiciairement, pour une somme modique, à un groupe local.

L'enquête commanditée par WB prouva que toute cette opération était un coup monté. La cible était en bonne santé. Il y avait collusion entre le gouvernement corrompu, des experts juridiques et les principaux médias du pays pour orchestrer ce subterfuge. Mais l'affaire n'était pas un

simple cas de corruption. Il fut démontré que le repreneur était un groupe tenu par une bande criminelle puissante localement, ayant des liens étroits avec des organisations criminelles russes. L'entreprise à privatisée était ainsi, grâce à de multiples complicités, tombée dans le giron de la grande criminalité. Et le groupe Européen WB put dire adieu à ses velléités de développement à court terme dans ce pays.

Type 4 : la chasse à l'homme

La chasse à l'homme est une forme particulière d'extorsion appelée couramment « kidnapping et rançon »⁷. Ici les employés représentent un moyen d'extorquer des fonds en jouant sur la vie des otages et la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses troupes. La richesse de l'entreprise, ce sont ses hommes qui représentent une monnaie d'échange. Nous avons décidé d'en faire un type à part car les conséquences pour l'entreprise sont différentes de celles rencontrées lors d'extorsion du type chasse au trésor.

Exemple

Kidnapping en Colombie.

La scène se passe à Londres, au siège d'une compagnie d'assurances. Un émissaire de l'IRA (Irish Revolutionary Army) rencontre un expert en risque criminel employé chez l'assureur. L'émissaire fournit les preuves concernant le kidnapping d'un cadre expatrié d'une grande compagnie automobile Japonaise à Bogota, quatre semaines avant cette rencontre. La compagnie du cadre enlevé a assuré ses expatriés contre le kidnapping auprès de la compagnie d'assurances. L'émissaire explique que l'enlèvement a été perpétré par l'ELN (*Ejército de Liberacion Nacional*; Armée de libération nationale) et non pas par les FARC (*Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia*; Forces Armées Révolutionnaires de Colombia). L'émissaire a apporté le portefeuille de l'expatrié ainsi qu'un film vidéo daté prouvant que l'otage est encore vivant et détenu par l'ELN. Il remet aussi un message manuscrit, estampillé ELN, exigeant une rançon de 800 000\$ contre libération de l'otage.

L'assureur contacte l'entreprise employeur de l'expatrié. Ils conviennent d'un plan d'action. L'assureur contacte aussi la société de sécurité spécialisée avec laquelle il a un partenariat. Cette société possède la compétence pour négocier avec l'organisation criminelle.

Pendant ce temps, le responsable des ressources humaines du fabricant automobile contacte la femme du cadre pour donner des nouvelles rassurantes : l'otage est *a priori* en vie. L'épouse sera tenue au courant de l'issue des négociations. Elle doit garder l'affaire secrète pour ne pas perturber leur déroulement.

Le cadre expatrié sera retrouvé dans un quartier riche de Bogota quatre semaines plus tard. L'assureur aura payé 600 000 \$ contre sa libération.

⁷ L'attentat perpétré pour causer la mort d'un ou plusieurs employés sera classé dans la catégorie « chasse au symbole », car il est en général pratiqué par des organisations particulières pour suivant un objectif particulier : détruire.

Type 5 : la chasse aux savoir-faire

Cette chasse consiste à s'emparer des actifs intangibles de l'entreprise, qu'ils soient protégés ou non : brevets, marques, droits d'auteur ou savoir-faire propres à l'entreprise. Vieille comme le monde économique par le biais des activités d'espionnage industriel, elle est aujourd'hui contrôlée en grande partie par des organisations criminelles qui revendent l'actif dérobé ou l'utilisent pour développer leurs propres activités. La contrefaçon, qui est devenue aujourd'hui indissociable de la contrebande et de la corruption, fait de plus en plus recours à des organisations criminelles (Pons, 2006) et entre ainsi dans cette catégorie.

Exemple

Contrefaçon de cigarettes chez les futurs entrants européens

Fraîchement indépendant, le Monténégro est un acteur majeur du trafic de cigarettes en Europe. A telle enseigne que le véritable centre économique du pays n'est sans doute pas sa capitale Podgorica, mais le port de Bar, principal débouché du pays sur la mer Adriatique, à 1 heure 30 des côtes italiennes. Chaque jour entrent dans le port des cargos en provenance d'Amsterdam, Le Havre, Anvers... Légalement importée au Monténégro, leur cargaison de cigarettes occidentales *TB* est réacheminée par *speed boats* dès la nuit tombée vers la côte italienne des Pouilles. De là, elle est ensuite distribuée vers les marchés parallèles des grandes villes européennes par l'une des grandes mafias italiennes, la Sacra Corona Unita. Ce trafic porte sur plusieurs millions de cartouches de cigarettes, et génère un chiffre d'affaires criminel de plusieurs centaines de millions d'€ Jusqu'à une période récente, ce trafic ne causait cependant pas de réel problème à *TB* : archétypique d'un schéma de contrebande, il reposait en effet sur la vente de produits licites hors droits de douanes, et s'effectuait donc au préjudice de l'Etat et non du fabricant.

