



BANQUE DES MEMOIRES

**Master de Sécurité et défense
Dirigé par le Professeur Olivier Gohin
2016**

***La sûreté des salariés français dans les
zones à risque : stratégie des acteurs et
responsabilité (Afrique – Moyen-Orient)***

Alice Tourneur

Sous la direction de Madame Martin Bidou

UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS – PARIS II

Droit – Économie – Sciences sociales

Année universitaire 2015-16

Master 2 Sécurité et défense

**LA SÛRETÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DANS LES ZONES À RISQUE :
STRATÉGIE DES ACTEURS ET RESPONSABILITÉ
Afrique et Moyen-Orient**

Mémoire préparé sous la direction de Madame Pascale MARTIN-BIDOU

présenté et soutenu publiquement

pour l'obtention du Master 2 Sécurité et défense - finalité professionnelle

par

Alice TOURNEUR

JURY :

Président : Madame MARTIN-BIDOU

Assesseur : Monsieur CHEREIL de la RIVIERE, contrôleur général des armées

**LA SÛRETÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DANS LES ZONES À RISQUE :
STRATÉGIE DES ACTEURS ET RESPONSABILITÉ
Afrique et Moyen-Orient**

Remerciements

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Plus particulièrement, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Madame Martin-Bidou, pour ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie également Monsieur Chérel de la Rivière, pour avoir accepté d'être le second lecteur de mon mémoire.

Merci à Cyrille Renée du département international de la Direction de la Sûreté de la SNCF pour ses conseils avisés.

Je souhaite également remercier Emma Villard et son équipe au sein d'International SOS / Control Risks pour leur présentation très complète de leurs missions et leurs réponses à mes questions qui m'ont permis d'étayer ce mémoire de quelques cas concrets.

Enfin, merci aux membres du comité Risques et entreprises de l'ANAJ-IHEDN pour avoir éclairé ma réflexion tout au long de ce mémoire.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans le mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

TABLE DES ABREVIATIONS

AFNOR - Association française de normalisation

CDSE - Club des Directeurs Sécurité des Entreprises

CDCS - Centre de Crise et de Soutien

CEFSI - Club des entreprises françaises de sûreté à l'international

CINDEX - Centre Inter-entreprises de l'Expatriation

CNAPS - Conseil national des activités privées de sécurité

CSI – Code de la sécurité intérieure

DEEI - Direction des entreprises et de l'économie internationale

EPPN - Entreprise privée de protection des navires

ESSD - Entreprise de services de sécurité et de défense

ETI - Entreprises de taille intermédiaire

ISO - Organisation internationale de normalisation

LOPPSI - Loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure

MAEDI – Ministère des Affaires étrangères et du Développement international

OIV – Opérateur d'importance vitale

PDG – Président Directeur Général

PME - Petites et moyennes entreprises

SSP – Société de sécurité privée

SMP – Société militaire privée

TGI - Tribunal de grande instance

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Titre I - Un accroissement des responsabilités de l'entreprise

Chapitre I : Des menaces et des risques grandissants à l'égard des salariés français à l'international

Chapitre II : Un besoin de protection croissant passant par une législation renforcée

Titre II - Les stratégies des entreprises pour assurer la sûreté de leurs salariés en mobilité internationale

Chapitre I - La protection des voyageurs d'affaire, un objectif au cœur des missions de la direction de la sûreté

Chapitre II - Le rôle croissant des prestataires dans la sécurisation des salariés expatriés et détachés

Titre III - Vers une coproduction de la sûreté à l'international ?

Chapitre I - Le rôle de l'État dans la protection des voyageurs d'affaire : une place réduite ?

Chapitre II - Une coopération essentielle des acteurs pour assurer la sûreté des salariés expatriés et détachés

CONCLUSION

INTRODUCTION

Dans la nuit du 16 au 17 septembre 2010, deux ingénieurs d'Areva ainsi que cinq employés de Sogea-Satom, filiale du groupe Vinci, sous-traitant du groupe nucléaire français Areva, sont kidnappés à leur domicile, situé dans un quartier sécurisé d'Arlit au Niger. L'enlèvement est revendiqué cinq jours plus tard par Al Qaïda au Maghreb islamique (AQMI), une organisation djihadiste terroriste d'origine algérienne anciennement connue sous le nom de Groupe salafiste pour la prédication et le combat. Si les racines de cette organisation se trouvent en Algérie, sa zone d'opération actuelle correspond à la région du Sahel : AQMI est essentiellement présent en Mauritanie, au Mali, au Niger ainsi qu'en Tunisie et en Libye.

Les négociations pour la libération des otages sont menées par le colonel Jean-Marc Gadoullet, un ancien membre du service action de la DGSE qui dirige Global D, une société de sécurité privée suisse spécialisée dans la protection des grands chantiers français dans les zones à risques. Mandaté par Areva, il négocie directement auprès d'Abou Zeid, émir de la katiba Tarik Ibn Ziyad, membre d'AQMI, qui détient les otages. Quelques mois plus tard, le 24 février 2011, trois des sept otages sont libérés. Mais lorsqu'il s'agit de reprendre les négociations de nombreux obstacles ralentissent le processus. En avril 2012, une lettre signée par Abu Zeid donne son accord pour la libération des quatre derniers otages. Pourtant le 3 mai 2012, le négociateur reçoit un courrier lui indiquant que l'opération est annulée¹. La libération des otages n'a finalement lieu que six mois plus tard, le 29 octobre 2013, lors d'une opération de l'État français menée conjointement avec la société de sécurité privée Amarante.

S'interrogeant sur d'éventuels manquements de l'État, mais également d'Areva et de Sogea-Satom concernant sa sécurité, Thierry Dol a décidé de déposer deux plaintes pour « mise en danger de la vie d'autrui » et « non-assistance à personne en danger » visant Areva et l'État français. Cette procédure permettra de mettre à jour les mesures de sécurité prises par l'entreprise et les conditions, toujours méconnues, de la libération des otages. En effet, pourquoi Thierry Dol et ses collègues n'ont-ils pas été libérés à la date prévue ? Comment leur enlèvement a-t-il pu avoir lieu ? Quelles sont les mesures qui avaient été prises par l'employeur pour les protéger ?

1 « Un ex-otage d'Arlit porte plainte, estimant que sa libération a été retardée », 20 Minutes, 20 janvier 2016, <http://www.20minutes.fr/societe/1770147-20160120-ex-otage-arlit-porte-plainte-estimant-liberation-retardee> (consulté le 23/04/2016)

L'employeur avait-il conscience des risques auxquels il exposait ses salariés ? Cette affaire soulève plusieurs questions qui ont permis de structurer ce mémoire.

Thierry Dol, lors de son enlèvement, avait le statut d'expatrié et se trouvait au Niger depuis 2008. L'expatriation constitue l'un des statuts que peut choisir une entreprise française qui souhaite envoyer des salariés à l'étranger. Le second statut est le détachement. Le salarié détaché peut exercer des missions temporaires (durant trois ans maximum) à l'étranger et reste soumis à la législation française. Le statut d'expatrié concerne les missions de longue durée hors de France. Le contrat de travail, dans le cadre de l'expatriation, est conclu avec la société d'accueil (filiale) et soumis au droit du travail local. Le régime de protection sociale et les coûts sont différents selon le statut.

Néanmoins, si leur statut diffère, l'expatrié comme le détaché sont exposés à certaines menaces sécuritaires lorsqu'ils se rendent dans des zones à risque et restent sous la responsabilité de leur employeur initial. En effet, en vertu du règlement Rome I n°593/2008 du 17 juin 2008², les règles de sécurité que doit mettre en œuvre l'employeur initial demeurent, les dispositions les plus favorables aux salariés étant maintenues. Ainsi, dans ces deux cas de figure, l'employeur initial est responsable des dommages causés à l'intégrité physique du salarié qu'il a missionné sur une zone d'activité autre que la France. Nous verrons plus en détails dans ce mémoire quelles obligations contraignent les entreprises françaises dans le cadre de la sûreté des salariés expatriés et détachés, que nous pouvons regrouper sous le nom de voyageurs d'affaire.

En l'espèce, Thierry Dol était envoyé au Niger, dans une zone dite « à risque ». Le risque est l'association de quatre facteurs : un danger, une probabilité d'occurrence, sa gravité et son acceptabilité. Le risque résulte de ce que ce danger a une certaine probabilité de se manifester et entraînerait des conséquences d'une certaine gravité. Dans le cadre de l'entreprise, l'AFNOR³ définit le risque-pays comme « *le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un État étranger dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités* ». Cette notion de risque pays est importante pour toute entreprise ayant internationalisé une partie de ses activités. Elle recouvre des facteurs, politiques, économiques, sociaux qui peuvent entraîner un risque de sinistre lors du développement d'une activité dans un pays étranger. Le risque-pays est donc lié à l'environnement dans lequel s'effectue l'activité : instabilité

2 Règlement (CE) n° 593/2008 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2008 sur la loi applicable aux obligations contractuelles (Rome I), JO L 177/6 du 4.7.2008, p. 6–16

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:FR:PDF> (consulté le 23/04/2016)

3 Association française de normalisation <http://www.afnor.org/>

politique, corruption, criminalité, conditions climatiques extrêmes, risques sanitaires, etc.⁴. Il s'agit d'une notion qui englobe un ensemble très large de risques, intentionnels ou non.

Initialement la notion de risque ne comprenait pas de dimension intentionnelle, contrairement à la menace, définie comme « *la possibilité de voir une personne porter atteinte à l'intégrité physique ou morale ou à la propriété d'autrui, par le biais d'une action intentionnelle et souvent violente* »⁵. Au contraire de la menace, qui n'est pas quantifiable, le risque se doit d'être prévisible et mesurable. Pourtant l'apparition de « nouveaux risques », comme le terrorisme, introduit l'incertitude dans le champ de l'analyse des risques, complexifiant son appréciation. Cette mutation des risques en menaces nécessite de « *ne laisser proliférer aucun romantisme de l'incertitude, et à rabattre à nouveau l'univers des menaces sur celui du risque* ». L'objectif est donc de tenter de prévoir la menace, car si « *si la menace [...] conduit à la rétraction des activités, sa mise en risque rassure, stabilise, permet le calcul et la décision* »⁶. Dans cette logique, il n'y a plus de différence conceptuelle entre la menace et le risque. Le risque peut être d'origine accidentelle comme intentionnelle. Une zone à risque peut donc être définie comme un espace dans lequel le voyageur d'affaire peut subir un préjudice accidentel ou intentionnel que l'entreprise tentera de prévenir par diverses mesures de protection. Néanmoins, analyser les risques et menaces sous l'angle de la sûreté nécessite de se concentrer sur leur dimension sécuritaire : agressions, vols, enlèvement, attentats, etc.

Dans cette affaire, Thierry Dol et ses collègues ont été enlevés par une organisation terroriste. Pour l'ex otage, cet enlèvement a été permis par une faille dans le dispositif de sûreté. La notion de sûreté fait référence à la protection du patrimoine de l'entreprise et de son personnel contre les actes malveillants. Le caractère intentionnel des risques contre lesquels elle protège la distingue de la notion de sécurité, qui a pour objectif de prévenir les aléas d'origine accidentelle pouvant représenter un risque pour le salarié dans le cadre de son travail. Pourtant, lorsqu'il s'agit d'évoquer le traitement des menaces criminelles au sein des entreprises, l'amalgame entre les deux notions persiste. Une direction de sûreté peut en effet être chargée de la sécurité des biens et des personnes. Nous le verrons, la direction ou le département en charge de la sûreté du personnel expatrié ou détaché peut être qualifiée de diverses manières : direction de la sûreté, direction de sécurité, direction de la prévention des risques, etc. sont autant de dénominations qui

4 Définition de Risque pays <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/risque-pays.html>

5 « La gestion du risque : menaces, vulnérabilité et capacités », Focus Protection internationale, http://focus.protectioninternationale.org/files/2012/05/annexe_1.pdf, (consulté le 23/04/2016)

6 Franck Moreau (dir.), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.5-6

varient selon le secteur d'activité de l'entreprise. Pour Alain Juillet, « *l'entreprise a ses propres réalités organisationnelles qui font fi des origines et des utilisations historiques qui ont été faites de notions* »⁷. Cela explique notamment les raisons pour lesquelles les termes « sécurité des personnes » ou encore « risques sécuritaires » sont utilisés par les entreprises lorsqu'elles évoquent les menaces auxquelles sont exposés leurs collaborateurs.

