

Comment Lafarge a exposé ses employés aux rapt en Syrie

Dorothée Myriam Kellou

17–21 minutes

Cet article vous est offert

Pour lire gratuitement cet article réservé aux abonnés, connectez-vous

[Se connecter](#)

Vous n'êtes pas inscrit sur Le Monde ?

[Inscrivez-vous gratuitement](#)

- [Syrie](#)

Le cimentier français a maintenu sa cimenterie en fonctionnement jusqu'en septembre 2014. Les salariés rétifs faisaient l'objet de menaces, voire de licenciements.

III Article réservé aux abonnés



En continuant de fonctionner jusqu'à septembre 2014 en Syrie, malgré les risques dus à la guerre civile, le groupe Lafarge a-t-il mis en danger ses employés ? Interrogée à propos de l'enquête publiée dans *Le Monde* (daté 13-14 novembre), une porte-parole du cimentier franco-suisse assure que « *la direction de Lafarge était préoccupée avant tout par la sécurité de ses employés* ».

Toutefois, une autre réalité ressort des témoignages que *Le Monde* a pu recueillir. Malgré les efforts de Lafarge en Syrie pour sécuriser les routes autour de l'usine en multipliant les contacts avec les groupes armés, les employés de Lafarge Cement Syria (LCS) ont été les premiers exposés aux dangers de la guerre. D'après notre enquête, c'est après le départ de Montasser Al-Maaytah, le directeur jordanien de l'usine, remplacé par Mamdouh Al-Khaled, un Syrien ayant travaillé dans le secteur public avant de devenir responsable des opérations chez Lafarge, que l'ambiance s'est dégradée à l'usine de Jalabiya.

« *Il a fait du très bon travail* », insiste Jacob Waerness à propos de Mamdouh Al-Khaled. M. Waerness, que *Le Monde* a rencontré à Oslo, a été responsable de la sécurité de l'usine de 2011 à 2013. Le ton est différent chez les anciens employés du site. « *Le dictateur* [comme plusieurs employés appellent Mamdouh Al-Khaled] *pilotait l'usine depuis Damas. Il nous appelait, nous hurlait dessus, menaçait de suspendre nos salaires ou de nous licencier en cas d'absence. La direction de Lafarge Syrie laissait faire. Ce qui comptait pour eux était de maintenir la production* », raconte un ancien employé. « *Nous ne pouvions continuer à faire fonctionner l'usine avec des employés payés à plein-temps qui préféraient rester chez eux par peur des dangers sur la route* », justifie Jacob Waerness.

« Une voiture sans plaques s'est arrêtée »

« *Seule la proximité avec la direction ou un groupe armé pouvait protéger un salarié* », ajoute un autre employé. Un tableau d'évaluation des performances du personnel, attribué à Mamdouh Al-Khaled et que *Le Monde* a pu consulter, montre que la direction prenait en considération la proximité des employés avec les groupes armés. Ainsi note-t-on, à côté du nom d'un employé noté passablement (F), la mention « *licencier* », suivie de la question : « *Impact sur les Kurdes ?* » Interrogée, la direction de Lafarge a refusé de commenter des « *cas individuels pour des raisons de sécurité des personnes* ».

Nidal Wahbi, l'ancien responsable des ressources humaines, était l'un des rares à s'opposer à cette politique. « *La direction m'a sommé de licencier un employé qui refusait de s'installer dans l'usine. Je ne pouvais contraindre les employés à vivre dans des baraquements au milieu du désert et à laisser leur famille derrière eux en pleine guerre* », raconte M. Wahbi. Une porte-parole de Lafarge s'inscrit en faux : « *Nous avons proposé aux employés de vivre sur le site de l'usine avec leurs familles en leur procurant logement, eau et nourriture.* »

« *Cette opposition aux nouvelles méthodes de la direction m'a coûté ma place*, explique Nidal Wahbi. *On m'a signifié mon licenciement et, peu de temps après, un soir d'août 2012, j'ai été kidnappé.* » Nidal Wahbi a décrit, dans un long mail adressé en février 2014 à Bruno Lafont, le PDG du groupe Lafarge, et que *Le Monde* a consulté, les circonstances de son enlèvement : « *C'était la nuit, j'étais devant la maison d'un de mes collègues à Manbij [une*

soixantaine de kilomètres à l'ouest de l'usine, sur la route d'Alep]. *Une voiture sans plaque d'immatriculation s'est arrêtée et quatre hommes armés, le visage masqué, ont sauté de la voiture. Ils m'ont contraint, armes sur ma tempe, à les suivre dans la voiture. (...) J'ai été kidnappé pendant dix jours. Mes ravisseurs menaçaient d'attaquer l'usine (...) si Lafarge ne versait pas 200 000 dollars. »*

Lire aussi : [Le jeu dangereux de Lafarge en Syrie](#)