La situation est nettement différente depuis 2004, année où cette contrebande massive vers l'Europe occidentale s'est doublée d'une contrefaçon croissante des cigarettes *TB* en Europe balkanique. Copiées dans les usines de tabac de Serbie, de Macédoine, de Croatie et de Bulgarie, des millions de cigarettes *TB* sont avant tout vendues sur les marchés régionaux, créant d'importants obstacles au positionnement de *TB* dans les Balkans. Mais des volumes croissants de *TB* sont également exportés vers l'Europe occidentale via le « hub » Port de Bar – Sacra Corona Unita, où les cigarettes contrefaites concurrencent progressivement la marque sur son marché domestique.

La nature des acteurs du trafic et de la contrefaçon de ses produits complique considérablement les possibilités de réaction de *TB* à cette prédation. Aux côtés des trafics de drogue, d'armes et d'êtres humains, la contrefaçon des cigarettes dans les Balkans est désormais une des « business units » d'organisations puissantes : crimes organisés serbe, croate, bulgare, et surtout mafia albanaise. Comme indiqué, le stake holder italien du hub est également une mafia. Son alter ego monténégrin étant, lui, constitué du plus proche entourage du chef d'un état devant prochainement entrer dans le processus d'adhésion à l'Union Européenne...

Type 6 : la chasse au symbole

La chasse à l'image correspond au cas où l'entreprise est perçue comme un symbole à détruire : symbole du capitalisme, symbole représentatif d'un pays comme les Etats-Unis, symbole du malheur pour les populations d'une région, symbole du Nord face au Sud, ... Les acteurs criminels agissant selon ce type ne sont pas des prédateurs qui cherchent à s'enrichir au détriment de l'entreprise, contrairement à ceux agissant selon les autres types. Ici les acteurs sont destructeurs et cherchent à anéantir tout ou partie de l'entreprise. Les terroristes entrent dans cette catégorie. Leur cible est soit un employé ou un groupe d'employés, soit des installations industrielles.

Exemple

Tentatives d'attentat contre le rallye Paris – Dakar.

Propriétaire de journaux tels que *L'Equipe* (premier tirage quotidien français) et *Le Parisien – Aujourd'hui en France* (premier quotidien d'actualité) le groupe Editions Philippe Amaury est l'un des acteurs majeurs des media en France. Par sa filiale ASO (Amaury Sport Organisation), le groupe Amaury est également leader du sport business en France, avec des événements sportifs tels que le *Tour de France*, l'*Open de golf de France*, le *Marathon de Paris* et le *Rallye Paris-Dakar*. Avec 5 millions de téléspectateurs chaque jour dans 187 pays, le rallye Paris-Dakar est une cible de choix pour une organisation terroriste voulant frapper un symbole occidental fort. Et en effet :

Janvier 2000 : le rallye Paris - Dakar quitte la capitale sénégalaise pour rallier Le Caire, selon un tracé encore inédit. Après quelques jours de course, les services secrets français et américains informent le Ministère des Affaires étrangères que de forts risques d'attentat pèsent sur le rallye. Mokhtar Belmokhtar, alias Belouaer ("le borgne"), émir de la 6^{ème} région du GSPC⁸, a positionné plusieurs dizaines de ses hommes au sud de la frontière Algérie – Niger. Ce commando terroriste devrait tenter de frapper la caravane du rallye ou le bivouac durant l'une des quatre étapes prévues au Niger. La direction du rallye décide l'annulation immédiate de ces étapes, et organise l'opération *Reine de Sabha*, pont aérien transportant véhicules et concurrents du Niger à la Lybie.

Janvier 2001 : le Front Polisario, mouvement rebelle du Sahara occidental menace de s'attaquer au rallye s'il traverse sa zone d'implantation, entre Maroc et Mauritanie.

Janvier 2004 : Tarek Ibn Ziad, émir de la 5^{ème} région du GSPC planifie une attaque terroriste contre le rallye lors de son passage dans le nord du Mali. Sur les conseils du Ministère français des Affaires étrangères, l'organisation du rallye décide d'annuler les deux étapes traversant le pays.

⁸ GSPC : Groupement Salafiste pour la Prédication et le Combat. Dernière organisation terroriste algérienne depuis le démantèlement des Groupes Islamiques Armés (GIA) par les forces de sécurité algériennes, le GSPC reste particulièrement actif en Algérie et en Europe. Affilié à Al Qaeda, le GSPC a proféré des menaces terroristes à plusieurs reprises contre les intérêts occidentaux présents dans sa zone d'action, les dernières d'entre elles datant du mois de novembre 2006.