Néanmoins, toutes les entreprises ayant internationalisé une partie de leur activité n'ont pas les moyens de mettre en place un département spécialisé pour gérer ces risques et protéger leurs salariés des menaces. Les PME (petites et les moyennes entreprises) et les ETI (entreprises de taille intermédiaire)⁸ n'ont pas de structures suffisamment larges et hiérarchisées pour avoir une direction de sûreté spécifique et distincte. Par ailleurs, si les raisons qui les ont poussées à se lancer à l'international sont vraisemblablement identiques à celles des grands groupes, leurs mesures de protection ne seront pas les mêmes en raison d'une différence flagrante de moyens. Ainsi ce mémoire se concentrera sur les grandes entreprises françaises qui ont internationalisé une partie de leurs activités dans des zones à risques et qui disposent à ce titre d'une Direction de la sûreté.

De nombreuses zones sont considérées comme « à risques » dans le monde, mais lorsqu'on regarde la carte des pays à risques du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, un grand nombre d'entre elles se concentrent en Afrique et Moyen-Orient⁹. Pourtant, il s'agit de la zone dans laquelle un grand nombre d'entreprises françaises sont implantées. En effet, en 2011, sur plus de 500 000 Français établis en dehors du continent européen et de l'Amérique du Nord, plus de 200 000 d'entre eux sont expatriés en Afrique dont 15 000 séjournant au Sahel pour le compte d'entreprises françaises¹⁰. Cette mobilité accrue des salariés implique des risques nouveaux pour ceux-ci, notamment lorsqu'ils se trouvent dans des pays instables. Entre 2000 et 2015, au moins 78 Français ont été pris en otage, en majorité dans la zone Afrique et Moyen-Orient, ce qui représente 24% des enlèvements sur cette période¹¹. Par ailleurs, une enquête publiée en 2010 par l'EDHEC et le Club des directeurs sécurité des

7 Alain Juillet, Olivier Hassid, Mathieu Pellerin, *Gérer les risques criminels en entreprise. Stratégies et comportements pratiques*, De Boeck, Bruxelles, 2012, p.16

8 Une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros ; une ETI est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros. Au delà, il s'agit d'une grande entreprise.

9 <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/> (consulté le 23/04/2016)

10 Lilian Laugerat, « Assurer la protection des expatriés dans un pays à risques », *Diplomatie Presse*, 20 janvier 2011 <http://www.diplomatie-presse.com/?p=3481> (consulté le 23/04/2016)

11 Ibid.

entreprises (CDSE) montre qu'entre octobre et décembre 2009, sur 82 grandes entreprises internationales, 34% avaient souffert d'attaques contre leur site, 6% du meurtre d'un employé, 17% d'enlèvements et 31% avaient été visés par le terrorisme ou la guérilla¹². Les entreprises ne sont donc pas à l'abri des actes de malveillance et plus particulièrement des attaques physiques à l'encontre de leurs salariés. Nous étudierons plus précisément les caractéristiques de ces risques et menaces dans la première partie de ce mémoire.

Même si la zone étudiée s'y prête, les moyens de lutte contre la piraterie mis en place par les entreprises françaises ne seront pas traités dans ce mémoire. Il s'agit en effet d'un secteur qui a connu une avancée législative qui n'est pas comparable au secteur de la sûreté terrestre mais qui pourrait notamment servir d'exemple dans la voie de légitimation des sociétés de sécurité privée¹³.

Ainsi, nous pouvons nous demander quelles sont les stratégies des entreprises pour protéger leurs salariés et jusqu'où celles-ci peuvent aller pour assurer leur sécurité dans les zones à risques. L'augmentation des responsabilités de l'entreprise concernant la protection de ses salariés correspond au retrait progressif de l'État de certaines missions de sécurité au profit d'une privatisation croissante des activités de sécurité. De nombreuses entreprises font désormais appel aux sociétés privées de sécurité pour assurer la protection de leurs salariés à l'extérieur du territoire national. On assiste notamment au développement d'un marché autour de la sûreté des voyageurs d'affaire. Se pose alors la question du statut de ces entreprises, françaises et étrangères, et de leur responsabilité envers des salariés qui ne sont pas les leurs dans la mesure où elles ne réussiraient pas à les protéger. Parallèlement, l'État continue à jouer un rôle dans la sécurité de ses ressortissants par le biais de recommandations sur les zones à risque. En cas de crise c'est également principalement l'État qui agit. Mais avec la privatisation des activités de sûreté à l'international, les entreprises passent parfois au-delà de ses recommandations et se procurent les services d'entreprises de sécurité privée. Dans ce cas, quel rôle reste-t-il à l'État ? Demeure-t-il uniquement un acteur en cas de gestion de crise ou joue-t-il un rôle plus important dans la protection des voyageurs d'affaire ? Enfin, avec l'enchevêtrement des acteurs publics et privés, illustré par l'affaire des otages d'Arlit, n'assistons-nous pas à une certaine coproduction de la sûreté à l'international ? De ce fait, serait-il possible d'améliorer la protection des salariés expatriés et détachés par une mutualisation des moyens publics et privés ?

12 Gaëlle Laleix, « Sécurité des travailleurs à l'étranger: un marché en expansion », Grotius International, 2 mars 2013, <http://www.grotius.fr/securite-des-travailleurs-a-letranger-un-marche-en-expansion/> (consulté le 23/04/2016)

13 Voir infra. Titre III, Chapitre I, Section 2, §3.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'évolution des stratégies des entreprises en matière de protection des voyageurs d'affaire et en particulier, l'impact de l'essor des sociétés de sécurité privée sur le rôle de l'État. A travers l'étude des politiques de sûreté des entreprises, nous analyserons également les interactions entre les différents acteurs français de la sûreté à l'international pour protéger les salariés détachés et expatriés. Cela nécessite dans un premier temps de revenir sur les raisons pour lesquelles les entreprises françaises ont pris la décision d'internationaliser une partie de leurs activités dans ces zones dangereuses et d'étudier les nouvelles menaces auxquelles elles exposent de ce fait leurs collaborateurs. Face au rôle de l'État qui semble être restreint dans le domaine de la sécurité internationale, nous verrons quelles sont les responsabilités de l'employeur qui en résultent (I).

Afin d'assumer ses obligations l'entreprise est en charge de mettre en place une stratégie de sûreté. Pour cela, elle dispose la plupart du temps d'une direction spécialisée dans les questions de sûreté, chargée de l'analyse des risques et de la mise en place des mesures permettant d'assurer la protection des voyageurs d'affaire. L'entreprise ne peut néanmoins pas se passer de l'aide de prestataires, spécialisés dans les pays où sont envoyés les collaborateurs et possédant les capacités nécessaires à la mise en place de mesures de protection sur le terrain (II).

Ces prestataires, nouveaux acteurs de la sûreté internationale ne sont pas toujours bien accueillis par l'État français qui pourrait pourtant bénéficier du développement des sociétés de sécurité privée française sur le marché de la sécurité privée internationale. En effet, un manque d'encadrement juridique semble restreindre le déploiement de ces sociétés privées pourtant nécessaires aux entreprises comme à l'État. Malgré les réticences initiales des autorités publiques françaises une interdépendance entre les acteurs publics et privés s'est néanmoins développée, conduisant à une plus grande coopération. Nous verrons ainsi qu'une mutualisation des moyens de ces acteurs, pourrait permettre une meilleure protection des voyageurs d'affaire (III).

TITRE I
L'ACCROISSEMENT DES RESPONSABILITÉS
DE L'ENTREPRISE

Depuis quelques années, la mobilité des salariés à l'international a fortement augmenté. Les pays privilégiés par les entreprises pour internationaliser leurs activités sont des zones à forte croissance cependant considérées comme instables. De ce fait, les voyageurs d'affaire sont désormais plus exposés aux risques et menaces sécuritaires qu'ils ne l'étaient par le passé (I). En conséquence, l'employeur a vu ses responsabilités juridiques s'élargir au profit du salarié qui doit bénéficier de la meilleure protection possible lors de ses voyages d'affaire (II).

Chapitre I : Des menaces et des risques grandissants à l'égard des voyageurs d'affaire

De nos jours, les voyageurs d'affaire sont soumis à des menaces et des risques de plus en plus importants. Cela s'explique par la nécessité pour les entreprises françaises de développer leurs activités dans des zones à risques afin d'extraire certaines ressources se trouvant uniquement dans ces régions mais aussi de s'adapter à un marché international de plus en plus compétitif et une économie nationale en perte de vitesse (1). Parallèlement, un accroissement de l'insécurité est constaté dans de nombreux pays d'Afrique et du Moyen-Orient dans lesquels le terrorisme et la criminalité se développent. Les salariés français, symboles de l'entreprise ou de leur État d'origine en sont souvent les cibles privilégiées (2). Toutefois l'État est limité par le droit international ainsi que par ses propres ressources lorsqu'il s'agit d'agir en territoire étranger pour protéger ses ressortissants (3).

Section 1 : La nécessité de développer une activité dans les zones à risques

Pour les entreprises qui souhaitent développer leurs activités à l'international, il est impératif d'envoyer dans un premier temps des salariés français afin de mettre en place l'activité ou de l'encadrer. Il est par exemple fréquent que des ingénieurs français soient envoyés pour superviser des projets de bâtiments et travaux publics (BTP). Cela était notamment le cas de Thierry Dol, ancien otage de Al Qaïda au Maghreb islamique (AQMI), qui travaillait sur un programme de génie civil autour des installations minières d'Areva au Niger.

Les salariés français envoyés dans des zones à risques sont de plus en plus nombreux. Selon un sondage réalisé par le Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises, 23% des entreprises de

plus de 50 salariés ont envoyé plus de dix personnes à l'étranger en 2015¹⁴. Parmi ces salariés, certains se sont rendus dans une zone à risque. Cette nécessité d'envoyer les salariés français sur des territoires parfois dangereux relève de l'obligation qu'ont certaines entreprises à aller chercher des ressources dans ces zones (§1), mais aussi d'un contexte d'hyper-compétition résultant de l'ouverture des marchés (§2). Parallèlement, le développement des entreprises françaises à l'international est encouragé par l'État dans sa recherche de croissance (§3).

§1. L'extraction de ressources, une incitation à l'internationalisation de l'entreprise dans les zones à risques

Pour certaines entreprises, s'implanter dans des zones à risques est un impératif car il s'agit des endroits où se trouvent les ressources à exploiter : matières premières, hydrocarbures, métaux, denrées agricoles, etc. Les entreprises françaises travaillant dans le secteur du pétrole, du gaz et de l'énergie n'échappent donc pas à l'internationalisation de leurs activités. La compagnie pétrolière Total par exemple est présente dans de nombreux pays d'Afrique (Cameroun, République du Congo, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Libye, ...) et du Moyen-Orient (Yémen jusqu'en avril 2015, Liban, Jordanie, Arabie saoudite, etc.)¹⁵. Areva, multinationale française du secteur de l'énergie, œuvrant principalement dans les métiers du nucléaire, exploite quant à elle de l'uranium au Niger et en République Centrafricaine¹⁶. Enfin, ENGIE, groupe industriel énergétique français anciennement connu sous le nom de GDF Suez, est présent au Pakistan ainsi qu'en Égypte¹⁷. Ce sont souvent des espaces conflictuels qui abritent les matières premières et les sources d'énergies dont ces entreprises ont besoin, exposant les voyageurs d'affaire à des risques sécuritaires accrus.

