

OLIVIER VAN BEEMEN

★
**HEINEKEN
EN AFRIQUE**

UNE MULTINATIONALE DÉCOMPLEXÉE



■ ■ ■ ■ ■
Rue de l'échiquier
■

**HEINEKEN
EN AFRIQUE**

© 2018, Olivier van Beemen
L'édition originale de ce livre a été publiée
en 2018 sous le titre *Bier voor Afrika. Het best
bewaarde geheim van Heineken* par Uitgeverij
Prometheus, Amsterdam, Pays-Bas.

© 2018, éditions Rue de l'échiquier
12, rue du Moulin-Joly, 75011
Paris www.ruedelechiquier.net
ISBN : 978-2-37425-137-0
Dépôt légal : août 2018

OLIVIER VAN BEEMEN

**HEINEKEN**
EN AFRIQUE
UNE MULTINATIONALE DÉCOMPLEXÉE

Traduit du néerlandais par Marie Hooghe


Rue de l'échiquier

« La transparence est magnifique
quand on n'a rien à cacher. »

Slogan publicitaire
de Heineken à Bujumbura

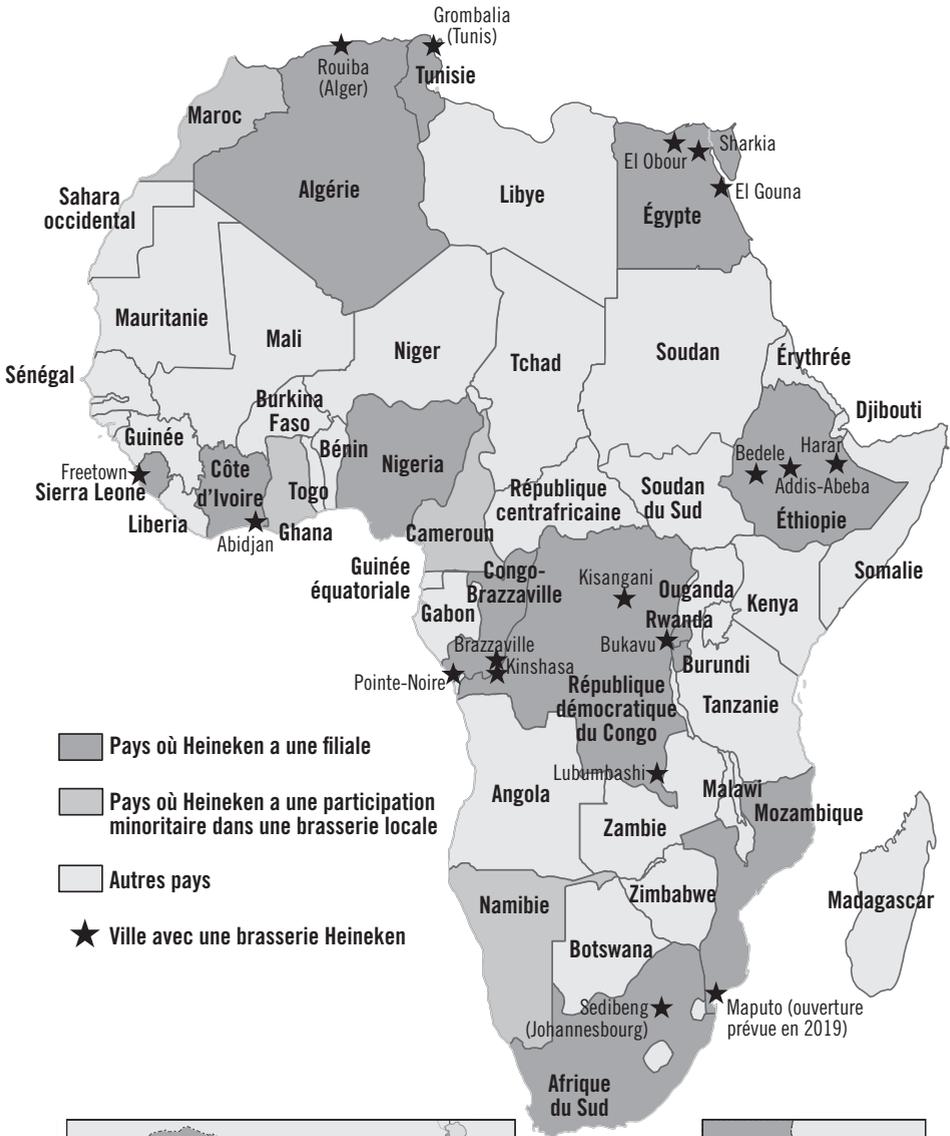
« Oublie les intentions.
Notre monde est un monde physique. »