Novembre 2006 : les services secrets français détectent une possible préparation d'attaque terroriste du rallye par le GSPC à l'ouest du Mali.

La rentabilité de l'événement est assurée par les droits de retransmission télévisée des plus de 550 heures d'images tournées lors du rallye. Après deux étapes annulées, celle-ci n'est plus garantie, des pénalités pouvant même être contractuellement exigées par les chaînes de télévision. Au-delà de coûts directs importants (une opération du type *Reine de Sabha* coûte entre 4 et 5 millions d'€), le risque terroriste pesant constamment sur le rallye remet donc en question le modèle économique même de ce type de grand événement.

Type 7 : le parasitisme

Le parasitisme consiste à utiliser la structure organisationnelle et les systèmes de gestion de l'entreprise pour développer des activités illégales. Dans cette catégorie entrent les opérations de blanchiment d'argent sale, le trafic d'êtres humains, le trafic de drogue, le trafic d'armes et le travail clandestin. L'acteur criminel déploie une logistique dans l'organisation de l'entreprise, à l'instar du ver solitaire qui se développe dans le corps humain.

Exemple

Trafic de drogue chez un producteur de métaux.

Tout commença avec la mort d'un plongeur sous-marin en Jamaïque. MET, fabricant de métaux, possédait un gisement de matière première dans ce pays. Les matières étaient extraites du sol, chargées sur des tankers appartenant à l'entreprise, qui naviguaient jusqu'en Amérique du Nord où les matières étaient transformées en métal. A chaque chargement, deux types de contrôle étaient exercés. Les douanes contrôlaient la cargaison du navire et faisaient une inspection totale des soutes avant appareillage. Une équipe de plongeurs sous-marins, employés par MET, faisaient, eux, une inspection extérieure de la coque du bateau.

L'enquête sur la mort du plongeur montra qu'il était en relation avec un gang de Kingston impliqué dans le trafic de drogue effectué à partir de la Jamaïque. Ces criminels faisaient apparemment pression sur lui pour qu'il agisse selon leurs *desiderata*. Une inspection des navires contrôlés habituellement par ce plongeur fut alors diligentée. Les autorités constatèrent qu'un conteneur étanche avait été soudé sous la coque d'un bateau. L'histoire fut alors reconstituée.

Le plongeur devait placer la drogue dans le conteneur, sur ordre des criminels. Dans le rapport d'inspection interne à MET, il signalait que tout était normal. La drogue voyageait donc avec le minerai de l'entreprise jusqu'en Amérique du Nord. Là-bas, d'autres plongeurs à la solde du gang jamaïcain récupéraient la cargaison illicite. Le plongeur de MET avait été abattu pour l'exemple, parce qu'il refusait de continuer à coopérer avec les criminels.

3.2. SYNTHÈSE COMPARATIVE

Les 7 types d'action criminelle identifiés ont été validés par une revue de presse sur les crimes touchant les entreprises entre 2000 et 2006. Chaque cas publié a pu être classé selon l'une de ces 7 catégories. Le tableau 1 contient une description sommaire des acteurs impliqués dans ces crimes.

Rappelons que pour un seul type, la chasse au symbole, les criminels cherchent à détruire l'entreprise. Pour les autres types, ils agissent en prédateurs, ponctionnant les ressources visées au sein de leur proie ou se servant de son organisation. Ces prédateurs ont donc tout intérêt à maintenir en vie cette proie qui peut leur apporter ainsi des revenus (ou autre objectif) récurrents. Le cas du *pizzo*, système d'extorsion simple géré par les mafias italiennes, illustre notre propos. Le *pizzo* (la pièce) est appliqué à tout commerce ou entreprise présente sur le territoire de la mafia. Il est calculé pour ne pas créer de difficultés à l'entreprise rackettée. Il est versé par celle-ci avec une périodicité fixée par le groupe criminel.