Toutefois, l'extraction de ressources inexistantes en France n'est pas la seule raison pour laquelle les entreprises françaises souhaitent internationaliser leurs activités. Il est également nécessaire de prendre en compte le contexte de croissance plus faible de l'économie française qui tend à moins mettre au premier plan l'approvisionnement du pays d'origine, que d'autres objectifs liés notamment à la diversification du portefeuille géographique d'activités. Car si pour certaines entreprises, s'implanter dans une zone à risques est une nécessité, il s'agit pour d'autres d'une

14 Étude réalisée auprès d'un échantillon de 303 entreprises françaises de plus de 50 salariés <https://www.cdse.fr/deuxieme-barometre-de-la-securite> (consulté le 08/04/2016)

15 <http://www.total.com/fr/presence-dans-le-monde> (consulté le 08/04/2016)

16 <http://www.areva.com/FR/cartes-59/areva-prsence-mondiale.html> (consulté le 08/04/2016)

17 <http://www.engie.com/groupe/notre-presence-internationale/> (consulté le 08/04/2016)

volonté de se projeter sur de nouveaux marchés au sein desquels la concurrence est moindre.

§2. Se développer dans les zones à risque pour survivre dans un contexte « d'hypercompétition »¹⁸

La globalisation de l'économie mondiale a permis l'ouverture des frontières, le raccourcissement des distances et la mobilité des biens et services grâce au développement à l'échelle planétaire des moyens de transport de personnes et de marchandises, et des technologies de l'information et de la communication. Avec le décloisonnement des économies et des marchés, les entraves aux échanges de biens, de services et de capitaux ainsi que les obstacles aux transactions ont le plus souvent diminué. Cette intensification de l'ouverture internationale a été permise par la fin de la bipolarisation Est-Ouest, diffusant ainsi le libéralisme économique au niveau mondial. Parallèlement, la déréglementation et l'abaissement progressif des frontières ont entraîné le décloisonnement de nombreux espaces autrefois isolés.

L'insertion de nouvelles entreprises issues d'États récemment intégrés dans le « grand marché » a ensuite abouti à une intensification de la pression concurrentielle (guerre des prix, course à l'innovation, etc). Ces mutations de l'environnement économique mondial font donc du développement international de l'entreprise une nécessité. En effet, les entreprises sont contraintes de toujours rechercher des facteurs de production plus avantageux dans les nouvelles zones de croissance. Pour cela, elles sont obligées de sortir du cadre régional ou national pour se projeter dans de nouveaux espaces plus incertains mais aussi moins stables afin d'obtenir certains avantages concurrentiels. Cet investissement à l'étranger peut prendre plusieurs formes : acquisition de parts dans le capital d'une société, achat d'une société déjà existante ou création d'une entité commerciale ou productive (filiale).

Toutefois, les pays à forte croissance, dans lesquels le coût de production est également moins élevé, se situent souvent dans des zones à risques. En effet, en 2015, on compte parmi les dix pays bénéficiant des plus forts taux de croissance du monde l'Éthiopie, la République Démocratique du Congo et la Côte d'Ivoire¹⁹, qui sont tous trois réputés comme instables. Néanmoins, l'internationalisation dans ces zones à risques peut apporter à l'entreprise un

18 Alain Juillet, « Le dialogue public-privé : un défi pour protéger l'entreprise », Défi n°2, INESJ, 2014

19 Audrey Duperron, « Les 10 pays qui bénéficient des plus forts taux de croissance du monde », L'Express, 06/07/2015 <https://fr.express.live/2015/07/06/les-10-pays-qui-beneficient-des-plus-forts-taux-de-croissance-du-monde-exp-214441/> (consulté le 08/04/2016)

avantage compétitif sur ses concurrents. Elle permet d'obtenir des relais de croissance à l'extérieur de son pays d'origine par la conquête de nouveaux marchés dans lesquels la concurrence est moindre. Cela permet également de ne pas faire reposer son activité sur un seul pays ou quelques pays, mais plutôt de répartir les risques. Un autre avantage est de pouvoir améliorer sa compétitivité par l'abaissement des coûts d'approvisionnement, en délocalisant par exemple une partie de ses structures de production.

Par ailleurs, certaines entreprises ont fait du commerce dans les pays à risque un atout de leur stratégie, ce qui leur permet de bénéficier d'une concurrence faible voire nulle. Cela est notamment le cas de Lafarge, groupe français spécialiste de matériaux de construction. Présente en Syrie depuis 2008, l'entreprise n'a rapatrié ses salariés qu'en septembre 2014, quelques jours avant que le groupe État islamique incendie leur usine²⁰.

Aux pressions qui pèsent sur les entreprises pour être de plus en plus compétitives, s'ajoute le discours de diplomatie économique du Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI) encourageant les entreprises à « *aller chercher la croissance là où elle se trouve* »²¹. L'internationalisation permettrait en effet de préserver l'entreprise d'une croissance nationale affaiblie.

3§. Une internationalisation poussée par un marché national dégradé ?

L'internationalisation peut également être imposée par l'évolution du marché national : saturation du marché domestique, durcissement de la réglementation, conditions de production difficiles, forte concurrence sont autant d'éléments qui poussent les entreprises françaises à développer leurs activités à l'étranger²². A cela s'ajoute la faible croissance économique de la France « *aggravé depuis 2007-2008 par la crise financière, relayée depuis 2010 par la crise de la dette souveraine* »²³. Tandis que la France atteint difficilement les 1% de taux de croissance,

20 Alice Mérieux, « Pourquoi Lafarge mise sur l'Irak et la Syrie », Challenges, 25/09/2014 (consulté le 08/04/2016) <http://www.challenges.fr/entreprise/20141113.CHA0224/mais-que-fait-donc-lafarge-en-irak-et-en-syrie.html>

21 Discours d'ouverture de Laurent Fabius lors des VIIIe rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger (30/01/2014) à consulter sur <http://www.diplomatie.gouv.fr/>

22 Fanny Lecarpentier, Dimitri Linardos, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Magnard-Vuibert, Paris, 2010, p.21-22

23 Jean-Paul Lemaire, *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Chapitre 1 L'intensification de l'ouverture internationale, Dunod, Paris, 2013, p.72

certains pays d'Afrique et du Moyen Orient dépassent les 5%²⁴.

En conséquence, les entreprises françaises sont poussées pour se développer à aller chercher la croissance ailleurs. L'État français les y incite particulièrement à travers une nouvelle politique de diplomatie économique développée par l'ancien ministre, Laurent Fabius. Le Ministère des Affaires Étrangères, renommé en mars 2014 Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International illustre particulièrement bien cette nouvelles stratégie. Pour Laurent Fabius, « *nos marges de croissance de demain, qui sont ô combien utiles, dépendent largement de notre capacité à aborder aujourd'hui ces nouveaux marchés* »²⁵.

Dans ce même discours du 8 avril 2014 tenu lors de la rencontre « Quai d'Orsay - Entreprises », le Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International a tenu à « *réaffirmer l'engagement de l'État pour soutenir [les entreprises] dans [leur] stratégie d'expansion internationale et dans la conquête de nouveaux marchés* », précisant qu'il « *faut vraiment aller chercher la croissance là où elle est* »²⁶. Les prescriptions du gouvernement ont été suivi d'effets puisque désormais un investissement sur deux porte sur des zones décrites comme troublées et le montant des investissements s'y élève à 600 milliards de dollars²⁷.

Cette nécessité qu'ont les entreprises d'être plus concurrentielles et de toujours chercher de nouveaux marchés est renforcée par la politique de diplomatie économique récemment développée par la France par le biais du Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International. Les entreprises sont incitées à se développer dans les zones à risques, exposant leurs salariés à des risques sécuritaires supplémentaires.

24 Eric Delbecque, « Introduction », *Défis n°2*, INESJ, Paris, 2014, p.5

25 Discours d'ouverture de Laurent Fabius lors des VIIIe rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger (30/01/2014) à consulter sur <http://www.diplomatie.gouv.fr/>

26 Ibid.

27 Ibid.

Section 2 : Une insécurité croissante pour les salariés expatriés et détachés

Nombre de grandes entreprises sont amenées à développer leurs activités dans des zones à risque, composées d'États « fragiles »²⁸, à déficit de gouvernance. Dans ces zones, des risques multiples et protéiformes menacent la sûreté des voyageurs d'affaires, en particulier en raison de la croissance de la criminalité organisée et du terrorisme (§1) mais aussi du fait que le salarié expatrié ou détaché peut représenter une cible, à cause de sa nationalité ou de l'entreprise qu'il représente (§2).

Il ne s'agit pas ici de présenter une analyse exhaustive des menaces et risques auxquels sont exposés les salariés français mais d'étudier les principales atteintes qui peuvent les impacter lorsqu'ils sont envoyés en mission en Afrique et au Moyen-Orient.

§1. Hybridation de la menace et développement des zones grises

La mondialisation a contribué à l'amplification des menaces et des risques dans la mesure où les bandes criminelles, la criminalité organisée mais aussi les groupes terroristes ont, à l'instar des entreprises, su profiter de la mondialisation pour se développer et accroître leurs zones d'influence au détriment des États qui en sont fragilisés²⁹. Le monde de l'après Guerre Froide est donc loin d'être en paix mais annonce plutôt la « *prolifération et la perpétuation de théâtres d'affrontements* »³⁰.

Caractérisés comme « *risques de la faiblesse* »³¹ dans le Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale de 2013, la défaillance de certains États peut effectivement devenir une menace. Lorsque certains États se révèlent incapables d'exercer leurs responsabilités, les risques et les menaces qui se cristallisent sur leur territoire peuvent affecter la sécurité de la population ainsi que des ressortissants d'autres pays. On observe notamment ces dernières années la recrudescence des zones grises, « *espace de dérégulation sociale, de nature politique ou socio-*

28 Selon la note de position de la France sur les États fragiles et les situations de fragilité, entrent dans la catégories, les pays qui connaissent une défaillance de l'État de droit, un État impuissant, un État illégitime ou non représentatif, une économie défaillante, une société fragilisée ou un environnement régional ou international défavorable. <http://www.diplomatie.gouv.fr/en/IMG/pdf/EtatsFragiles-2.pdf> (consulté le 09/04/2016)

29 Le Livre blanc de la sécurité et de la défense nationale de 2013 consacre une partie de son « État du monde » aux menaces et aux risques « amplifiés par la mondialisation » p.41-46

30 Fanny Lecarpentier, Dimitri Linardos, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Magnard-Vuibert, Paris, 2010, p.24

31 Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale (2013), p.39-40

*économique, (...) où les institutions centrales ne parviennent pas à affirmer leur domination, laquelle est assurée par des micro-autorités alternatives »*³², dans lesquelles la situation sécuritaire est extrêmement instable. Ce phénomène prend aujourd'hui une ampleur nouvelle, en particulier en Afrique et au Moyen-Orient. Par exemple, en 2012, les rebelles touaregs du Mouvement national pour la libération de l'Azawad³³ (MNLA), alliés à des mouvements islamistes armés tel que Al-Qaïda au Maghreb Islamique (AQMI)³⁴, Ançar Dine³⁵ ou encore le Mouvement pour l'unicité et le jihad en Afrique de l'Ouest³⁶ (MUJAO) ont pris le contrôle du Nord du Mali. Dans le nord du Nigeria, les différents États fédérés ont successivement adopté la Charia, ce qui les soustrait en grande partie au droit commun de l'État central. Il s'agit également de la zone où la secte Boko Haram³⁷ s'est développée et est encore active. Ainsi, dans l'Afrique saharo-sahélienne, la liste des groupes armés actifs est longue³⁸. Ceux-ci ont pour point commun des modes d'action mixant terrorisme et grand banditisme (enlèvements et demandes de rançons, enrôlement de la population, trafics, racket, appropriation de ressources naturelles, etc.) qui conduisent à la contestation et à l'affaiblissement de l'État de droit. De ce fait, une entreprise implantée dans ces zones ainsi que son personnel pourra être la cible de ces groupes et sera difficilement protégée par l'État d'accueil.