Ta-Nehisi Coates,
Une colère noire. Lettre à mon fils.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS C'EST ICI QUE ÇA VA SE PASSER	11
CHAPITRE 1 ÉTHIOPIE – TURBULENT PARADIS DE LA BIÈRE	21
CHAPITRE 2 L'HISTOIRE – LA CONQUÊTE DE L'AFRIQUE	29
CHAPITRE 3 NIGERIA – INTÉGRATION À TOUS ÉGARDS	49
CHAPITRE 4 VENTE ET MARKETING – GUERRES DE LA BIÈRE	67
CHAPITRE 5 SIERRA LEONE – LE MYSTÉRIeux ANGE GARDIEN	79
CHAPITRE 6 IMPACT – CRÉATIVITÉ COMPTABLE	89
CHAPITRE 7 AFRIQUE DU SUD – BATAILLE POUR LES TOWNSHIPS	109
CHAPITRE 8 COMMERCE SOCIALEMENT RESPONSABLE – ALCOOL ET PHILANTHROPIE	119
CHAPITRE 9 BURUNDI – LES DICTATEURS VONT ET VIENNENT, HEINEKEN RESTE	135
CHAPITRE 10 TRAVAILLER CHEZ HEINEKEN – ON VIOLAIT CES FEMMES	151
CHAPITRE 11 CONGO – C'EST ICI QU'ON APPREND LES FICELLES DU MÉTIER	171
CHAPITRE 12 ZONES DE CONFLIT – ÉTHIQUE EN TEMPS DE GUERRE ET DE DICTATURE	193
CHAPITRE 13 RWANDA – BRASSER DE LA BIÈRE POUR DES GÉNOCIDAIRES	211
CHAPITRE 14 ET HEINEKEN ? – RÉACTIONS ET STRATÉGIE	229
CHAPITRE 15 MOZAMBIQUE – AVANTAGES FISCAUX EN ÉCHANGE DE PROPAGANDE	241
CONCLUSION UNE ÎLE DE PERFECTION DANS UN OCÉAN DE MISÈRE	249
ÉPILOGUE DE LA VERSION FRANÇAISE LE PATRON ET LA PROMOTRICE	261
JUSTIFICATION ET REMERCIEMENTS	265
NOTES	269
BIBLIOGRAPHIE	287
INDEX	295

CARTE DE L'AFRIQUE





AVANT-PROPOS

C'EST ICI QUE ÇA VA SE PASSER

Iceri ceza umutima

Léandre ferme les yeux et lève les mains au ciel. «La bière ensorcelle le cœur», traduit-il. Il semble entrer en transe, ses pensées s'éloignent de l'immeuble en béton situé en bordure de la route boueuse.

«Nous connaissons ici un véritable culte de la bière. Elle fait partie de tous les moments importants de la vie, de chaque rituel. Ça commence à la naissance. On en donne quelques gouttes au nourrisson pour qu'il devienne fort. Et on n'oublie pas la mère. Pendant la grossesse, elle ne boit pas beaucoup, mais elle se rattrape après la naissance – c'est bon pour le lait.»

En guise d'illustration, il appuie la main sur son sein et le pinçotte affectueusement. «Vient alors la première communion, le premier jour d'école, tu vas à l'université, il y a le mariage, l'enterrement, la première commémoration du décès, la deuxième commémoration du décès... Toujours il y a de la Primus ou de l'Amstel. Les jeunes filles chantent les bienfaits du breuvage. Pour nous, c'est la mousse sacrée.»