Tableau 1 : typologie des actions criminelles sur l'entreprise

Type	Intitulé	Pratiques communes	Localisations principales	Organisations criminelles impliquées	Objectif du crime	Exemple cité dans l'article
1	Chasse au trésor	extorsion simple, vente forcée, travail forcé	Extorsion simple ou vente forcée : surtout pays développés (USA, Italie, Japon, ...) Travail forcé : Myanmar, Afrique Noire, Nouvelle Guinée, ...	Très diverses : mafias, gangs, communautés, bandes organisées	S'enrichir en rackettant les entreprises présentes sur le territoire de l'acteur criminel	Pétrole au Nigéria : les travailleurs fantômes du Delta du Niger
2	Chasse au produit	vols de produits et composants, bunkering, piraterie maritime, routière	Vols : partout Bunkering : sites pétrolières Piraterie maritime : Malacca, Mer de Chine, Golfe du Yémen, ... Piraterie routière : surtout pays développés	Très diverses : mafias, gangs, bandes organisées	S'enrichir par la revente des produits dérobés	Bunkering au Nigeria
3	Chasse au marché	piratage de marchés publics et de privatisations	Marchés publics : pays développés Privatisations : pays en sortie de guerre ou entrant dans l'économie de marché	Mafias, groupes criminels locaux	S'enrichir par appropriation du marché	Privatisation dans les Balkans
4	Chasse à l'homme	kidnapping et rançon	Amérique du Sud, Russie, Afrique Noire, Pakistan, Afghanistan	Très diverses : mafias, gangs, bandes organisées	S'enrichir par le biais d'une rançon exigée contre libération de l'otage	Kidnapping en Colombie
5	Chasse aux savoir-faire	espionnage industriel et contrefaçon	Partout	Mafias, groupes criminels puissants	S'enrichir en revendant un savoir-faire ou en concurrençant l'entreprise grâce à ce savoir-faire	Contrefaçon de cigarettes chez les futurs entrants européens
6	Chasse au symbole	attentat contre des employés ou des sites d'entreprises	Partout	Groupes terroristes	Détruire pour raison idéologique	Tentatives d'attentat contre le rallye Paris – Dakar
7	Parasitisme	trafics de drogue, armes, êtres humains, ... ou blanchiment d'argent sale	Partout	Mafias, groupes criminels impliqués dans ces trafics	Utiliser les « tuyaux » de l'entreprise pour faciliter le déploiement d'activités criminelles lucratives	Trafic de drogue chez un producteur de métaux

Autre considération : il peut donc y avoir combinaison de types pour une entreprise sur un territoire donné, comme les compagnies pétrolières dans le delta du Niger qui font face aux communautés locales (chasse au trésor) et aux armées rebelles dégénérées (chasse au produit).

Enfin, l'éventail des types montre que l'entreprise peut être attaquée de toutes parts : marchés, produits, organisation, ressources financières, humaines, techniques ou technologiques. Elle est donc *a priori* vulnérable de multiples façons. Examinons cependant si toutes les entreprises sont *également* vulnérables.

3.3. VULNERABILITE DES ENTREPRISES

Nos analyses font ressortir plusieurs variables qui sont censées influencer la vulnérabilité de l'entreprise à chaque type d'action criminelle. Pour l'entreprise, les variables identifiées comme saillantes sont : la localisation de ses implantations, son industrie, sa nationalité et sa position concurrentielle. L'analyse des exemples utilisés pour identifier chaque type a été comparée avec l'examen des articles de la revue de presse. Il en ressort que la vulnérabilité à un type donné d'action criminelle dépend de tout ou partie des variables citées ci-dessus. Ce constat nous incite à formuler la proposition suivante :

P1. Toutes les entreprises ne sont pas également vulnérables à un type d'action criminelle donné.

Par exemple, la vulnérabilité des entreprises à la chasse au trésor varie selon leurs territoires d'implantation, alors que leur vulnérabilité à la chasse au symbole dépend de leur nationalité et de leur position concurrentielle. Les propositions détaillées par type sont présentées dans la figure 1. Si cette proposition P1 était corroborée, cela signifierait que certaines caractéristiques propres aux entreprises affectent leur probabilité d'être touchées par l'un ou l'autre des risques.

De plus, il convient de noter que certaines industries sont touchées par un éventail large d'actions criminelles. Les entreprises des industries pétrolières et para-pétrolières sont susceptibles de rencontrer les 7 types d'action ! Plusieurs raisons expliquent cette exposition maximale :

- la localisation des ressources énergétiques les oblige à opérer dans des territoires où vivent des organisations criminelles ;
- la prédominance du pétrole comme source d'énergie en fait un produit de valeur, négociable, à travers le monde entier
- le symbole représenté par les grandes et riches compagnies pétrolières, porte-drapeaux des pays développés, peut attiser la haine de groupes terroristes

- l'industrie utilise des moyens logistiques importants pour transporter ses produits (en particulier les tankers), et peut être visée par des parasites

3.4. IMPACTS DE L'ACTION CRIMINELLE

La nature des impacts micro-économiques a été analysée en utilisant les construits de performance, management stratégique et responsabilité juridique décrits dans le chapitre traitant de la méthodologie de recherche. Pour chaque type d'action criminelle, nous avons tenté d'identifier les influences majeures sur ces construits. L'analyse comparée des impacts à chaque type d'action criminelle montre que la nature des impacts diffèrent selon ces types. Cette réflexion nous invite à formuler la proposition ci-dessous.