A cela s'ajoute l'effondrement de certaines « puissance d'équilibre »³⁹ au Maghreb et au Moyen-Orient qui, lors des révolutions arabes, a engendré une certaine déstabilisation de la région, propice à la croissance de la criminalité et du terrorisme. En effet, la chute de Kadhafi en

32 Gaïdz Minassian, *Zones Grises*, Editions Autrement, Paris, 2011

33 MNLA est une organisation politique et militaire majoritairement touarègue, active au Nord du Mali. Son objectif est l'indépendance du territoire de l'Azawad. Créé en 2011, c'est l'un des principaux groupes armés impliqué dans la guerre du Mali.

34 AQMI est une organisation djihadiste terroriste d'origine algérienne. Avant le 25 janvier 2007, elle était connue sous le nom de Groupe salafiste pour la prédication et le combat. Si les racines du groupe se trouvent en Algérie, sa zone d'opération actuelle correspond à la région du Sahel, qui borde au sud le désert du Sahara, dans ses parties mauritanienne, malienne et nigérienne. Il est également présent en Tunisie et en Libye.

35 Ansar Dine est un groupe armé salafiste djihadiste fondé et dirigé par Iyad Ag Ghali, un des principaux chefs de la rébellion touarègue de 1990-1996. Apparu au début de l'année 2012, c'est l'un des principaux groupes armés participant à la guerre du Mali.

36 MUJAO est un groupe armé salafiste djihadiste issu d'une scission d'Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI) mi-2011 dans le but d'étendre l'insurrection islamiste du Maghreb en Afrique de l'Ouest. En août 2013, le mouvement fusionne avec Les Signataires par le sang pour former Al-Mourabitoun.

37 Boko Haram est un mouvement insurrectionnel et terroriste d'idéologie salafiste djihadiste, originaire du nord-est du Nigeria et ayant pour objectif d'instaurer un califat et d'appliquer la charia. Le mouvement est à l'origine de nombreux massacres, attentats et enlèvements à l'encontre de populations civiles de toutes confessions, au Nigeria mais aussi au Cameroun.

38 Voir l'annexe n°1 « Carte des groupes armés islamistes en Afrique et au Proche-Orient »

39 Terme notamment utilisé par Michel Foucher, Professeur de géographie et de géopolitique à l'Ecole Normale Supérieure, pour désigner les États qui, par leur influence dans leur voisinage, parviennent à y maintenir un certain équilibre. Leur déstabilisation peut de ce fait ébranler toute une région.

Libye a contribué au développement de nombreux trafics : humain avec le flux de réfugiés transitant par la Libye et d'armes qui se sont retrouvées dans de nombreux pays Africains⁴⁰. Le délabrement de la Libye a également permis de relancer le trafic de drogue, ouvrant une voie de passage non contrôlée vers les pays européens. Qu'il s'agisse de la Libye, du Yémen ou de la Syrie, la contestation des chefs d'État et la division de la population en nombreux groupes d'oppositions ainsi que les interventions régionales et internationales ont aggravé la situation sécuritaire, conduisant au développement de certains groupes terroristes et criminels. Al-Qaïda a ainsi pu s'implanter en Syrie sous sa branche locale : le Front al Nosra, et l'État islamique doit sa croissance fulgurante à la déstabilisation de la Syrie et de l'Irak. Jean-Philippe Berillon, Senior VP Security & Safety de GDF Suez Global Gas & LNG, a lui-même constaté une « *augmentation globale de la petite criminalité dans les États où les gouvernements ont été destitués comme la Libye et l'Égypte qui n'est pas sans conséquences sur [leurs] expatriés* »⁴¹. Pour certaines de ces zones, les entreprises ont pris la décision de rapatrier leurs salariés. En Libye par exemple, quelques jours après le début de l'insurrection de Benghazi⁴², la compagnie pétrolière Total et le groupe de BTP Vinci ont annoncé le retour de leurs salariés présents sur place et de leurs familles. Total a ainsi annoncé le rapatriement de la majeure partie de ses expatriés mais a décidé de conserver quelques effectifs sur place en renforçant les mesures de sécurité tandis que le groupe de BTP Vinci rapatriait l'ensemble de ses expatriés travaillant sur la construction de la tour de contrôle du nouvel aéroport international de Tripoli en Libye⁴³.

Ainsi, on observe dans la zone Afrique et Moyen-Orient une multitude d'espaces identitaires segmentés sur lesquels l'État n'exerce plus aucun contrôle, pouvant être à l'origine de tensions et d'affrontements. A cela s'ajoute l'hybridation des menaces terroristes et criminelles, rendant leur prévention extrêmement complexe. Ces risques et menaces, non maîtrisés par l'État d'accueil, aboutissent à une dégradation du contexte sécuritaire et mettent en danger les

40 En effet, après le renversement du régime de Kadhafi, des arsenaux militaires sont pillés par des groupes armés, tandis que des mercenaires touaregs au service de la Jamahiriya arabe libyenne fuient vers le Sahara et rejoignent des mouvements rebelles avec armes et bagages.

41 Jean-Philippe Berillon, « La sûreté est de plus en plus légitime parce qu'elle est de plus en plus nécessaire », Défi n°2, INESJ, 2014, p.20

42 À cette date, les manifestations s'intensifient et les opposants au régime de Kadhafi commencent à prendre les armes pour répondre aux violences commises par les forces de l'ordre. Les premières défections politiques et militaires ont également lieu tandis que le régime perd le contrôle des villes de Benghazi et d'El Beïda.

43 « Libye : Total et Vinci rapatrient leurs salariés », *Le Figaro*, 21 février 2011 (consulté le 14/03/2016) <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/02/21/04015-20110221ARTFIG00424-premieres-evacuations-de-salaries-expatries-en-libye.php>

voyageurs d'affaire qui peuvent se retrouver au milieu d'affrontements ou être pris pour cible.

2§. Les salariés étrangers, une cible attractive

Le salarié français envoyé à l'international représente une cible attractive pour plusieurs raisons. D'une part, il peut être victime de menaces ou d'enlèvements parce qu'il possède des informations pouvant intéresser un groupe criminel ou parce qu'il peut être échangé contre une certaine somme d'argent. D'autre part, il peut également être victime d'actes de malveillance parce qu'il représente une entreprise ou un pays peu apprécié de la population ou des groupes criminels se trouvant dans la zone où est implantée son entreprise. Par ailleurs, le fait de venir s'implanter dans une zone sans impliquer la population peut générer des tensions entre les expatriés et les locaux qui se sentent lésés.

Le salarié expatrié ou détaché représente une valeur marchande non négligeable l'exposant à des actions criminelles telles que l'extorsion, le chantage, la séquestration, l'enlèvement et la prise d'otages pour être monnayé contre une rançon. On observe une croissance exponentielle du nombre d'enlèvements dont les motifs sont généralement crapuleux. Selon l'assureur Lloyds, le nombre d'enlèvements dans le monde a augmenté de 70% en huit ans et l'on estime leur nombre entre 20 000 et 30 000 par an⁴⁴. Aujourd'hui, les entreprises étrangères semblent être devenues les cibles privilégiées des kidnappeurs car elles sont susceptibles de payer des rançons au montant élevé. En effet, 38% des victimes d'enlèvement sont employées par des entreprises étrangères⁴⁵. Dans certains pays d'Afrique subsaharienne par exemple, il est courant que des opérations ciblées soient organisées contre des personnes bien identifiées du fait de leur appartenance à une entreprise susceptible de payer une rançon.

Le salarié peut également être victime de malveillance à cause du pays dont il est originaire. Car en plus de créer une instabilité certaine dans les régions de l'Afrique et du Moyen-Orient, les groupes terroristes se caractérisent pour la plupart par leur rejet de l'Occident. Certains groupes ont donc pour cible principale des lieux dans lesquels se trouve une population étrangère et en particulier occidentale. Cela est notamment le cas de Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI)

44 Eric Denécé, Tiphaine Cardoux, « Note d'actualité n°61 : agressions, enlèvements, attentats touchant les expatriés ou les missionnaires : nouvelles causes de mise en responsabilité des directions générales », CF2R, 2006

45 Clayton Consultants Inc, « Kidnap Risk Brief : annual report analyzing global kidnapping trends, statistics and tactics », 2008

et du groupe Al-Mourabitoune⁴⁶ qui ont réalisé les attentats de Ouagadougou le 15 janvier 2016. Des hommes armés ont attaqué le bar Taxi Brousse, le restaurant Le Cappuccino et l'hôtel Splendid dans le centre de la capitale du Burkina Faso, qui sont des lieux principalement fréquentés par des étrangers. Au total, trente personnes, en majorité des étrangers, ont été tuées dans cette attaque. On dénombre notamment deux Français et un Portugais vivant en France qui étaient en mission pour leur société, Scales, basée à Saint-Ouen-l'Aumône ainsi qu'une Franco-Marocaine⁴⁷. Il ne s'agit pas de la première attaque de ces groupes contre des Occidentaux. Le 20 novembre 2015, les deux groupes terroristes étaient déjà à l'origine de l'attaque de l'hôtel Radisson Blu de Bamako au Mali⁴⁸, lieu prisé par les étrangers, qui avait fait vingt-sept morts. Si aucun Français n'a été tué dans l'attaque, douze membres d'équipage de la compagnie Air France ainsi que six américains avaient toutefois été pris en otages par les terroristes⁴⁹.

Par ailleurs, les interventions françaises dans certains pays d'Afrique (Mali, Centrafrique, zone sahélienne, ...) et du Moyen-Orient (Libye, Irak, Syrie) peuvent engendrer un certain ressentiment ou exacerber le rejet des français chez certains groupes terroristes et faire des salariés français présents dans ces zones les principales cibles de leurs attaques. Le Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International est lui-même conscient de cette menace. Dans la partie « Conseils aux voyageurs » de son site internet, il est précisé que « *dans le contexte de l'intervention de la coalition internationale contre Daech, et face au risque d'enlèvements et d'actes hostiles contre les ressortissants des pays membres de la coalition, les Français sont invités à faire preuve de vigilance lors de leurs déplacements à l'étranger* »⁵⁰. Cette menace a notamment pris forme lors de l'attentat qui a eu lieu en Côte d'Ivoire dans la station balnéaire de Grand Bassam le 14 mars 2016, lieu très fréquenté par les expatriés occidentaux et où l'armée française est présente de longue date sur le territoire ivoirien, avec actuellement six cents hommes répartis dans quatre bases, dans les environs d'Abidjan. Cette attaque a fait dix-huit morts dont quatre français. Pour certains experts, la France a symboliquement été visée lors de cet attentat. D'après

46 Al Mourabitoune est un groupe armé salafiste djihadiste né en août 2013 de la fusion du MUJAO et des Signataires par le sang. Le 4 décembre 2015, Al-Mourabitoune et son émir Mokhtar Belmokhtar se rallient officiellement à Al-Qaïda au Maghreb islamique.