« Au cours de ces dix jours, j'ai vécu l'enfer », poursuit-il, avant d'accuser Lafarge d'avoir « joué avec [sa] vie pour protéger les intérêts de l'entreprise ». « Je ne comprenais pas pourquoi les négociations prenaient autant de temps. Quand j'ai été libéré, j'ai appris que Lafarge avait cherché à gagner du temps. Ils ont fait le nécessaire pour protéger l'usine et installer les employés qui vivaient à Manbij dans le camp. (...) Une fois leurs précautions prises, ils ont annoncé à mes ravisseurs qu'ils ne paieraient pas [la rançon]. (...) J'ai dû leur payer 20 000 dollars. (...) Après tout ce que j'ai traversé, Lafarge Syrie refuse de me verser un centime. (...) Je vous demande de l'aide et du soutien. »

Nidal Wahbi ne recevra aucune réponse à ce courriel envoyé dix-huit mois après sa libération. D'après Jacob Waerness, qui a travaillé sur ce cas, il a court-circuité la négociation en tentant d'obtenir seul sa libération. Une accusation rejetée par M. Wahbi : *« Si j'ai négocié seul, c'est parce que Lafarge m'a laissé tomber. »*

D'autres enlèvements ont eu lieu par la suite, notamment celui, *« bien plus sérieux »* selon Jacob Waerness, de neuf employés. Il relate cet épisode dans son livre de témoignage, *Gestionnaire de risques*, paru récemment en Norvège. *« Le 6 octobre [2012], j'ai reçu un appel disant qu'un groupe d'employés partis de la côte [sous contrôle du régime] n'était pas arrivé à l'usine. Ils étaient neuf à voyager ensemble. »* Jacob Waerness explique que le kidnapping est le fruit d'un guet-apens ourdi, selon ses sources à l'intérieur de l'usine, par un employé n'ayant pas apprécié les déclarations de l'un de ses collègues en faveur du régime Assad. *« Nous ne l'avons pas licencié, car il aurait pu se plaindre auprès de ses amis rebelles et organiser une attaque contre l'usine »,* explique M. Waerness.

« Lafarge avait la réputation de ne pas payer »

Lors du processus de négociation, long et complexe, Lafarge a eu recours à Firas Tlass, son associé syrien – qui a confirmé l'information au *Monde* –, et de contacts au sein des rebelles de l'Armée syrienne libre (ASL). Lafarge Syrie, en accord avec la direction à Paris, déboursa 220 000 euros pour libérer les neuf employés, une somme importante dont Jacob Waerness soupçonne qu'une partie a été détournée par un négociateur.

« Pourquoi Lafarge a payé une telle rançon aux ravisseurs et ignoré ensuite les autres prises d'otages ? », s'interroge un ancien employé. *« Sans doute parce qu'ils venaient de la côte et étaient en majorité alaouites »,* suppose-t-il, prêtant à Lafarge Syrie une politique sectaire. *« Lafarge n'a jamais agi sur la base de discriminations politiques ou religieuses, assure Jacob Waerness. En réalité, nous avons développé une nouvelle stratégie. Lorsqu'un employé était pris en otage, nous faisons mine de nous en moquer. Ainsi, les ravisseurs concluaient que l'entreprise n'était pas prête à payer et se tournaient alors vers les familles pour obtenir une*

rançon bien moins conséquente. Lafarge avait ainsi la réputation de ne pas payer, ce qui pouvait dissuader de futurs enlèvements. Dans les faits, nous remboursons ensuite la famille, mais de façon secrète », avance-t-il. Interrogée, une porte-parole de LafargeHolcim a refusé de commenter.

Malgré une telle alerte de sécurité, la décision de fermer l'usine n'a pas été prise. D'autres enlèvements d'employés auront lieu en 2013 et 2014. Ainsi, Abdou Al-Hamadi, kidnappé à Alep en 2013, est porté disparu à ce jour. Sa disparition est, pour nombre d'employés, la conséquence des risques que l'entreprise les obligeait à prendre. *« Abdou Al-Hamadi a été enlevé à Alep par des milices du régime alors qu'il retirait de l'argent au distributeur de la banque syrienne Audi, explique un employé. Cela devait arriver ! Pourquoi nous faire prendre tant de risques pour retirer nos salaires ? »*

Pour Jacob Waerness, Lafarge n'avait pas le choix : *« Le système bancaire s'était effondré dans les zones rebelles. Il était très difficile de transférer de l'argent à Manbij. Il fallait donc aller en zone sous contrôle du régime pour retirer de l'argent. C'est vrai que c'était risqué pour les employés, mais nous ne pouvions pas amasser de l'argent en espèces dans l'usine. Ça se serait su et elle serait devenue une cible. »* La direction de LafargeHolcim assure que le paiement des salaires se faisait à l'usine.

A l'été 2014, plusieurs mails de la direction de Lafarge révèlent que la situation devient intenable. L'organisation Etat islamique (EI) a attaqué un checkpoint près de l'usine et lancé une *« campagne »* contre les forces kurdes du PYD, qui contrôlent la région. L'accès aux installations est également compliqué par l'absence d'autorisations de circuler. La direction invite malgré tout les employés à *« essayer »* de se rendre au travail.