Léandre Sikuyavuga est directeur adjoint du journal *Iwacu* au Burundi et son amour de la bière est loin d'être exceptionnel dans son pays. Il me raconte en riant que le leader libyen Kadhafi s'est un jour avisé de suggérer à ses collègues burundais de remplacer la brasserie

de la capitale, Bujumbura, par une laiterie industrielle. « C'est que le Colonel n'avait vraiment pas bien compris. Ici, une telle proposition, c'est du suicide politique. »

Le Burundi, un pays de vertes collines, très densément peuplé, coincé entre le Rwanda, la Tanzanie et le Congo*, respire littéralement la bière. Dès qu'on passe la frontière d'avec le Rwanda, on est accueilli par un gigantesque tambourinaire traditionnel, un symbole national, dont l'instrument représente un autre symbole national : un verre de bière frappé du logo Primus. Et, en dessous, l'inscription : « Bienvenue au Burundi ». Un panneau de bois placé un peu plus loin fait une nouvelle fois la publicité de la marque : « Une histoire, une bière ! Primus. Fierté burundaise ! »

Sur la route entre la ville-frontière et la capitale, des cyclistes peinent à gravir les côtes, le porte-bagages chargé de bières. Ne me demandez pas comment, mais un homme peut réussir à transporter à lui seul quatorze casiers de Primus sur son vélo, tout en étant assis sur la selle. Celui ou celle qui n'a pas de vélo porte un ou deux casiers sur la tête – une activité principalement réservée aux femmes et aux enfants.

Le brasseur de toute cette bière ? C'est Heineken, maître absolu depuis plus de soixante ans sur le marché local. Dans le succès comme dans l'adversité.

L'Afrique passe pour être le nouveau paradis de l'industrie brassicole. Beaucoup d'Africains raffolent de cet alcool, même s'ils en boivent aujourd'hui encore beaucoup moins qu'on en boit ailleurs dans le monde. Avec un pouvoir d'achat qui augmente rapidement pour de nombreux consommateurs et de brillantes perspectives, le calcul est simple : les brasseurs s'attendent à une croissance explosive.

Heineken bénéficie d'une excellente position de départ dans la course pour la conquête du marché africain. La multinationale néerlandaise dispose d'une petite cinquantaine de brasseries dans seize pays et exporte sur pratiquement tous les autres marchés. Quant à l'expérience, Heineken n'en manque pas non plus : le deuxième brasseur du monde (après AB InBev) est actif depuis un bon siècle sur le continent et produit sur place depuis les années 1930.

* Dans ce livre, Congo fait référence à la République démocratique du Congo, tandis que j'emploie le terme Congo-Brazzaville pour le pays voisin, officiellement appelé République du Congo.

De toute manière, le milieu international des affaires considère de plus en plus souvent l'Afrique comme « l'ultime frontière », où se présentent d'énormes profits pour les entrepreneurs qui ne manquent ni de cran ni de ténacité. Lentement mais sûrement y émerge une classe moyenne urbaine qui, à la satisfaction des brasseurs, tire de la consommation de bière claire une part importante de son statut social récemment acquis.

Et l'Afrique représente bien plus que la promesse d'un avenir doré – les gens de Heineken le savent mieux que personne. Vu la faible concurrence, une bouteille de bière est dans beaucoup de pays africains à peine moins chère, voire plus chère qu'en Europe, alors que les coûts y sont inférieurs. De ce fait, la bière rapporte en Afrique près de 50 % de plus qu'ailleurs, et certains marchés, comme le Nigeria, sont parmi les plus lucratifs au monde¹. Ce n'est pas pour rien que Jean-François van Boxmeer, grand patron de Heineken et fin connaisseur de l'Afrique, qualifie le continent de « secret le mieux gardé du milieu international des affaires² ». Voilà le secret que j'essaierai de révéler dans ce livre.

Le commerce de la bière en Afrique rapporte beaucoup d'argent, mais ce n'est pas chose facile. La majeure partie de la population est encore pauvre, l'infrastructure défectueuse complique la diffusion des casiers de bouteilles et on ne trouve pas toujours du personnel qualifié. Les guerres, les coups d'État et les famines sont actuellement nettement moins fréquents que durant les catastrophiques années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, mais dans plus d'un pays, on est encore loin de la stabilité politique et économique. De plus, de nombreuses économies restent fortement dépendantes de l'exportation de matières premières – si le prix du pétrole est bas, ça grince au Nigeria.