47 « Attaque de Ouagadougou : deux Français parmi les victimes », *France 24*, 17 janvier 2015 (consulté le 14 mars 2016) <http://www.france24.com/fr/20160117-attaque-ouagadougou-francais-canadiens-americain-victimes-bilan-aqmi-attentat-burkina>

48 L'attentat du Radisson Blu de Bamako est une fusillade et prise d'otages terroristes, survenues au Radisson Blu de Bamako, le 20 novembre 2015, lors de la guerre du Mali. Cette attaque fait 22 morts et est revendiquée par Al-Mourabitoune.

49 « Attaque contre l'hôtel Radisson de Bamako : 27 otages tués », *France 24*, 20 novembre 2015 (consulté le 14 mars 2016) <http://www.france24.com/fr/20151120-mali-fusillade-hotel-radisson-bamako-otages>

50 <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/>

Antoine Glaser, africaniste, « *frapper la Côte d'Ivoire, c'est bien évidemment une façon de s'en prendre à l'allié historique de la France dans la région. [...] Grand-Bassam, c'est la capitale historique de la colonisation française [...] C'était la cible parfaite pour envoyer un message contre la France en Afrique* »⁵¹.

Il arrive également que certains groupes terroristes s'en prennent aux entreprises présentes sur « leur » zone d'influence parce qu'elles sont considérées comme un symbole de leur État d'origine. Par exemple, lors de l'affaire des publications des caricatures de Mahomet dans un journal satirique suédois, Abu Omar al-Baghdadi, alors chef de l'État islamique d'Irak⁵² (désormais connu sous le nom d'État islamique), avait lancé un appel au meurtre contre le dessinateur et avait exigé des excuses sous peine de s'en prendre aux grandes entreprises qu'il avait clairement désigné : Ericsson, Scania, Volvo, IKEA et Electrolux⁵³. Les entreprises sont elles-mêmes conscientes de la symbolique qu'elles véhiculent : selon l'étude conduite par Llyods et *The Economist Intelligence Unit Ltd*, 63% des entreprises s'accordent à dire qu'elles sont victimes de violences plus pour ce qu'elles représentent que pour ce qu'elles font⁵⁴. Cette impression est confirmée par une seconde étude américaine, effectuée par le *Memorial Institute of the Prevention of Terrorism*, et selon laquelle 20% des attaques terroristes sont dirigées vers le monde des affaires. Lorsque celles-ci sont revendiquées, l'étude démontre que les motivations invoquées relèvent de l'anticapitalisme et du nationalisme⁵⁵.

Une implantation peut quant à elle susciter, pour la population locale, des convoitises, l'entreprise pouvant être perçue comme détentrice de richesses financières. Le salarié qui représente l'entreprise étrangère exploitant les ressources du pays peut à ce titre être victime d'actes de malveillance, la population locale se sentant exclue des richesses et des emplois générés par le projet. Par exemple au Nigeria très peu de postes ont été octroyés par les entreprises pétrolières à la population locale. Les entreprises mettent en avant le manque de qualification des habitants mais peu de programmes de formation ont été mis en place. De ce fait, ces entreprises

51 « Attentat d'Aqmi en Côte d'Ivoire : 4 Français parmi les victimes », *Le Figaro*, 13 mars 2016 (consulté le 22/03/2016) <http://www.lefigaro.fr/international/2016/03/13/01003-20160313ARTFIG00131-cote-d-ivoire-fusillade-meurtriere-dans-une-station-balneaire-proche-d-abidjan.php>

52 Abu Omar al-Baghdadi est un djihadiste irakien qui commandait l'État islamique d'Irak, un groupuscule de guérilla sunnite sous la tutelle d'Al-Qaïda en Irak, dirigée par l'Égyptien Abou Hamza Al-Mouhajer. Il était considéré comme l'un des plus importants militants islamistes dans ce pays. L'État islamique est désormais dirigé par Abou Bakr al-Baghdadi.

53 Fanny Lecarpentier, Dimitri Linardos, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Magnard-Vuibert, Paris, 2010, p.31

54 Fanny Lecarpentier, Dimitri Linardos, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Magnard-Vuibert, Paris, 2010, p.32

55 Ibid.

peuvent faire l'objet de revendications et subir des attaques à main armée, des enlèvements, ...

Ainsi, l'internationalisation des entreprises a accru l'éventail des menaces et donc les vulnérabilités des salariés expatriés ou détachés. Ces derniers sont désormais beaucoup plus exposés aux risques et menaces sécuritaires ce qui nécessite une plus grande protection. Toutefois, l'État français ne semble pas à même d'exercer seul ce rôle.

Section 3 : Un rôle limité de l'État dans la protection des salariés expatriés

Dans le Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale de 2013 l'État français réaffirme que la protection du territoire national, de la population qui y vit et de ses ressortissants à l'étranger est une responsabilité essentielle de l'État et l'une de ses priorités stratégiques⁵⁶. Cependant, l'État est confronté aux obligations du droit international qui ne lui permettent pas d'intervenir dans n'importe quel État pour assurer la protection de ses ressortissants (§1). Par ailleurs, l'État français doit faire face à la réduction de ses moyens et traverse une phase de démonopolisation (§2). Toutefois, ce retrait de l'État ne serait-il pas plutôt lié à une impression d'impuissance face à l'émergence de nouvelles menaces et d'un sentiment d'insécurité croissant que la puissance publique n'avait pas pour habitude de gérer ? (§3)

§1. Une action de l'État limitée par le droit international

L'État est extrêmement limité dans ses interventions à l'étranger pour assurer la protection de ses ressortissants. Signataire de la Charte des Nations Unies, il ne peut attenter à la souveraineté d'un autre État. Seule une évacuation en cas de menace avérée et d'inaction de l'État d'accueil semble tolérée par le droit international.

Le devoir de protéger les ressortissants français à l'étranger implique pour l'État l'obligation de tout mettre en œuvre, de l'action diplomatique à l'action militaire, pour assurer leur sécurité et leur évacuation en cas de nécessité. Les évacuations peuvent être civile ou militaire et dépendent du degré d'insécurité qui règne dans le pays. Pour le général d'armée Jean-Louis Georgelin, chef d'état-major des armées de 2006 à 2010, « *les évacuations de ressortissants font partie intégrante*

⁵⁶ Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale (2013), p.47

des dispositions permettant d'assurer la protection des Français à l'étranger »⁵⁷.

Toutefois, ces opérations d'évacuation sont relativement rares dans la mesure où elles correspondent, au regard du droit international, à une exception au principe du non recours à la force dans les relations internationales, instauré par l'article 2 paragraphe 4 de la Charte des Nations Unies⁵⁸. Considérées comme des interventions d'humanité⁵⁹, les opérations d'évacuation de ressortissants se traduisent par une projection de forces militaires dans un État souverain et constituent une atteinte à la souveraineté de l'État d'accueil. L'évacuation ne peut donc avoir lieu qu'en cas d'incapacité ou d'absence de volonté de l'État hôte d'assurer la protection des ressortissants étrangers. Elle peut également reposer sur l'accord de l'État hôte ou sur une résolution du Conseil de sécurité des Nations unies. La spécificité de ce cadre juridique nécessite qu'une opération d'évacuation soit « *limitée dans le temps, strictement circonscrite à l'objectif d'évacuation des bénéficiaires volontaires, en général autorisée préalablement par l'État hôte (lorsque les structures étatiques locales fonctionnent toujours), impartiale vis-à-vis d'éventuelles factions belligérantes* »⁶⁰.

En dehors de cette situation exceptionnelle, il est impossible pour un État, sans un accord préalable de l'État hôte, de stationner des troupes dans un territoire étranger, cela étant considéré comme une atteinte à la souveraineté. La protection des voyageurs d'affaires et des salariés expatriés dépend donc principalement des capacités de l'État d'accueil et des mesures prises par l'entreprise.

Cette limitation du rôle de l'État fixée par le cadre juridique international ne suffit pas à elle seule à expliquer la faible implication de l'État dans la protection des salariés expatriés. Car même si la France avait la possibilité de protéger ses ressortissants elle n'en aurait pas les moyens. La politique d'économie budgétaire menée par l'État français depuis quelques années semble également constituer une explication.

57 « Doctrine interarmées, Les opérations d'évacuation de ressortissants », CICDE, 2009, p.2

58 « *Les Membres de l'Organisation s'abstiennent, dans leurs relations internationales, de recourir à la menace ou à l'emploi de la force, soit contre l'intégrité territoriale ou l'indépendance politique de tout État, soit de toute autre manière incompatible avec les buts des Nations Unies.* »

59 L'intervention d'humanité est un principe de droit coutumier qui n'a pas fait l'objet d'une codification dans la charte des Nations unies. Elle permet à un État intervenant de se substituer à un État défaillant dans la préservation de la sécurité de ses propres ressortissants menacés.

60 « Doctrine interarmées, Les opérations d'évacuation de ressortissants », CICDE, 2009, p.8

§2. Un contexte d'économie budgétaire affaiblissant l'État régalien

L'État ne peut pas intervenir partout où les entreprises françaises étendent leurs activités, en particulier parce qu'il n'en a pas la capacité. L'État français n'a pas les moyens d'assurer dans sa globalité la sûreté des entreprises françaises à l'étranger. Même si elles en avaient la possibilité, les forces armées françaises ne sont pas assez nombreuses pour pouvoir protéger les salariés français qui se trouvent dans les zones à risque car seuls 7000 soldats sont aujourd'hui envoyés en opérations extérieures (OPEX). Ces dernières ne permettent d'ailleurs pas toujours d'aboutir à un accroissement de la sécurité. En effet, ces interventions suscitent parfois le rejet de la part de la population ou des groupes criminels ou terroristes qui prennent alors pour cible les ressortissants de l'État intervenant, comme en témoignent les multiples attentats au Mali⁶¹.

A cela s'ajoute un contexte d'économie budgétaire dans lequel la France cherche à diminuer le nombre de ses fonctionnaires et envisage un recentrage des activités des forces de police sur leur « cœur de métier », généralement défini comme le volet judiciaire⁶². Ce recentrage sous contrainte financière conduit à déterminer un certain nombre d'activités de police transférables au secteur privé. Le souhait de réduire les dépenses publiques semble effectivement faciliter l'octroi de certaines missions originellement effectuées par les forces publiques aux acteurs de la sécurité privée. Sur le plan national notamment, on constate un retrait de l'État de certaines activités de sécurité autrefois uniquement dévolues à celui-ci. Par exemple, la protection des institutions est désormais réalisée par des agents issus d'entreprises privées, tout comme les contrôles à l'aéroport ou encore le transport de fonds. Dans ce contexte, il est fréquent de parler de démonopolisation de l'État en ce qui concerne ses fonctions régaliennes liées à la sécurité.

Nous serions donc passé d'un État providence ou interventionniste à un État régulateur. Dans le domaine de la sécurité, cette transition correspond à un transfert de responsabilités au profit du secteur privé, seul capable de répondre aux attentes sécuritaires de la population. Cela se traduit sur le plan opérationnel par une réglementation plus contraignante pour les entreprises dans le domaine de la sécurité, que nous étudierons dans une seconde partie.

Toutefois, nous pouvons nous demander si cette démonopolisation de l'État provient uniquement de ses contraintes budgétaires ou si les nouvelles menaces auxquelles sont

61 « Mali : des hommes armés attaquent un hôtel à Bamako », *Le Figaro*, 22/03/2016 (consulté le 09/04/2016)

62 Brajeux Pierre, Delbecq Eric, Mathieu Michel, « Introduction » in *Sécurité privée, enjeu public*, A. Colin, Paris, 2013 p.17-20

notamment confrontées les entreprises et leur personnel n'ont pas contribué à créer une demande accrue de sécurité que l'État n'est pas en mesure d'assouvir.