P2. La nature des impacts provoqués par l'action criminelle sur l'entreprise dépend du type d'action mis en oeuvre par le groupe criminel organisé.

Les propositions détaillées concernant la nature des impacts par type d'action sont présentées dans la figure 2. Si cette proposition était corroborée, cela signifierait qu'il n'y a pas une seule solution envisageable face au crime. La réponse, aussi bien préventive que curative, devrait être adaptée selon la nature des impacts prévisibles. Par exemple, une action criminelle comme la chasse à l'homme induit un risque d'engagement de la responsabilité légale du dirigeant, et requiert donc de mettre en place toutes les mesures anticipatrices nécessaires pour à la fois prévenir la menace et éviter la mise en cause du dirigeant. Selon la nature des impacts prévisibles La spécificité de chaque type d'action criminelle induit donc que l'entreprise peut faire face à une grande complexité lorsqu'elle affronte simultanément plusieurs types d'actions. Tel devrait être le cas des industries susceptibles de rencontrer les 7 types – comme les industries pétrolières ou para-pétrolières -. L'action criminelle sur les entreprises de ces secteurs peut avoir des conséquences importantes à la fois sur leur performance, leur management stratégique et leur responsabilité juridique. Ces impacts ne sont pas tous localisés, puisque certains types d'action ne sont pas associables à un territoire particulier de la planète. De fait, ce sont la compétitivité locale et la compétitivité globale de l'entreprise qui peuvent être menacées. C'est pourquoi la menace criminelle gagnerait à être intégrée dans la réflexion stratégique. Ce constat nous incite à formuler une proposition complémentaire :

P3. Plus le nombre de types d'action criminelle rencontrés est important, plus la performance économique de l'entreprise est liée à la prise en compte du risque criminel dans la réflexion stratégique.

Si cette hypothèse était corroborée, le risque criminel pourrait dorénavant être considéré comme un risque systémique, appartenant à l'univers dans lequel se meut l'entreprise.

Figure 1: Variables affectant la vulnérabilité des entreprises à chaque type d'action criminelle

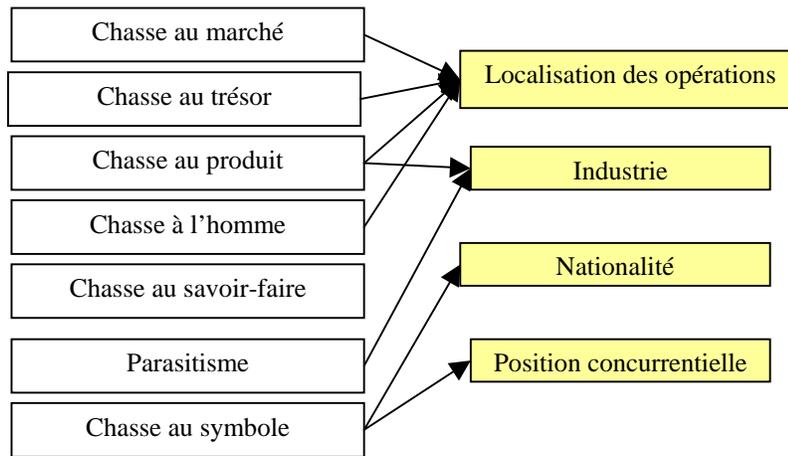
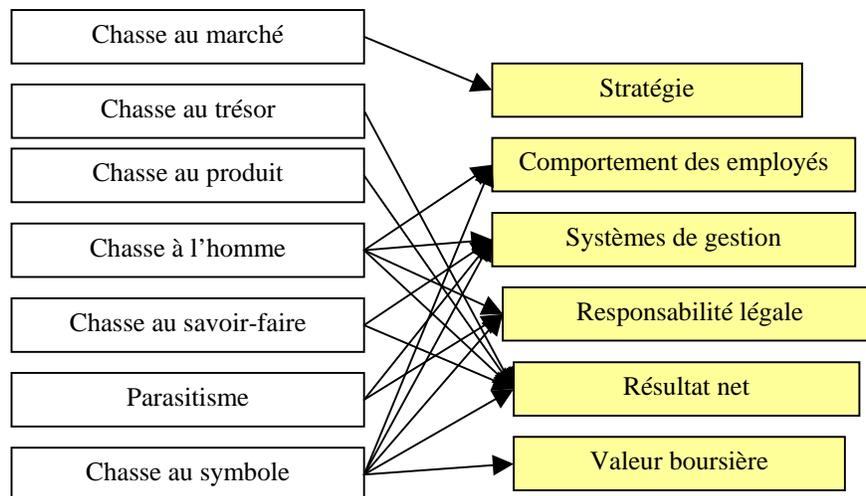