Il en va de même au Sierra Leone. Le passé récent a montré à quel point un pays et son marché local de la bière peuvent être vulnérables. Après une longue et épuisante guerre civile, cet État de la côte ouest de l'Afrique venait d'entamer un imposant processus de croissance quand éclata l'épidémie d'Ebola la plus meurtrière de l'histoire. Des années de progrès furent balayées en quelques mois.

Les obstacles ne sont pas seulement d'ordre commercial. Faire des affaires en Afrique pose aussi de nombreux dilemmes éthiques, qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'écarter d'un revers de la main.

C'est ainsi qu'au Burundi – un pays où on raffole de la bière – Heineken collabore étroitement avec un président autoritaire qui, en 2015, a bafoué la Constitution en refusant de se retirer après son deuxième mandat. La survie du régime – qui, selon les Nations unies, se rend coupable à grande échelle de crimes contre l'humanité – est indissociable de Heineken, comme nous le verrons dans cet ouvrage. Le brasseur a même consenti à la nomination d'un juge suprême à la présidence de son conseil d'administration au Burundi. Comment gère-t-on cela en tant qu'entreprise ? Où fixe-t-on la limite ?

Ce livre est le résultat de cinq années d'enquête. À l'exception de la Côte d'Ivoire, j'ai visité tous les pays africains où Heineken a des brasseries qui lui appartiennent au moins pour moitié : l'Algérie, la Tunisie, l'Égypte, la Sierra Leone, le Nigeria, l'Éthiopie, le Congo-Brazzaville, la République démocratique du Congo (RDC), le Rwanda, le Burundi, l'Afrique du Sud et le Mozambique. J'ai épluché les archives de Heineken, effectué des recherches bibliographiques approfondies et me suis entretenu avec près de 400 sources, tant au sein de l'entreprise que gravitant autour d'elle. Je me suis également vu communiquer des piles de documents confidentiels sur support papier et clés USB.

La première édition de *Heineken in Afrika* est sortie aux Pays-Bas en novembre 2015. L'entreprise, qui avait refusé jusqu'alors mes demandes d'interviews, choisit de ne pas réagir au manuscrit que je lui avais envoyé avant publication. Des années durant, le brasseur évita tout contact avec moi, mais les choses changèrent début 2017. Soudain, des acteurs majeurs du groupe furent disposés à me recevoir. Et je me suis donc entretenu avec l'actuel directeur de la région Afrique et deux de ses prédécesseurs. J'ai interviewé des cadres s'occupant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), de questions juridiques, de chaînes de production et de droits de l'homme³. Et j'ai eu une longue conversation avec le grand patron, van Boxmeer.

Par rapport à la première publication en néerlandais, la présente version contient un grand nombre de nouvelles révélations et analyses. C'est ainsi que j'ai dépisté une affaire de corruption à grande échelle au Nigeria. Dans ce même pays, j'ai eu un entretien franc et sincère avec un ancien directeur. Celui-ci m'a raconté qu'à l'époque où il dirigeait la filiale, Heineken a eu recours à des milliers de prostituées pour une

campagne promotionnelle. J'ai également découvert qu'au Rwanda, le brasseur était impliqué dans le génocide de 1994 de manière plus étroite que je ne l'avais appris auparavant, et mon enquête a joué un rôle dans un règlement entre Heineken et un groupe de travailleurs congolais, qui avaient été licenciés durant une guerre civile. Grâce à l'édition précédente, je suis aussi en mesure de montrer comment Heineken a réagi à la critique dans la presse et quelle stratégie l'entreprise a mise en œuvre pour limiter l'impact sur sa réputation.