Dans un mail daté du 17 août 2014, un responsable du site arrêté à un checkpoint de l'EI alerte Mamdouh Al-Khaled : l'EI lui a dit que Lafarge devait traiter avec son responsable à Manbij pour obtenir des autorisations. Tout employé sans autorisation sera arrêté. Dix jours plus tard, Ahmad Jaloudi, gestionnaire des risques pour Lafarge et successeur de Jacob Waerness à partir de fin 2013, relate ses efforts à Frédéric Jolibois, le nouveau PDG de Lafarge Syrie. *« L'Etat islamique demande une liste de nos employés... j'ai essayé d'obtenir une autorisation pour quelques jours, mais ils ont refusé »,* désespère-t-il.

Ce n'est qu'à partir du 9 septembre 2014 que l'usine, qui fonctionnait à minima, reprend ses activités. Mais le 16 septembre, l'EI lance une offensive sur Kobané, à 50 kilomètres de là vers le nord-ouest, sur la frontière turque. Le 18, deux employés chrétiens de Lafarge, de retour de l'usine, sont pris en otages par les djihadistes. Un cadre accuse la direction, dans un courriel, de les avoir mis en danger. *« Qui a forcé nos employés chrétiens à continuer à aller travailler en pleine guerre avec l'EI ? »,* demande-t-il sur un ton vif. Les otages seront libérés deux semaines plus tard.

« Les événements nous ont précédés »

Le 19 septembre 2014, le site est attaqué par l'EI. Contrairement au communiqué publié à l'époque par la direction, l'évacuation ne s'est pas *« parfaitement déroulée »*. D'après nos sources, la direction n'a pas prévenu les 30 employés présents de l'imminence d'un raid et les

bus prévus pour les mettre à l'abri n'étaient pas sur place. Ils ont dû se sauver par leurs propres moyens.



Interrogée, la direction de LafargeHolcim précise : « A l'été 2014, nous avons décidé de fermer l'usine. Les événements nous ont précédés. La sécurité était assurée par une société privée qui est restée sur place jusqu'à la fin. Les informations dont disposait la direction reposaient sur cette équipe de sécurité. Le plan d'évacuation n'a pas entièrement fonctionné comme prévu, mais tout le monde a pu quitter l'usine sain et sauf. Nous avons pu fournir à chaque famille un logement, de la nourriture et des vêtements dans les quarante-huit heures. Après la fermeture, nous avons payé les salaires, que nous avons revalorisés, jusqu'à décembre 2015. » Cette mesure a concerné 240 employés.

Maigre consolation pour un ancien employé joint par *Le Monde* : « Pourquoi Lafarge ne nous a pas évacués ? Même les habitants du village voisin avaient fui la veille. A croire que Lafarge nous utilisait comme boucliers humains. Ils auraient dû fermer l'usine il y a bien longtemps », s'emporte-t-il, encore marqué par le souvenir de cette journée où il a cru mourir.

[Dorothee Myriam Kellou](#)

[Réutiliser ce contenu](#)

Vous pouvez lire *Le Monde* sur un seul appareil à la fois

Ce message s'affichera sur l'autre appareil.

[Ajouter un compte](#) [Découvrir l'offre Famille](#) [Découvrir les offres multicomptes](#)

- Parce qu'une autre personne (ou vous) est en train de lire *Le Monde* avec ce compte sur un autre appareil.

Menacés par Daech, ces salariés que Lafarge a abandonnés en Syrie

Ismaël Halissat

22–29 minutes

Ce 18 septembre 2014, l'Etat islamique mène une nouvelle offensive contre les Kurdes dans le Nord de la Syrie. Le téléphone sonne, Jarir Yahyaalmullaali répond. Il est alors salarié de Lafarge et se trouve de l'autre côté de la frontière avec sa famille réfugiée en Turquie. Au bout du fil, la cimenterie de Jalabiya, située entre Kobané et Raqqa, au cœur des combats. *«Mon responsable m'explique qu'ils ont besoin de moi à l'usine et me demande de venir tout de suite, se souvient-il. Sur la route, j'étais le seul à aller dans ce sens, je voyais toutes les voitures qui fuyaient le pays. C'était très angoissant, mais la direction nous assurait que l'usine était en sécurité.»* Malgré la situation chaotique, la cimenterie carbure de nouveau après quelques semaines d'arrêt. Dans un mail envoyé le même jour depuis Paris, Frédéric Jolibois, fraîchement nommé responsable de la filiale de Lafarge en Syrie (LCS), envoie ses consignes et paraît totalement déconnecté du danger qu'encourent les salariés. Dans son message, le dirigeant ordonne de *«garder un minimum d'employés»*, de *«préparer des matelas, de la nourriture, de l'eau, du sucre»* et *«si les affrontements arrivent à l'usine, déplacer les équipes dans les tunnels et attendre»*. Sur place, les tirs se rapprochent et des explosions ont lieu à quelques kilomètres de l'usine mais aucun plan d'évacuation n'est mis en œuvre par la direction. Dans la nuit, Jarir et la trentaine d'employés présents se sauvent finalement en catastrophe alors que les combattants de l'Etat islamique s'apprêtent à attaquer l'usine. Cette scène cauchemardesque achève trois années au cours desquelles Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, a maintenu coûte que coûte son activité en Syrie.