Figure 2: Nature des impacts par type d'action criminelle



4. DISCUSSION ET AXES DE RECHERCHE

Les développements exposés ci-dessus ont été conçus à partir de nos investigations empiriques et d'une revue de presse. La revue de littérature initiale a essentiellement servi à définir les construits théoriques sur lesquels les études de cas ont été bâties. Notre modèle théorique de l'action criminelle sur l'entreprise tient en quatre points :

- il existe une diversité dans l'action criminelle, qui peut être réduite à 7 types d'action ;
- les entreprises sont inégalement exposées à chaque type d'action, sauf à la chasse aux savoir-faire ;
- la nature des impacts du crime sur l'entreprise dépend du type d'action criminelle mis en œuvre ;
- la performance économique des entreprises soumises simultanément à plusieurs types d'action criminelle dépend de la prise en compte du risque criminel dans la réflexion stratégique globale.

Parmi les actions criminelles entrant dans le champ de notre étude, seul la chasse au symbole - le terrorisme - a fait l'objet des recherches en gestion qui ont été exposées dans la première partie de cet article (en particulier Li et al., 2005 ; Czinkota et al., 2005). Notre modèle suggère que le terrorisme ne peut être assimilé à LA menace criminelle. C'est simplement un type d'action parmi de nombreux autres. Faire l'amalgame est dangereux. Selon le modèle, la vulnérabilité d'une entreprise au terrorisme ne dépend pas des mêmes variables que sa vulnérabilité à d'autres risques. De plus, la nature des impacts sur l'entreprise dépend du type d'action criminelle. En criminologie, on parlerait d'une balistique différente selon l'action. Si la balistique est différente, la protection contre la menace requiert des solutions différentes. On n'évite pas une asphyxie au gaz comme on évite un projectile de mortier.

En complément, la vulnérabilité simultanée de certaines industries à de multiples actions criminelles suggère une intégration de la menace criminelle dans la stratégie de l'entreprise ; Cette intégration serait nécessaire pour coordonner la mise en place de solutions adaptées à chaque problème, qu'elles soient appliquées au niveau local (à une filiale) ou global (à toutes les entités composant l'entreprise), ou aux deux à la fois. Développer une simple stratégie contre le terrorisme risque alors de laisser libre cours à d'autres types d'action criminelle contre lesquels aucun dispositif n'a été conçu.

Notre construction théorique milite donc pour une intégration des différents types d'action criminelle dans une réflexion sur le risque criminel global auquel l'entreprise doit faire face.

Cette discussion sur le champ de recherche suppose d'abord que notre modèle, qui est le fruit d'une enquête exploratoire, soit testé et validé dans de futurs programmes de recherche. Car cette recherche a des limites. Nous en avons identifié trois principales :

- le nombre de cas étudiés est faible relativement au nombre de catégories dans notre typologie : 10 pour 7. Bien que nous ayons utilisé la revue de presse pour tenter de valider notre découpage en types, la capacité à reproduire l'analyse pour chaque type, jusqu'à saturation de la théorie, aurait fourni une validation plus solide de notre modèle ; soulignons toutefois la difficulté à trouver des cas, car peu d'entreprises souhaitent évoquer les sujets criminels ;
- les variables influençant la vulnérabilité de l'entreprise ne tiennent pas compte de son organisation interne. Par exemple, une entreprise qui protège ses inventions par dépôt de brevets (affirmation de la propriété intellectuelle) est a priori moins vulnérable à la chasse au savoir-faire qu'une entreprise où les inventions ne sont pas protégées. On peut raisonnablement penser que des variables liées à l'organisation interne influencent le degré de vulnérabilité. Les introduire dans le raisonnement permettrait d'affiner l'analyse.
- Si la nature des impacts est importante, l'ampleur de deux-ci l'est tout autant. En effet, il est possible que certaines actions criminelles aient un impact bien plus négligeable que d'autres. Nous n'avons pas mesuré les impacts dans cette recherche. De fait, le modèle qui présente de façon identique chaque type donne peut-être une fausse représentation de la réalité, en matière d'importance relative de chaque risque criminel.

Ces limitations devraient être prises en compte dans les recherches futures. Plusieurs voies sont possibles. Nous en suggérons deux ci-dessous.

Tout d'abord, il est possible de lancer une réplique par étude de cas. Dans chaque catégorie de notre typologie, 2 cas seraient sélectionnés et analysés dans le but d'étudier les facteurs de vulnérabilité et la nature des impacts sur les entreprises. Nous suggérons d'ajouter d'autres variables internes à l'entreprise (organisation multidomestique ou globale ; taille en chiffre d'affaires, ...) que nous n'avons pas examinées et qui seraient susceptibles d'expliquer la vulnérabilité. La mesure des impacts pourrait être effectuée. Ce projet serait donc à la fois une réplique de notre travail empirique, avec un enrichissement possible du cadre d'analyse.