Avant l'impression de cette nouvelle version en néerlandais, le brasseur a lu le manuscrit et a réagi aux passages avec lesquels il est en désaccord. « Nous ne le faisons pas ligne par ligne, parce que ça reviendrait pour ainsi dire à autoriser le livre, ce que nous ne voulons pas », me fait savoir le porte-parole John-Paul Schuirink. Heineken veut probablement continuer à proclamer vis-à-vis du monde extérieur que tout ce que j'écris n'est pas nécessairement juste et qu'il faut prendre mon travail avec des pincettes ou « avec un grain de sel », comme l'avait un jour formulé ce même van Boxmeer lors d'un débat⁴.

« N'en fais pas une croisade. Tu es trop jeune pour cela », m'avait prévenu van Boxmeer lors de notre premier entretien. Je peux le rassurer. Cette publication critique n'est pas une mise en cause de Heineken en particulier, mais une étude approfondie des faits et gestes d'une multinationale en Afrique qui, aux yeux de beaucoup, est « le continent des affaires » du futur. Le comportement du brasseur néerlandais est, pour autant que j'aie pu m'en rendre compte, comparable à bien des égards à celui de ses concurrents et d'autres entreprises occidentales, et je ne considère pas que ma mission soit de démontrer sur quels points Heineken s'y prend un tantinet mieux ou un peu plus mal.

Il me semble beaucoup plus important de montrer les problèmes auxquels est confrontée en Afrique une entreprise telle que Heineken et quelles sont les conséquences réelles de ses agissements. Pour ce faire, à la différence de bon nombre d'autres journalistes et scientifiques qui écrivent sur le secteur des entreprises en Afrique, j'ai quant à moi majoritairement rassemblé mes informations sur place, auprès de personnes qui dans leur vie quotidienne sont en rapport avec Heineken. Dans certains cas, elles travaillent (ou ont travaillé) pour le brasseur.

Lorsque j'ai commencé mon enquête, cette approche me semblait évidente, mais, au fil des années, j'ai constaté que c'est le contraire qui est vrai. Il s'avère, tant dans la littérature que lors des conférences et des débats auxquels j'ai assisté, que pratiquement toutes les informations disponibles sur des multinationales émanent d'elles-mêmes. Pareillement, les études académiques et la gestion politique sont en général fondées sur des rapports et des comptes rendus diffusés ou commandés par les entreprises. Et, logiquement, l'accent y est mis sur les retombées positives de leurs activités, tandis que les effets négatifs y restent sous-estimés.

Dans ce livre, je veux aussi montrer le côté sombre, donc le véritable visage d'une entreprise qui s'enorgueillit de sa présumée *success story* africaine et qui, même dans de larges cercles externes, fait l'objet de louanges appuyées. C'est ainsi que la reine Máxima, en visite en Éthiopie, félicita le brasseur pour un projet agricole local et que, lors de l'assemblée générale des Nations unies à New York, le Premier ministre Mark Rutte parla avec enthousiasme du « brasseur néerlandais célèbre dans le monde entier⁵ ». Des lecteurs du journal *De Telegraaf* vantent Heineken comme l'entreprise néerlandaise détenant le plus haut « facteur VOC ». Cette comparaison avec la VOC, ou Compagnie néerlandaise des Indes orientales, n'étant pas dans ce contexte une accusation de néocolonialisme mais une manière de complimenter le groupe pour son esprit entrepreneurial et aventureux⁶.

Qu'est-ce qui pousse quelqu'un à consacrer cinq années de sa vie à Heineken en Afrique ? Plus d'un de mes interlocuteurs s'est demandé si je ne faisais pas partie du personnel de SABMiller (aujourd'hui AB InBev) ou d'un autre concurrent, et en Afrique j'ai parfois été soupçonné d'être un espion à la solde de Heineken.

Je suis forcé de décevoir les conspirationnistes. Il n'arrive pas souvent qu'un journaliste puisse combiner en un seul sujet intéressant deux passions qu'il cultive depuis longtemps : l'Afrique et la bière. Pendant cinq ans, j'ai été presque continuellement convaincu qu'il n'y avait pas de métier plus satisfaisant que d'être le cauchemar de Heineken en Afrique. (Je doute que ce sentiment ait été réciproque.)

Heineken est entré dans mon collimateur en 2011 quand le quotidien *Het Financieele Dagblad* m'a envoyé en Tunisie pour couvrir la