L'entêtement de la multinationale dans ce pays en pleine guerre civile entre 2011 et 2014 est au cœur d'une enquête judiciaire ouverte en octobre 2016 après des révélations du journal *le Monde* sur le financement par Lafarge –qui a fusionné en 2015 avec le suisse Holcim– de plusieurs groupes armés, dont l'Etat islamique, et d'une plainte de Bercy pour «relations financières illicites entre la France et la Syrie». Début décembre 2017, les deux directeurs successifs de la filiale syrienne –Bruno Pescheux et Frédéric Jolibois–, ainsi que Bruno Lafont, ancien PDG du groupe, Christian Herrault, ex-directeur général adjoint, Eric Olsen, ancien DRH et Jean-Claude Veillard, ancien directeur sûreté du groupe, ont été mis en examen pour «financement d'entreprise terroriste». Des versements à des groupes armés terroristes ont effectivement été établis par un rapport d'expertise interne, confirmé depuis par les recherches des enquêteurs. Mais les juges travaillent encore sur plusieurs transactions

suspectes dont le total dépasse les 15 millions de dollars. Outre le financement terroriste, les six anciens responsables de Lafarge sont également poursuivis pour «mise en danger de la vie d'autrui». Une infraction qui vise directement les risques auxquels ont été exposés les salariés. A travers les récits exclusifs de plusieurs anciens employés syriens et la publication de nouveaux documents confidentiels de l'entreprise, *Libération* retrace l'insistance de Lafarge pour maintenir l'activité de son usine. Au péril de la sécurité de ses salariés ?

Une usine inaugurée un an avant la guerre

C'est en 2008 que la multinationale se positionne sur le marché syrien avec le rachat d'Orascom, une société égyptienne alors propriétaire de l'usine de Jalabiya. Avec un investissement colossal de 600 millions d'euros sur la seule usine syrienne, Lafarge vise une rentabilité de long terme. Après plus d'un an de travaux, la cimenterie équipée de machines ultramodernes est inaugurée en grande pompe en octobre 2010. Comme de nombreux autres employés originaires de toute la Syrie, Jarir Yahyaalmullaali, Hussam Hilal, Nidal Wahbi, Ahmed et Amar(1) s'installent dans la région de l'usine avec leur famille. La plupart dans la ville de Manbij, à 65 kilomètres de l'usine. *«A l'époque, on avait l'image d'une entreprise respectable, internationale, avec de bonnes conditions de travail et des dirigeants honnêtes. Ils étaient connus pour communiquer sur les mesures de sécurité très strictes»*, se remémore Ahmed avec amertume.

Un an plus tard, la guerre civile éclate en Syrie et pendant trois ans, la situation va s'aggraver jour après jour, sans que Lafarge se décide à évacuer son usine de Jalabiya. *«Au début de la guerre, je pensais que Lafarge allait démonter les installations de valeur et nous mettre à l'abri en indemnisant les salariés. Mais au lieu de ça ils nous ont fait miroiter que la situation allait s'améliorer»*, reproche aujourd'hui Jarir Yahyaalmullaali. Les notes issues des comités sûreté de l'entreprise permettent d'appréhender cette escalade de la violence à laquelle ont été exposés quotidiennement les salariés. Dès le 20 décembre 2011 un compte rendu informe qu'un *«camion de ciment a été pris sous le feu lors d'une attaque d'un poste de contrôle militaire»*. Dans la synthèse suivante, datée de février 2012, on apprend qu'un enlèvement a eu lieu: *«Le conducteur aura été détenu toute la journée.»* Tandis que quelques jours plus tard, *«deux employés ont été pris dans une attaque alors qu'ils étaient sur un point de contrôle à l'entrée d'Alep»*. En avril 2012: *«Fusillade entre les forces de sécurité et des personnes non identifiées, à 15km à l'est de l'usine.»* Et le suivant, déjà fataliste: *«Le développement d'une économie de la violence est évident: pillage, trafic d'armes, racket, kidnapping... Il n'y a pas de signe d'amélioration à attendre à moyen terme.»*

Les routes menant à l'usine représentent le plus gros danger pour les salariés. Nidal Wahbi devait, lui, faire le trajet depuis Alep, un axe particulièrement exposé. *«A l'été 2012, ma voiture a été visée par un sniper à la sortie de la ville d'Alep. Puis, une autre fois, un groupe s'est caché au bord d'une route. Ils sont sortis par surprise avec des armes, on ne s'est pas arrêtés, ils ont alors tiré en notre direction»*, raconte, encore, la peur dans les yeux, Nidal Wahbi, ancien responsable des ressources humaines de l'usine et aujourd'hui réfugié en Turquie. Il poursuit: *«La région de l'usine était devenue un endroit où il n'y avait plus de lois. Cinq ou six personnes pouvaient prendre des armes et essayer de se faire de l'argent en*

coupant la route à des voitures.»