§3. Un accroissement des menaces difficilement intégrable dans les politiques de l'État

Il est nécessaire de ne pas imputer la démonopolisation de l'État au profit des entreprises privées de sécurité aux seules contraintes budgétaires et juridiques. La croissance de ce secteur est également due au sentiment croissant de vulnérabilité des individus et des entreprises. La multiplication des incivilités quotidiennes, la montée des menaces pesant sur les entreprises, en particulier dans les zones dites hostiles, expliquent grandement le recours aux prestations des sociétés privées de sécurité⁶³.

Aujourd'hui, les individus se sentent de plus en plus menacés dans leur environnement quotidien. Cela aboutit à une plus forte demande de sécurité à laquelle l'État n'est pas toujours en mesure de répondre. Cette perception de l'environnement comme une « société du risque »⁶⁴, nécessitant de veiller chaque jour un peu plus à la protection de sa personne, de ses proches, de ses biens, et même de ses informations, crée effectivement de nouveaux besoins. Ainsi, l'état actuel de la société ne suscite pas simplement une plus forte demande de sécurité envers l'État mais crée de nouvelles missions qui, faute de budget, ne peuvent être inscrites dans les politiques publiques. Ces missions peuvent toutefois être exercées par le secteur privé, plus facilement adaptable aux évolutions des besoins sécuritaires. Nous pouvons donc nous demander s'il ne s'agit pas plus d'une impression de retrait de l'État en raison l'apparition de besoins sécuritaires nouveaux face à l'accroissement des menaces, plutôt que d'un réel désengagement de la part de celui-ci.

Chez les salariés expatriés notamment, la montée du terrorisme et de la violence criminelle a fait croître une plus grande demande de sécurité, et donc des obligations nouvelles pour les entreprises.

63 Jean Yves de la Tournerie « Chapitre 4 - Le CNAPS » in Brajeux Pierre, Delbecq Eric, Mathieu Michel, Sécurité privée, enjeu public, A. Colin, Paris, 2013

64 Ulrich Beck, La société du risque : sur la voie d'une autre modernité, Paris, Aubier, 2001

Ainsi, la mondialisation de l'économie, les objectifs d'expansion et de rentabilité conduisent les entreprises à envoyer leurs salariés à l'international dans des zones dites hostiles, pouvant les exposer à certains risques sécuritaires. Ces menaces prennent la forme de groupes criminels et / ou terroristes dont le développement a été permis par la défaillance de certains gouvernements. La lutte contre ces menaces est complexifiée du fait de leur hybridation, ce qui expose davantage le salarié aux risques sécuritaires. De plus, la sûreté des salariés expatriés ou détachés ne pouvant être totalement garantie par la puissance publique, il incombe à l'employeur de prendre des mesures pour assurer cette protection. On remarque d'ailleurs, depuis le début des années 2000, un renforcement de la responsabilité juridique de l'employeur concernant la sécurité de ses voyageurs d'affaire.

Chapitre II : Un besoin de protection croissant passant par une législation renforcée

L'exposition de plus en plus fréquente des salariés français expatriés à certaines menaces sécuritaires a parfois abouti à la réalisation d'attentats, d'agressions et d'actes criminels à leur rencontre. Ces cas concrets ont permis au juge de définir le cadre de la responsabilité de l'employeur qui, nous le verrons, a évolué au profit du salarié. La reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur a permis une meilleure protection du salarié (1), tandis que la jurisprudence Karachi a consacré une obligation de résultat (2), aboutissant à la judiciarisation croissante de la relation employeur / employé (3).

Section 1 : Le renforcement progressif de la responsabilité de l'employeur

Depuis la fin du XIXe siècle, nous assistons à un renforcement progressif de la responsabilité de l'employeur. La Cour de Cassation a tout d'abord permis d'engager la responsabilité de l'employeur pour faute inexcusable (§1) avant d'étendre sa responsabilité à une obligation de résultat (§2).

§1. La responsabilité initiale de l'employeur pour faute inexcusable

Dès la fin du XIXe siècle, le droit français a conçu un système de prise en charge des accidents du travail : la loi du 9 avril 1898, relative aux responsabilités dans les accidents du travail, édictait un système de responsabilité civile automatique pour les accidents du travail à l'égard de l'employeur, incluant le concept de « faute inexcusable » en son article 20-3 : « *lorsqu'il est prouvé que l'accident est dû à la faute inexcusable du patron ou de ceux qu'il s'est substitué dans la direction, l'indemnité pourra être majorée (...)* »⁶⁵.

Initialement, l'accident survenu à un salarié était donc appréhendé par le mécanisme juridique des accidents du travail c'est-à-dire d'un accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause, à conditions que la personne ait été victime d'un fait accidentel

⁶⁵ La loi du 9 avril 1898, relative aux responsabilités dans les accidents du travail, JOFR du 10 avril 1898 www.legifrance.gouv.fr

dans le cadre de son activité professionnelle et que le fait accidentel ait entraîné l'apparition soudaine d'une lésion. Dans ce cas, la responsabilité civile de l'employeur est systématique⁶⁶. Le mécanisme de faute inexcusable n'était quant à lui pas défini dans cette loi.

La notion jurisprudentielle de « faute inexcusable » n'a été définie que cinquante années plus tard par la Cour de cassation, dans son arrêt *Veuve Villa* du 15 juillet 1941 : « *Constitue une faute inexcusable de l'employeur ou de ceux qu'il s'est substitués dans la direction, toute faute d'une gravité exceptionnelle dérivant d'un acte ou d'une omission volontaire, de la conscience du danger que devait en avoir son auteur, de l'absence de toute cause justificative, et se distinguant par le défaut d'un élément intentionnel* »⁶⁷. La faute inexcusable est donc retenue s'il est révélé un manquement de l'employeur en relation avec le dommage. Cette définition, semble par sa précision avantager l'entreprise au détriment du salarié, la reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur étant difficile à établir. A ce propos, M. Pierre Sargos, conseiller à la Cour de Cassation note que « *la rigueur de cette définition a eu pour conséquence que pendant plusieurs dizaines d'années, le nombre de fautes inexcusables retenues a été faible, sinon insignifiant* »⁶⁸.

Par le biais d'une évolution jurisprudentielle, la faute inexcusable s'est par la suite déduite du manquement de l'employeur à sa nouvelle obligation de résultat, entraînant une reconnaissance désormais quasi systématique de la faute inexcusable.

§2. La consécration d'une obligation de sécurité de résultat

En 2002, l'affaire de l'amiante⁶⁹ donne l'occasion à la chambre sociale de la Cour de cassation de faire évoluer la définition de la faute inexcusable de l'employeur en terme d'obligation de sécurité de résultat. En effet, l'arrêt rendu le 28 février 2002 donne à cette notion une nouvelle signification : « *attendu qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, [...] ; que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1*⁷⁰

66 « Qu'est-ce qu'un accident du travail ? », www.service-public.fr, 27 novembre 2013 (consulté le 09/04/2016)

67 Cour de Cassation, Chambres réunies, du 15 juillet 1941, 00-26.836 www.legifrance.gouv.fr

68 Le drame de l'amiante en France : comprendre, mieux réparer, en tirer des leçons pour l'avenir (rapport) <http://www.senat.fr/rap/r05-037-1/r05-037-129.html#fn38> (consulté le 25/03/2016)

69 Le 28 février 2002, la chambre sociale de la Cour de cassation est chargée d'examiner une série de dossiers qui portent sur les suites données par les juridictions civiles à des demandes d'indemnisation consécutives à des maladies professionnelles dues à la contamination par l'amiante.

70 Cet article dispose que « *lorsque l'accident est dû à la faute inexcusable de l'employeur ou de ceux qu'il s'est*

du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver »⁷¹.

Cette nouvelle définition de la faute inexcusable de l'employeur ne se réfère plus à l'élément de gravité exceptionnelle de la faute mais a désormais un fondement contractuel. La Cour de cassation a ainsi assoupli la définition de la faute inexcusable de l'employeur et en a réduit les critères de qualification à deux : un critère positif qui est la conscience du danger (qui existait déjà dans la précédente définition), c'est-à-dire l'obligation morale ou légale de le connaître ; et un critère négatif : le salarié doit prouver que l'employeur n'a pas pris les mesures nécessaires pour le préserver contre le danger malgré la conscience qu'il avait ou qu'il aurait dû avoir du risque qu'il faisait courir à son salarié. D'après le rapport publié par le Sénat, *« si la reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur était difficile à établir avant les arrêts du 28 février 2002, la situation a profondément évolué par la suite, du fait de la reconnaissance désormais quasi systématique de la faute inexcusable. Par exemple, plus de 700 procédures pour faute inexcusable ont été engagées à Condé-sur-Noireau. Toutes les victimes, sans exception, ont gagné leur procès »⁷²*. Cette nouvelle jurisprudence semble donc avantager le salarié au détriment de l'employeur qui voit s'étendre ses responsabilités. En effet, avec cet arrêt, l'obligation de sécurité de l'employeur devient une obligation de résultat. Il suffit donc que le résultat envisagé, en l'espèce la sécurité du salarié, ne soit pas obtenu pour que la responsabilité de l'employeur soit engagée.

Quelques années plus tard, par un arrêt du 24 juin 2005, l'Assemblée Plénière de la Cour de Cassation a confirmé sa définition de la faute inexcusable, en ajoutant : *« Qu'il est indifférent que la faute inexcusable commise par l'employeur ait été la cause déterminante de l'accident survenu au salarié mais il suffit qu'elle en soit une cause nécessaire pour que la responsabilité de l'employeur soit engagée, alors même que d'autres fautes ont concouru au dommage »⁷³*. Autrement dit, il suffit que la faute de l'employeur ait contribué à la réalisation du risque, même sans en être la cause prépondérante, pour que sa responsabilité soit engagée. Seule la faute inexcusable du salarié peut exonérer l'employeur de sa responsabilité. Elle est définie par un arrêt du 27 janvier 2004 comme *« la faute volontaire du salarié, d'une exceptionnelle gravité, exposant sans raison valable son auteur à un danger dont il aurait dû avoir conscience »⁷⁴*. Nous pouvons

substitués dans la direction, la victime ou ses ayants droit ont droit à une indemnisation complémentaire dans les conditions définies aux articles suivants ».

71 Arrêt n° 835 du 28 février 2002 Cour de cassation - chambre sociale www.courdecassation.fr

72 Le drame de l'amiante en France : comprendre, mieux réparer, en tirer des leçons pour l'avenir (rapport) <http://www.senat.fr/rap/r05-037-1/r05-037-129.html#fn38> (consulté le 25/03/2016)

73 Arrêt n° 528 du 24 juin 2005 Cour de cassation - Assemblée plénière www.courdecassation.fr

74 Cour de Cassation, Chambre civile 2, du 27 janvier 2004, 02-30.693, Publié au bulletin www.legifrance.fr

souligner ici l'avantage accordé au salarié, qui n'a à répondre de sa faute inexcusable que dans des conditions extrêmement précises, tandis que l'employeur est, quant à lui, tenu envers son salarié d'une obligation de sécurité de résultat.

Peu après les arrêts « amiante » rendus par la Cour de Cassation, la nouvelle jurisprudence concernant la faute inexcusable de l'employeur et l'obligation de résultat a été appliquée par le Tribunal des affaires de sécurité sociale de la Manche lors de l'affaire de l'attentat de Karachi qui concerne plus directement la sûreté des salariés expatriés.

Section 2 : L'impact de la jurisprudence Karachi : une extension de la responsabilité de l'employeur

La jurisprudence Karachi a permis l'extension de la responsabilité de l'employeur dans le cadre de la mobilité internationale de ses salariés. En raison du contexte l'employeur aurait du prévoir l'hypothèse d'une attaque terroriste à l'encontre de ses salariés (§1). Cet accident du travail n'a donc été rendu possible que par la faute inexcusable de l'employeur (§2). En conséquence, l'employeur est désormais soumis à une obligation de sécurité de résultat en ce qui concerne la protection de ses salariés expatriés et détachés (§3).