Ensuite, une recherche de type quantitative est envisageable, pour tester le modèle sur un vaste échantillon d'entreprises. Les variables citées sont toutes facilement mesurables, à travers des données factuelles ou en recueillant les perceptions des dirigeants (par exemple sur la révision de la stratégie ou la révision des systèmes de gestion). La principale difficulté qui risque d'être rencontrée réside dans le taux de réponse. Il faudra réussir à convaincre les dirigeants à fournir des informations sur les activités criminelles auxquelles ils ont été confrontés.

CONCLUSION

Nos investigations montrent que l'entreprise peut être attaquée de tout côté par des groupes criminels organisés, qu'ils poursuivent un but idéologique, veulent s'enrichir ou s'appuyer sur une entité honnête pour développer leurs pratiques frauduleuses.

La gestion de ces risques criminels est dorénavant requise, probablement au plus haut niveau de l'entreprise dans des industries particulièrement menacées. Dans de tels secteurs, la capacité à gérer le crime a toutes chances d'influencer la performance économique. Si elle ne constitue pas une source d'avantage concurrentiel, à proprement parler, elle permet d'éviter une source de désavantage.

Enfin, il est important de signaler que l'action criminelle sur l'entreprise entraîne de nombreux dégâts collatéraux. Attendu que :

- les organisations criminelles s'attaquent toujours au maillon faible, tout employé est cible potentielle d'intimidation ou de pression afin de travailler pour l'organisation criminelle, même si certains sont plus exposés que d'autres : expatriés dans pays à risque, traders à New York ou Londres;
- l'action criminelle sur l'entreprise tend à diminuer ses profits et donc, soit à réduire les budgets consacrés aux augmentations de rémunération et autres avantages sociaux, soit à réduire les coûts et éventuellement licencier une partie de ses effectifs ;
- les grandes organisations criminelles gèrent des sociétés d'apparence légale qui viennent concurrencer les « vraies » entreprises et donc les affaiblir ;

Chacun en tant qu'employé, peut subir les dommages de l'attaque criminelle sur son entreprise, au niveau de sa probité et de son éthique, au niveau de son porte-monnaie, voire au niveau de son emploi.

Attendu que :

- le coût des mesures de protection mises en œuvre par les entreprises contre le crime, peut se répercuter à terme par une augmentation des prix ;
- les modes d'action visant l'entreprise peuvent toucher les clients –empoisonnement alimentaire, faux médicaments fabriqués clandestinement, incapacité à délivrer les produits, ... - ;

Chacun, en tant que consommateur, peut subir les dommages de l'attaque criminelle sur les entreprises, au niveau de son porte-monnaie, de sa santé, voire de sa survie.

Attendu que certains criminels contrefacteurs produisent aujourd'hui des composants automobile et destinés aux avions ; chacun, en tant que touriste, peut subir les dommages de l'action criminelle sur l'entreprise au niveau de sa survie.

L'action criminelle sur l'entreprise menace donc, par ricochet, les différentes facettes de la vie des individus. Dès lors la lutte contre le crime constitue un devoir des entreprises. A l'heure où le monde des affaires met en avant la responsabilité sociale de l'entreprise, il serait pertinent d'inclure dans cette démarche un volet consacré à la lutte contre le crime et ses répercussions dans nos sociétés.

REFERENCES

- Atamer, T. et R. Calori (1998) *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, Paris : Dunod.
- Barnes, P. et R. Oloruntoba (2005) Assurance of Security in Maritime Supply Chains: Conceptual Issues of Vulnerability and Crisis Management, *Journal of International Management*, 11, p. 519-540.
- Bauer, A. (2005) Sécurité, crime et entreprises : le nouveau chaos mondial, *Défense Nationale et Sécurité Collective*, No3, Supplément Spécial, p. 9-16.
- Buquet, A. (2006) *Manuel de Criminalistique Moderne et de Police Scientifique*, Paris : PUF.
- Claveau, N. et M. Séville (2004) Le Tireur de Sonnette d'Alarme, un Acteur-Clé du Management Stratégique ?, *XIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, Vallée de Seine, 2 au 4 Juin.
- Collard, C. (2005) Terrorisme et Engagement de la Responsabilité de l'Entreprise et de Ses Dirigeants, *Défense Nationale et Sécurité Collective*, No3, Supplément Spécial, p. 33-42.
- Czinkota, M.R., G.A. Knight, P.W. Liesch et J. Steen (2005) Positioning Terrorism in Management and Marketing: Research Propositions, *Journal of International Management*, 11, p. 581-601.
- Deakin, S et S.J. Konzelmann (2004) Learning from Enron, *Corporate Governance: an International Review*, 12(2), p134-142.
- Doh, J.P., P. Rodriguez, K. Uhlenbruck, J. Collins et L. Eden (2003) Coping with Corruption in Foreign Markets, *Academy of Management Executive*, 17(1), p. 114-127.