2018, Turkey, Istanbul. Nidal Wahbi, former Human Resource manager of Lafarge plant in Syria poses in Istanbul. (Emin Ozmen / MAGNUM PHOTOS)

A cette période, les autres grandes entreprises françaises, comme Total ou les fromageries Bel, quittent le pays face à la menace. En juillet 2012, Lafarge choisit une autre option. La multinationale évacue les expatriés mais continue à faire tourner l'usine avec ses employés locaux. *«A ce moment-là je me suis dit que la vie des Syriens avait moins de valeur que les autres»*, fulmine Ahmed, aujourd'hui réfugié dans un pays du Golfe. Avant même la montée en puissance des groupes jihadistes au cours de l'année 2013, Lafarge est déjà dans une situation inextricable dans le Nord de la Syrie. La plupart des employés vivent à Manbij, ville contrôlée par les rebelles syriens, la cimenterie est en zone kurde à Jalabiya, tandis que le siège de la filiale est à Damas, au plus près du régime. Des trois côtés, la multinationale peut être menacée pour avoir collaboré avec «l'ennemi». Lafarge finit par missionner Firas Tlass, ancien pilier du régime syrien et actionnaire minoritaire de la société, pour négocier le passage des employés aux check-points des groupes armés qui se multiplient sur les routes.

Les kidnappings de salariés se succèdent

Le 16 août 2012, alors que Nidal Wahbi vient d'apprendre son licenciement au motif qu'il a refusé de virer un salarié qui ne souhaitait pas déménager, il est kidnappé par un groupe armé se revendiquant de l'Armée syrienne libre (opposée à l'armée du régime de Bachar al-Assad). *«J'étais dans la rue à Manbij où je vivais, quand une voiture s'est arrêtée devant moi. Plusieurs hommes m'ont attrapé pour me faire monter de force dans leur voiture et m'ont mis un sac sur la tête avant de démarrer, raconte-t-il. Quand j'ai pu ouvrir les yeux, j'étais seul dans une pièce avec un homme masqué, assis sur une chaise, les mains attachées dans le dos. Il reprochait à Lafarge de soutenir le régime, j'ai répondu que je n'étais qu'un simple*

employé, mais il ne me laissait pas parler et enchaînait ses critiques.» Les ravisseurs exigent alors une rançon au cimentier. *«Plus personne à Lafarge ne répondait, ça a duré neuf jours et quand ils ont compris qu'ils ne payeraient pas, l'un des kidnappeurs a dit à celui qui se postait devant moi: "Tue-le". Ils étaient sur le point de me tirer dessus, quand l'un d'eux m'a demandé combien j'étais prêt à payer. J'ai finalement réussi à négocier moi-même en réunissant 20000 dollars [environ 16000 euros].»* Jusqu'ici Lafarge ne l'a jamais indemnisé, remettant en question la véracité de cet enlèvement.

Pourtant, au moment de sa libération, ce bataillon de l'Armée syrienne libre adresse une lettre à Lafarge pour revendiquer le rapt et menace la société et ses employés de *«paralyser complètement les activités de l'usine», «d'interdire le passage de tous les employés»* ou encore d'*«entreprendre d'autres actions qui vous déplairont»*. Dans le compte rendu du comité sûreté qui suit, Lafarge relève simplement que *«les menaces proférées sur le potentiel enlèvement d'autres employés et d'attaques de l'usine sont prises en compte»* et juge qu'un *«arrêt complet de l'activité serait propice à d'éventuelles actions de pillage ou de sabotage»*. Une ligne dont la société ne semble avoir jamais déviée jusqu'à l'attaque de l'usine par l'Etat islamique, deux ans après.

Moins de deux mois plus tard, le 6 octobre 2012, neuf autres salariés de Lafarge de confession alaouite, réputés proches du régime, sont kidnappés. *«Lorsque l'opposition syrienne a pris le contrôle de Manbij à l'été 2012, j'ai fui dans ma région pendant un mois et demi avec d'autres salariés alaouites, puis on nous a forcés à retourner travailler malgré le risque»*, relate Hussam Hilal, qui vit toujours en Syrie aujourd'hui. Alors que ces neuf employés alaouites roulent en direction de l'usine, des rebelles leur coupent la route. *«Avant le dernier check-point des Kurdes, on s'est fait arrêter par un groupe armé. Plusieurs hommes sont entrés dans notre bus et on nous ont emmenés dans une cave, poursuit Hussam Hilal. Puis ils ont commencé par nous faire passer des interrogatoires individuels pour savoir si on avait des proches dans l'armée ou dans les services. On n'a pas été frappés mais on a eu très peur.»*