§1. Les faits : une attaque terroriste prévisible ?

Le 8 mai 2002, des ouvriers de la Direction des constructions navales (DCN), groupe industriel français spécialisé dans l'industrie navale militaire, l'énergie nucléaire et les infrastructures marines, sont conduits, comme chaque matin, de leur hôtel à l'arsenal de Karachi, à bord d'un car de la marine pakistanaise. Ces salariés français ont été envoyés au Pakistan pour assurer une assistance technique pour la construction d'un sous-marin. A 7h45 (heure locale) un véhicule conduit par un kamikaze percute le flanc du car et explose contre celui-ci. Quatorze personnes dont onze français décèdent tandis que douze sont blessés. Suite à cette attaque, six familles décident de déposer plainte et intentent une action en reconnaissance de faute inexcusable à l'encontre de la DCN.

§2. Le jugement : un accident du travail rendu possible par la faute inexcusable de l'employeur

Le 15 janvier 2004, le Tribunal des affaires de Sécurité sociale de la Manche juge que l'attentat présente tous les caractères d'un accident du travail au sens de l'article L 411-1 du Code de la Sécurité Sociale⁷⁵, puisqu'il s'agit d'un accident survenu au temps et au lieu de travail. Il ne s'agit pas d'un accident du trajet puisque le salarié se trouvait sous l'autorité de son employeur qui avait imposé le lieu de séjour et le moyen de transport.

Même si le décès des salariés suffit à établir le manquement de la DCN à son obligation de sécurité de résultat, l'examen de deux conditions complémentaires de la faute inexcusable est réalisé : la connaissance qu'a eu ou aurait dû avoir l'employeur du danger et l'insuffisance des mesures prises. S'agissant de la connaissance du danger, le Tribunal doit déterminer si, au regard du contexte local de l'époque, l'attentat était prévisible. Des événements locaux attestaient d'une dégradation de la situation, parmi eux, l'enlèvement puis l'assassinat quelques mois auparavant d'un journaliste américain dans cette même ville de Karachi ainsi que l'agression d'un cadre de la DCN à qui des données confidentielles avaient été volées⁷⁶. Il s'agit de deux situations dont la DCN avait été avertie. Par ailleurs, la participation de la France à la coalition anti-talibans faisait craindre des réactions contre les français dans cette région. Enfin, la DCN avait procédé au rapatriement de ses expatriés suite aux attentats du 11 septembre, pour les réexpédier plus tard. Ces éléments établissaient la connaissance qu'avait la DCN des risques criminels existant pour ses salariés au Pakistan. Ainsi, la DCN aurait dû avoir conscience des risques d'attentats et les intégrer dans ses dispositifs de sûreté. Cette absence de conscience de danger constitue une faute inexcusable.

En ce qui concerne les mesures prises par la DCN, les salariés étaient accompagnés par un garde pakistanais armé. En plus de cela, le bus effectuant le transfert des salariés devait emprunter des itinéraires différents chaque jour. Toutefois, *« la routine s'était installée [...] le bus partait généralement à la même heure et utilisait à peu près toujours la même route pour rejoindre*

75 Code de la sécurité sociale, article L411-1, créé par Décret 85-1353 1985-12-17 art. 1 JORF 21 décembre 1985 : *« Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise. »* www.legifrance.gouv.fr

76 « La Jurisprudence Karachi : apparition du risque juridique en matière de violences criminelles à l'encontre des expatriés », [institutnumerique.org](http://www.institut-numerique.org), 12 décembre 2013 (consulté le 09/04/2016) <http://www.institut-numerique.org/section-1-la-jurisprudence-karachi-apparition-du-risque-juridique-en-matiere-de-violences-criminelles-a-lencontre-des-expatries-52a97c046b16f>

l'arsenal »⁷⁷. Le Tribunal considère que les salariés, lors de ce transfert, représentaient de ce fait une cible facile. En effet, leur identité était connue puisque le bus portait la mention PN (Pakistanese navy). Par ailleurs, ces mesures de sécurité visaient d'avantage à empêcher les enlèvements individuels que les attentats à la bombe. De ces circonstances découle le constat de l'insuffisance des mesures prises par la DCN.

Ainsi, le caractère d'un accident du travail, n'a été rendu possible que par la faute inexcusable, au sens de l'article L.452-1 du Code de la Sécurité sociale⁷⁸, commise par l'employeur qui n'avait pas pris les mesures propres à assurer la protection de ses salariés. Par ce jugement, les magistrats ont confirmé l'obligation générale de sécurité et de résultat incombant à l'employeur, engageant désormais sa responsabilité civile et pénale en cas de réalisation d'actes de malveillances à l'encontre de ses collaborateurs envoyés en mission à l'étranger.

§3. Les conséquences : une prise de conscience des entreprises

Par cette décision, les juges rendent applicable la législation spécifique aux accidents du travail à une exposition des salariés à un attentat terroriste. Cette décision est la première application d'un mécanisme juridique de responsabilité de l'employeur à la situation de danger dans laquelle se trouve le voyageur d'affaire menacé ou victime d'actes criminels. Elle montre que la situation d'une attaque terroriste sur le trajet de l'hôtel au lieu de travail est assimilé à un accident du travail et peut engager la responsabilité de l'employeur pour manquement à son obligation de sécurité de résultat. A cette époque, ce dispositif de responsabilité et l'application qu'en a faite le Tribunal aux affaires de sécurité sociale de Saint-Lô constituaient les illustrations les plus pertinentes de ce que l'abstention ou l'inefficacité de l'employeur face à un danger criminel dont il sait son salarié menacé peuvent générer de responsabilité.

Les conséquences de la jurisprudence Karachi dépassent le simple cadre juridique, l'affaire ayant profondément modifié la perception du risque par l'entreprise et ses salariés. C'est en effet au terme de cette décision qu'un grand nombre d'entreprises exerçant une activité économique dans des pays où le risque est élevé se sont interrogées sur les procédures de sûreté qui

77 Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010, p.93-94

78 Article L452-1 du Code de la sécurité sociale, créé par le décret 85-1353 1985-12-17 art. 1 JORF 21 décembre 1985 : « Lorsque l'accident est dû à la faute inexcusable de l'employeur ou de ceux qu'il s'est substitués dans la direction, la victime ou ses ayants droit ont droit à une indemnisation complémentaire dans les conditions définies aux articles suivants. », www.legifrance.gouv.fr

permettraient d'éviter que ce drame ne se reproduise. Cette affaire a donc abouti à une prise de conscience des entreprises envers la protection de leurs voyageurs d'affaire, en particulier dans les zones à risque.

Par ailleurs, il semble désormais aisé d'engager la responsabilité civile d'un dirigeant sur le fondement de la faute inexcusable étant donnée la connaissance évidente des menaces criminelles rencontrés dans les pays à risques. Cette jurisprudence semble donc largement avantager le salarié.

Section 3 : Une judiciarisation croissante de la relation employeur / employé

Dans le domaine de la sécurité plus particulièrement, on observe depuis le début des années 2000 un renforcement de la responsabilité du dirigeant d'entreprise par la reconnaissance de l'obligation générale de sécurité et de résultat vis-à-vis des salariés. Cette « judiciarisation » de la relation employeur / employé a été confirmée par de nombreux cas plus récents (§1). Cependant, une nouvelle décision de la chambre sociale de la Cour de cassation semble témoigner d'un infléchissement jurisprudentiel de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur (§2).

§1. Une obligation de sécurité de résultat renforcée par de nombreux cas actuels

La jurisprudence Jolo⁷⁹ renforce l'obligation de protection du salarié en ajoutant à l'obligation de résultat une obligation d'information des salariés ou des clients envoyés à l'étranger. En l'espèce, le 23 avril 2000, un groupe de vingt-et-un touristes, dont deux Français et une franco-libanaise, sont pris en otages à Sipadan en Malaisie, puis transportés vers l'île de Jolo aux Philippines, par le groupe terroriste Abu Sayyaf⁸⁰. Ils sont retenus en captivité durant plus de quatre mois. Quelques années après leur libération, deux ex-otages portent plainte devant le Tribunal de grande instance (TGI) de Paris. Le 7 juin 2006, le TGI de Paris condamne le tour-opérateur Ultramarina et son assureur Axa France à verser au total un million d'euros de dommages et intérêts aux ex-otages de l'île de Jolo. Le 23 janvier 2009, la décision de la Cour

79 Eric Denécé, Tiphaine Cardoux, « Note d'actualité n°61 : agressions, enlèvements, attentats touchant les expatriés ou les missionnaires : nouvelles causes de mise en responsabilité des directions générales », CF2R, 18 décembre 2006, <http://www.cf2r.org/fr/notes-actualite/agressions-enlevements-attentats-touchant-expatries-ou-missionnaires-nouvelles-causes-de-mise-en-responsabilite-des-directions-gener.php> (consulté le 10/04/2016)

80 Abou Sayyaf est un mouvement séparatiste islamiste armé situé dans les îles du sud des Philippines, principalement Jolo, Basilan et Mindanao. Il est encore aujourd'hui combattu par l'armée philippine.

d'appel Paris confirme le jugement rendu par la 1ère Chambre du TGI de Paris qui avait retenu la responsabilité d'Ultramarina condamnée solidairement avec son assureur. Par cette décision, les magistrats viennent renforcer la responsabilité des organisateurs de voyage en imposant de fournir une « *information complète et loyale* »⁸¹. Les juges ont en effet considéré que « *l'organisateur de voyages, spécialiste de cette région du monde, se devait de connaître et d'évaluer exactement la dangerosité de la situation qui y régnait* »⁸². Selon le Tribunal, le voyageur a donc manqué à son devoir d'information envers ses clients. En conséquence, les entreprises doivent désormais fournir une information complète et loyale tant aux clients qu'aux salariés et ce en prenant en compte les risques naturels, sociaux, sanitaires, géopolitiques, etc. Par ce jugement, les voyageurs comme les autres entreprises voient leur responsabilité élargie avec une obligation d'information aux personnes envoyées à l'étranger. L'entreprise hérite donc de l'obligation suivante : appréhender de manière plus fine l'évolution sécuritaire d'un pays à moyen et court terme, ainsi que les modes opératoires des terroristes ou malfaiteurs pour en déduire des mesures de précaution à mettre en place immédiatement.

A cette décision s'ajoute l'entrée en vigueur le 1er mai 2008 l'article L4121-1 du Code du travail⁸³ qui dispose que « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Cet article confirme l'idée que l'entreprise est tenue d'anticiper les risques auxquels elle expose ses employés, en vertu des principes de précaution et de prévention. Dans le cas contraire, elle s'expose à une condamnation du Tribunal des affaires de sécurité sociale pour faute inexcusable.