- Dunning, J.H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 19, p. 1-32.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Glaser B. et A. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory Strategies of Qualitative Research*, London:Wiedenfeld and Nicholson.
- Gundlach, M.J., S.C. Douglas et M.J. Martinko (2003) The Decision to Blow the Whistle: a Social Information Processing Framework , *Academy of Management Review*, 28(1), p. 107-123.
- Jerez, O. (1998) *Le blanchiment de l'argent*, Paris : Banque Editeur
- Kaufman, A. et E. Englander (2005) A Team Production Model of Corporate Governance, *Academy of Management Executive*, 19(3), p.9-22.
- Kshetri, N. (2005) Pattern of Global Cyber War and Crime: a Conceptual Framework, *Journal of International Management*, 11, p. 541-562.
- Li, S., S.B. Tallman et M.P. Ferreira (2005) Developing the Eclectic Paradigm as a Model of Global Strategy: An Application to the Impact of the Sep. 11 Terrorist Attacks on MNE Performance Levels, *Journal of International Management*, 11, p. 479-496.
- Morrison, J. (2004) Legislating for Good Corporate Governance, *Journal of Corporate Citizenship*, 15, p. 121-133.
- Pons, N. (2006) *Cols blancs et Mains Sales – Economie Criminelle, Mode d'Emploi*, Paris : Odile Jacob
- Raufer, X. (2005) *La Camorra*, Paris : La Table Ronde
- Raufer, X. et S. Quéré (2005) *Le Crime Organisé*, Paris : Presses Universitaires de France, Collection « Que Sais-Je ? ».
- Spich, R. et R. Grosse (2005) How Homeland Security Affect U.S. Firms' international Competitiveness ?, *Journal of International Management*, 11, p. 457-476.
- Uhlenbruck, K.,, P. Rodriguez, J. Doh et L. Eden (2006) The Impact of Corruption on Entry Strategy: Evidence from Telecommunication Projects in Emerging Economies, *Organization Science*, 17(3), P. 402-414.
- Vershoor, C. (2003) Are Whistleblowers Heroes or just Doing their Jobs?, *Strategic Finance*, 84(9), p. 18-19.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research*, Beverly Hills, CA : Sage Publications

ANNEXE A : CYCLE D'ASCENSION CRIMINELLE (RAUFER ET QUERE, 2000)

Raufers et Quéré (2000) expliquent les évolutions possibles en matière d'ascension criminelle.

Etape 1 : sur le seuil d'une « carrière » criminelle

L'individu est impliqué dans le proxénétisme, les vols, la revente de drogue ... L'activité est impulsive et discontinue. Il appartient éventuellement à un groupe peu structuré ou temporaire.

Etape 2 : crimes supposant structure et capital

L'individu développe une activité organisée et durable : vols à main armée planifiés, trafic de stupéfiants ou de voitures volées ... il possède des capacités de commandement, gère un territoire et structure son organisation en utilisant des complicités dans la société civile

Etape 3 : besoins de rentes complémentaires stables

L'individu n'est plus un amateur, il est lucide sur la nature criminelle de ses actions, il a besoin d'argent pour jouer « les grands seigneurs » et rétribuer hommes de mains et complices. Il s'assure un flux constant d'argent liquide en développant des activités comme l'extorsion ou les machines à sous. Son organisation est bien huilée.

Etape 4 : S'infiltrer dans l'économie légitime

L'individu s'achète une façade légale (commerce, entreprise) qui facilite le recyclage de l'argent criminel et l'apprentissage de nouveaux moyens d'enrichissement

Etape 5 : activités prédatrices visant la société et l'Etat

L'individu se lance dans les fausses factures, les escroqueries à la Sécurité Sociale, le détournement de subventions ;.. C'est le summum de la réussite criminelle dans de nombreux pays.

Etape 6 : les cartels et sociétés criminelles analogues

Cette étape n'est possible que dans certains pays : Colombie, Russie, Mexique, ... L'individu gère un empire d'apparence légale par prête-noms interposés, avec des ramifications internationales. Il tisse des liens avec les mondes politiques et économiques. Il continue à corrompre, intimider et trouve de nouveaux débouchés comme la prédation de marchés publics. C'est le summum de la réussite dans les pays cités.

Etape 7 : le Gotha criminel, les mafias

Cette étape n'est pas atteignable pour la plupart des individus. Elle requiert d'être né au sein de la « famille ». Organisation cloisonnée, rituelle, au pouvoir important, ancrée dans l'histoire d'un pays, elle survit ou revit quand sa tête est coupée, contrairement aux autres organisations criminelles. C'est l'aristocratie du crime organisé (Raufers, 2005, p. 19).