Au bout d'une semaine, les neuf employés sont déplacés une première fois, tandis que les ravisseurs tentent de les échanger avec le régime contre des prisonniers politiques. Un échec. *«Ils ont alors négocié avec l'entreprise pour obtenir de l'argent en expliquant que des engagements avec Lafarge n'avaient pas été respectés. Et que c'était donc pour ça qu'ils nous avaient kidnappés»*, se souvient Hussam Hilal. Sans trop comprendre ce qu'il se passe, les salariés sont encore déplacés plusieurs fois jusqu'à leur libération.

Du côté de Lafarge, les négociations sont menées par Jacob Waerness, un ancien policier des renseignements norvégiens et responsable sûreté de la cimenterie depuis la fin de l'année 2011. Après vingt jours de captivité, une transaction est organisée en pleine nuit, au bord de l'Euphrate, contre l'équivalent de 200000 euros en liquide. Les otages sont libérés. *«A partir de là, Lafarge a accepté de laisser les employés alaouites rentrer chez eux, poursuit Hussam Hilal. Mais plusieurs mois plus tard, ils nous ont demandé de revenir ou de démissionner. Les risques étaient trop importants, on a fini par accepter de partir, sans réelle procédure de licenciement.»*

Le compte rendu du comité sûreté qui suit l'enlèvement des neuf salariés, daté du 8 novembre 2012, est cette fois-ci alarmiste: *«Nous ne pouvons en aucun cas garantir que nous soyons capables de nous opposer avec succès à une action d'enlèvement.»* Il existe une *«menace directe et nominative contre Lafarge»*, et *«la présence des extrémistes du Front al-Nusra [un groupe jihadiste affilié à Al-Qaeda, ndlr] constitue une menace supplémentaire.»* La question du retrait des salaires a aussi particulièrement exposé les salariés. Alors qu'ils habitent à Manbij, LCS demandait à ses employés de retirer leur argent dans une banque d'Alep. Les juges d'instruction s'intéressent spécifiquement au cas d'un ancien mécanicien de la cimenterie disparu en 2013. *«C'était un ami, il s'appelait Abdou al-Homada, informe Jarir Yahyaalmullaali. Un jour, il est allé retirer son salaire à Alep et on ne l'a plus jamais revu.»* La plupart des salariés contactés pensent effectivement qu'il est mort. Au cours de l'année 2013, les kidnappings de salariés saturent encore les comptes rendus des comités sûreté: *«Un employé local a été enlevé, maltraité et retenu plusieurs jours»*, *«Le 16 mars le fils de S.J., directeur des expéditions, a été kidnappé à Manbij. Les ravisseurs demandent une rançon de 7 millions de livres et accusent Lafarge de soutenir le PYD [branche syrienne du Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK), ndlr]»*, *«Le 27 mars, deux employés ont été kidnappés sur la route entre Homs et Raqqa, alors qu'ils revenaient vers l'usine»*. Des événements qui ne semblent pas avoir dissuadé Lafarge de continuer d'écouler ses milliers tonnes de ciment. Dans les mêmes documents du comité de sûreté, les perspectives commerciales de l'usine sont évoquées: *«Projet de relance du four début mai, étude de capacité d'exportation du ciment vers l'Irak.»*

Pourtant, au cours de l'année 2013, les premiers groupes armés jihadistes s'installent dans la région de l'usine. *«On les a vus arriver avec leurs tenues particulières et leurs accents étrangers, ils étaient exactement comme ce qu'on voit dans les films de propagande, se souvient Ahmed. Petit à petit, ils ont eu leurs check-points, où ils cherchaient les employés alaouites ou ceux qui avaient des liens avec le régime. Ils arrêtaient les vans de Lafarge, et parfois citaient des noms de salariés suspectés d'être affiliés au régime.»* C'est notamment ce que va vivre Amar, d'origine kurde, avec un groupe rebelle salafiste en août 2013: *«Lors d'un contrôle, des hommes d'Ahrar al-Sham nous ont emmenés de force dans une usine de grains. Puis ils nous ont menacés de nous couper la tête. On pensait qu'on allait mourir mais, heureusement, c'était surtout un avertissement pour Lafarge.»*

L'Etat islamique renforce son emprise

Cette montée en puissance des groupes islamistes est retranscrite, une fois de plus, dans les comptes rendus des comités sûreté à partir de l'été 2013. *«Le 23 juin, des combattants du Front al-Nusra ont publiquement décapité trois moines chrétiens»*. *«L'Etat islamique s'installe de manière visible à Jarablous»*. *«Depuis juillet 2013, les flux logistiques et les mouvements de personnels sont perturbés, voire parfois bloqués, par les islamistes, le Front al-Nusra et l'Etat islamique. Ces derniers exigent que leur soit "versée une taxe" afin d'autoriser le passage des camions et des véhicules.»* Et enfin: *«La présence de ces groupes islamistes constitue pour nous la menace principale à prendre en compte. Il devient de plus en plus difficile d'opérer sans être amené à négocier directement ou indirectement avec ces réseaux classés terroristes par les organisations internationales et les Etats-Unis.»* Les enquêteurs

retracent alors les premiers paiements à l'Etat islamique et le Front al-Nusra, par l'entremise de Firas Tlass, à partir de novembre 2013.

Début 2014, l'Etat islamique prend le contrôle de la ville de Manbij en chassant l'Armée syrienne libre. La situation devient de plus en plus compliquée pour Amar et sa famille d'origine kurde. Mais les dirigeants de la filiale syrienne de Lafarge refusent que certains employés s'installent à Kobané, encore sous le contrôle des Kurdes, puisque le transport en bus des salariés se fait depuis Manbij. Au mois d'avril, alors que Amar travaille à l'usine, sa femme l'appelle en catastrophe: *«Elle m'a prévenu que l'Etat islamique commençait à arrêter les Kurdes à Manbij. Et pour revenir dans la ville, je devais passer par un check-point où j'aurais pu être repéré. J'ai donc fui à Kobané par mes propres moyens.»* Amar continue de travailler à la cimenterie et cherche en même temps une solution pour exfiltrer sa famille du piège de Manbij: *«Ils se sont cachés pendant un mois dans l'appartement, heureusement les voisins faisaient les courses pour eux. Au bout d'un mois, j'ai réussi à trouver un passeur que j'ai dû payer. Ils ont quitté la ville un matin à 4 heures, en empruntant des chemins de traverse pour éviter les check-points.»*

En mai, le comité sûreté chronique une nouvelle fois l'avancée de l'Etat islamique sans jamais évoquer, semble-t-il, l'urgence d'évacuer l'usine: *«Les rebelles terroristes occupent et contrôlent toutes les villes du secteur: Raqqa, Manbij, Aïn Issa.»* Un mois plus tard, Abou Bakr al-Baghdadi proclame l'établissement d'un califat de l'Etat islamique. La cimenterie est toute proche du territoire de l'organisation terroriste. Le 7 juillet 2014, une voiture piégée explose à 10 kilomètres de l'usine sur un check-point des Kurdes. Dans l'usine, la panique commence à monter parmi les salariés. Dans un mail adressé à Bruno Pescheux, directeur de la filiale syrienne de Lafarge, le responsable de l'usine semble abandonné par sa hiérarchie: *«Nous attendons quotidiennement la conférence téléphonique sur la sécurité au siège mais, depuis quelques jours, personne ne répond à nos appels de votre côté.»* Face aux difficultés des salariés pour rejoindre l'usine à cause des combats sur les routes, la cimenterie arrête sa production pendant l'été.

En coulisse, la direction de Lafarge se serait activée pour conclure un nouvel accord avec l'Etat islamique. Fin août, le deal est en boîte. Le nouveau responsable sûreté de l'usine, Ahmad Jaloudi, nommé en remplacement de Jacob Waerness, écrit un mail le 28 août à Frédéric Jolibois: *«L'Etat islamique veut une liste de nos employés avec leurs cartes d'identité pour pouvoir tous les contrôler.»* Le responsable de Lafarge en Syrie lui répond alors que *«comme convenu, nous discuterons cette question aujourd'hui durant notre conférence d'équipe»*. Alors que les territoires autour de l'usine sont contrôlés par l'Etat islamique, Lafarge relance son activité. Le 8 septembre, les machines redémarrent. Le 10 septembre, le compte rendu du comité de sûreté fait un point d'étape sur les victoires militaires du groupe terroriste: *«A ce jour, Daech contrôle l'ensemble des provinces de Deir el-Zor, Raqqa ainsi que l'est de la province d'Alep.»* Puis se félicite des ventes: *«L'activité a repris, les ventes: lundi 2350 tonnes, mardi 3500t, jeudi 4700t. Environ 130 personnes sur site chaque jour à leurs postes de travail; 90 d'entre eux vivent sur site ou viennent des communautés locales et 40 transitent chaque jour, par bus, de Manbij.»* Le même jour, Frédéric Jolibois s'entretient avec l'ambassade de France en Jordanie à propos de la situation de l'usine. Le compte rendu

établi par les services diplomatiques est dévastateur: *«Lafarge a souhaité maintenir son activité industrielle en Syrie, même à minima (la production de l'usine est sensiblement inférieure à son potentiel), afin de préserver ses actifs et ses activités futures.»* Et conclut que *«Jolibois n'a pas semblé particulièrement inquiet des conséquences, pour la sécurité de l'usine et de son personnel, de la présence de l'Etat islamique à quelques kilomètres.»*

L'assaut des jihadistes

18 septembre 2014. Une trentaine de salariés sont présents dans la cimenterie. Quand Jarir Yahyaalmullaali parvient à rejoindre l'usine, la plupart des employés sont très inquiets des combats autour du site. *«On avait réussi à raccorder Internet et les gens des villages aux alentours nous disaient de fuir, que les combattants de l'Etat islamique allaient nous égorger, que c'était souvent des combattants étrangers qui n'allaient pas chercher à comprendre, se remémore l'ancien intendant. J'ai donné l'alerte, mais il n'y avait même pas de bus d'urgence pour partir de l'usine.»* Les salariés qui s'activent pour fuir l'usine, tombent nez à nez avec le responsable de la cimenterie en train de s'enfuir avec sa famille en voiture. Jarir Yahyaalmullaali l'interpelle: *«Je l'ai arrêté et je lui ai demandé ce qu'il faisait. Il nous a dit de rester et il est parti. On essayait de trouver une façon de quitter l'usine. Il restait juste un van à moitié cassé, une voiturette et un scooter. On s'est dirigés vers la frontière turque. On a réussi à passer au bout de deux jours, on ne pouvait pas donner de nouvelles. Des rumeurs disaient qu'on était morts.»* Deux salariés chrétiens de l'usine, «Philipp» et «Johny» sont kidnappés par l'Etat islamique alors qu'ils avaient quitté l'usine en bus quelque temps auparavant. Détenus pendant plusieurs jours, ils sont forcés à se convertir à l'islam avant d'être relâchés. Quelques heures plus tard, l'EI prenait le contrôle de l'usine.

2018, Turkey, Sanliurfa. Jareer Ali, 34, former warehouse inventory manager of Lafarge plant in Syria poses near Sanliurfa Castle. (Emin Ozmen / MAGNUM PHOTOS)

A la suite de ce naufrage, un état des lieux accablant est dressé en interne par Lafarge: *«Aucun ordre d'évacuation n'a été donné par la direction de LCS ou la cellule de crise groupe», «le contrat avec une société d'autocars qui était stationné dans l'usine pour quarante personnes avait été résilié un mois avant l'évacuation», «les quatre véhicules prévus pour l'évacuation, identifiés avec le logo de l'entreprise et stationnés à Manbij, n'ont pas pu rejoindre l'usine. Les véhicules auraient dû être stationnés en permanence sur le site»* et *«le passage de la frontière s'est réalisé dans des conditions de sûreté très difficiles, sans accompagnement. Les employés étaient très exposés.»*

(1) Les prénoms ont été modifiés.

Entre amnésie et ignorance

Interrogé par les enquêteurs sur la montée en puissance des groupes jihadistes au cours de l'année 2013 et sur le risque pour les employés de Lafarge en Syrie, Bruno Pescheux, ex-directeur du site, estime que *«beaucoup de chemin avait été fait»*: *«On ne voulait pas laisser tomber les gens et l'usine.»* Devant la juge, il poursuit: *«C'est la vraie question de savoir jusqu'à quel point le risque était acceptable vis-à-vis de la sécurité de nos employés. En tout cas, pour moi, la sécurité de mes employés était une priorité.»* Frédéric Jolibois, qui lui a

succédé, estime de son côté qu'il n'avait pas toutes les cartes en main pour comprendre la situation: *«Je me suis senti piégé à la prise de ce poste car je ne disposais pas de tous les éléments de contexte.»* Face à l'ancien directeur général adjoint de Lafarge, Christian Herrault, la juge d'instruction ajoute: *«Quelles mesures avez-vous prises pour assurer la sécurité des salariés exposés quotidiennement à un risque vital dans l'un des pays dont vous aviez la responsabilité?»* Réponse du dirigeant: *«Nous nous sommes efforcés de faire évacuer les populations les plus exposées et notamment les expatriés, les alaouites et les chrétiens. Nous avons par ailleurs géré les déplacements en mettant en place les installations d'hébergement de plus en plus importantes sur l'usine.»* L'ex-PDG Bruno Lafont, enfin, décline une gamme de réponses pour expliquer son ignorance: *«Je ne suis pas informé», «je découvre ce que vous me dites», «je ne me rappelle pas»* ou même *«pff»*. Une certitude pourtant: Lafont recevait systématiquement un compte rendu des réunions du comité de sûreté. *«Pourquoi ne pas ordonner cette fermeture?»* demande la juge. *«Probablement qu'on aurait dû le faire»*, consent-il.

Marie-Laure Guislain, responsable du contentieux à l'association Sherpa qui a déposé une plainte avec constitution de partie civile et coordonne l'action d'une dizaine d'anciens salariés, estime que *«la justice doit désormais accepter qu'un acteur économique puisse être impliqué dans un crime de guerre. On demande que la complicité de cette infraction soit aussi étudiée contre Lafarge.»* La société se défause, elle, sur ses anciens dirigeants: *«Lafarge Holcim regrette et condamne avec la plus grande fermeté les erreurs inacceptables commises en Syrie.»*