Par ailleurs, depuis le 7 décembre 2011, les entreprises françaises peuvent être tenues responsables des atteintes à la sécurité de leurs personnels expatriés survenant en dehors du temps de travail. En l'espèce, la Cour était amenée à se prononcer sur le cas d'une ancienne employée de la société Sanofi Pasteur victime d'une agression alors qu'elle était détachée à Abidjan en Côte d'Ivoire pour le compte de sa société. Sa demande de reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur, déposée en 2007 auprès du Tribunal des affaires de Sécurité sociale avait dans un premier temps été déclarée irrecevable au motif que la législation professionnelle ne lui était pas applicable dès lors qu'elle était expatriée. En 2008, elle est déclarée inapte par le médecin du travail et licenciée. Elle saisit alors la justice prud'homale pour demander

81 Arnaud Lizop, Le jugement du Tribunal de grande instance de Paris du 7 juin 2006 : rupture ou retour aux sources ?, Gazette du Palais, juin 2007 (consulté le 09/04/2016) <http://arnaud.lizop.free.fr/wordpress/wp-content/uploads/gaz-pal-juin-2007.pdf>

82 Ibid.

83 www.legifrance.gouv.fr

l'indemnisation de son préjudice. Toutefois, l'employeur se pourvoit en cassation contre l'arrêt de la cour d'appel qui faisait droit aux demandes de dommage et intérêts de l'employée en raison des conséquences de l'agression subie en Côte d'Ivoire. Dans son arrêt du 7 décembre 2011, la Cour de cassation donne finalement raison à l'employée en soulignant la responsabilité de l'employeur vis-à-vis de son personnel détaché : « *Et attendu qu'après avoir relevé que la salariée, qui se trouvait du fait de son contrat de travail dans un lieu particulièrement exposé au risque, avait, à plusieurs reprises, alerté son employeur sur l'accroissement des dangers encourus par les ressortissants français à Abidjan, lui demandant expressément d'organiser son rapatriement et un retour sécurisé en France, la cour d'appel a constaté, sans encourir les griefs du moyen, que l'employeur n'avait apporté aucune réponse aux craintes exprimées par la salariée, qu'il s'était contenté de faire état du lieu contractuel sans prendre en compte le danger encouru par elle et n'avait pris aucune mesure de protection pour prévenir un dommage prévisible ; qu'en l'état de ces constatations, elle a pu en déduire que l'employeur avait manqué à ses obligations contractuelles sans qu'une faute de nature à l'exonérer de sa responsabilité puisse être reprochée à la salariée* »⁸⁴. Ainsi, la responsabilité de l'employeur est appréciée à l'aune de l'absence de réponse mise en œuvre face aux dangers avérés encourus et malgré les craintes exprimées par la salariée. Par cette décision, la Cour de cassation étend la responsabilité de l'entreprise aux atteintes à la sécurité de leurs personnels expatriés ou détaché survenant en dehors du temps de travail.

Toutes ces décisions ont contribué à étendre la responsabilité de l'employeur. Ce dernier a désormais pour obligation de prendre toutes les mesures nécessaires à la protection de ses salariés expatriés ou voyageurs d'affaire pendant et en dehors du temps de travail. Il doit également veiller à informer ses employés des risques encourus dans la zone où ceux-ci vont se rendre. Par ailleurs, ces décisions qui mettent clairement en cause la responsabilité de l'employeur, pourraient entraîner un recours de plus en plus fréquent des salariés, auprès de la justice, en cas de non prise en compte de la sûreté dans le cadre de leur déplacement, surtout s'ils ont été victime d'un préjudice, d'autant que les sources de risques et les menaces ne cessent d'augmenter. Toutefois, nous avons assisté à un potentiel revirement jurisprudentiel avec une décision récente de la Cour de cassation.

84 Arrêt n° 2575 du 7 décembre 2011 (10-22.875) - Cour de cassation - Chambre sociale www.courdecassation.fr

§2. L'infléchissement jurisprudentiel : de l'obligation de résultat à une obligation de moyens renforcée ?

Par son arrêt rendu le 25 novembre 2015, la chambre sociale de la Cour de cassation a retenu l'attendu de principe suivant : « *Mais attendu que ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail.* »⁸⁵. Cet attendu constitue un tournant majeur dans l'approche de l'obligation de sécurité de résultat puisque l'on admet que l'employeur puisse faire la démonstration de ses mesures de sécurité.

En l'espèce, un salarié de la société Air France, chef de cabine sur les vols long-courriers, se trouvait en transit à New York le 11 septembre 2001, où de sa chambre d'hôtel il a vu les tours s'effondrer. Cinq ans plus tard, le 24 avril 2006, alors qu'il partait travailler, il a été pris d'une crise de panique qui a donné lieu à un arrêt de travail. Le 19 décembre 2008, cet employé de Air France a saisi la juridiction prud'homale pour manquement à son obligation de sécurité après les attentats du 11 septembre 2001. Le salarié reproche à son employeur de ne pas avoir pris les mesures nécessaires pour assurer sa sécurité et protéger sa santé physique et mentale. Il imputait à cette carence la crise de panique dont il avait été l'objet quelques années plus tard.

Débouté en appel, le salarié a saisi la Cour de cassation qui a également rejeté sa demande. Celle-ci estime que la cour d'appel de Paris a légalement justifié sa décision en retenant l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat : « *Et attendu qu'appréciant souverainement les éléments de fait et de preuve qui lui étaient soumis et procédant aux recherches qui lui étaient demandées, la cour d'appel a constaté, d'une part que l'employeur, ayant pris en compte les événements violents auxquels le salarié avait été exposé, avait, au retour de New-York le 11 septembre 2001, fait accueillir celui-ci, comme tout l'équipage, par l'ensemble du personnel médical mobilisé pour assurer une présence jour et nuit et orienter éventuellement les intéressés vers des consultations psychiatriques, d'autre part que le salarié, déclaré apte lors de quatre visites médicales intervenues entre le 27 juin 2002 et le 18 novembre 2005, avait exercé sans difficulté ses fonctions jusqu'au mois d'avril 2006 ; qu'ayant relevé que les éléments médicaux produits, datés de 2008, étaient dépourvus de lien avec ces événements dont il avait été témoin, la cour d'appel a, par ces seuls motifs, propres et adoptés, dont elle a pu déduire l'absence de*

85 Arrêt n° 2121 du 25 novembre 2015 (14-24.444) - Cour de cassation - Chambre sociale www.courdecassation.fr

manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat, légalement justifié sa décision »⁸⁶. Par cette décision, la Cour de cassation approuve le raisonnement de la cour d'appel de Paris qui en a conclu que l'entreprise avait mis en place des mesures dans le respect des principes généraux de prévention des articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail⁸⁷.

En mettant l'accent dans cet arrêt sur l'arsenal préventif développé par Air France, la Cour de cassation reconnaît les efforts fournis par l'employeur. La Cour de cassation semble alors se diriger vers une simple obligation de moyens, et non plus de résultat, en matière de santé et de sécurité des salariés. Une obligation de moyen que l'on peut toutefois qualifier de « renforcée » car l'employeur doit bien prouver qu'il a mis en œuvre les mesures nécessaires à la protection de ses salariés. Une telle décision semble favoriser l'employeur, au contraire de toutes les décisions précédente puisque celui-ci peut s'exonérer de sa responsabilité en justifiant qu'il a pris toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de ses salariés. Cette décision ne remet pas en cause l'obligation générale de sécurité à laquelle les employeurs sont contraints de se plier. Mais d'après Virginie Morgand, juriste en droit social, « *la jurisprudence Air France devrait freiner l'invocation systématique du manquement de l'employeur à l'obligation de sécurité* »⁸⁸.

Il faut toutefois préciser qu'il s'agit ici d'une décision de circonstance dans laquelle n'apparaît pas une situation d'atteinte à la sûreté physique des salariés telle que nous l'étudions dans ce mémoire. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur l'impact de cet arrêt dans une hypothèse d'atteinte la sûreté d'un voyageur d'affaire. Il faudra attendre la jurisprudence postérieure afin de voir comment cette évolution sera déclinée par les juridictions. L'issue donnée

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Article L4121-1 : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.* »

Article L4121-2 : « *L'employeur met en oeuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants : 1° Eviter les risques ; 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3° Combattre les risques à la source ; 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ; 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.* » www.legifrance.gouv.fr

⁸⁸ Virginie Morgand, L'obligation de sécurité de l'employeur assouplie : vers une obligation de moyens renforcée !, *Village Justice*, 1er décembre 2015
<http://www.village-justice.com/articles/obligation-securite-employeur,20943.html> (consulté le 31/03/2016)

aux plaintes déposées par les ex-otages d'Arlit pourrait notamment éclairer cette situation.

La responsabilité de l'employeur a progressivement été élargie au profit du salarié. En effet, l'employeur a désormais pour obligation d'informer ses salariés des éventuels risques et menaces auxquels il pourrait être confronté et de mettre en place toutes les mesures nécessaires à sa sécurité.

Ainsi, les entreprises, pour assurer leur survie dans un marché mondialisé sont contraintes de se rendre dans des zones à risque afin de bénéficier de coûts de production moindres et d'une concurrence réduite. Cette internationalisation des activités ne peut se passer de l'envoi de certains salariés français à l'étranger, en particulier pour démarrer le projet. Ces voyageurs d'affaires sont donc confrontés à de nouvelles menaces sécuritaires contre lesquelles l'État français ne peut pas toujours les protéger. Au Moyen-Orient et en Afrique, ces menaces prennent notamment la forme de groupes criminels et / ou terroristes réalisant des attentats ainsi que divers trafics et kidnappings. Dans les zones sous leur contrôle les salariés occidentaux sont souvent pris pour cible car ils représentent un État ennemi et leur permettent d'obtenir une rançon conséquente. Les salariés expatriés et détachés sont donc aujourd'hui plus exposés aux menaces qu'ils ne l'étaient par le passé. En résulte un élargissement de la responsabilité de l'employeur qui est contraint par une obligation de sécurité de résultat de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la protection de leurs collaborateurs à l'international, pendant et en dehors du temps de travail mais aussi de les informer des risques encourus. Pour atteindre cet objectif de sécurité et assumer leurs nouvelles responsabilités, les entreprises sont conduites à mettre en place un dispositif, des procédures, et une politique de sûreté adaptés à ces problématiques.

TITRE II

LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES POUR ASSURER LA SÛRETÉ DE LEURS SALARIÉS EN MOBILITÉ INTERNATIONALE

Depuis quelques années, les entreprises ont une obligation de sécurité de résultat vis à vis de leurs collaborateurs à l'international. Cette responsabilité est particulièrement importante lorsque les salariés sont envoyés dans des zones dites à risques. En effet, ceux-ci sont plus susceptibles d'être victimes d'actes de malveillance, en raison de la dégradation de la situation sécuritaire. Pour réduire leur exposition à ces risques et menaces, les entreprises doivent mettre en place une stratégie de sûreté. Il s'agit souvent d'une mission réalisée par la Direction de la sûreté de l'entreprise. Celles-ci sont nommées différemment selon le secteur d'activité des entreprises mais seront ici regroupées sous le nom de Direction de sûreté (I). Néanmoins, une protection maximale des salariés ne peut se passer d'un recours à la sous-traitance de certaines fonctions, permettant ainsi de bénéficier de l'expertise de spécialistes dans le domaine de la sûreté à l'international (II).

Chapitre I - La protection des voyageurs d'affaire, un objectif au cœur des missions de la Direction de la sûreté

En France, le nombre de salariés se rendant à l'étranger dans le cadre de leur profession a augmenté de 60% en vingt-cinq ans. Plus de 300 000 d'entre eux résideraient dans des zones dites sensibles⁸⁹, ce qui nécessite la mise en place de mesures de protection par l'employeur. Cette mission revient à la Direction de la sûreté, longtemps inexistante au sein des entreprises.

La dégradation actuelle de l'environnement sécuritaire dans certaines zones a accru la visibilité de la fonction sûreté, longtemps méconnue. Toutefois, la sûreté est encore aujourd'hui un domaine aux contours particulièrement flous et le périmètre exact des missions des Directions de la sûreté demeure peu ou mal défini. Il s'agit effectivement d'une fonction dont l'identité, encore en construction, varie selon les entreprises. Néanmoins, une enquête réalisée par Laurent Griot, adjoint du directeur de la sûreté internationale du groupe Société Générale, auprès des membres du CDSE⁹⁰, permet de dresser un portrait un peu plus précis des directions de la sûreté. Il ressort de cette enquête que la sûreté des personnes, la protection des biens et des voyageurs d'affaire constituent « le cœur des fonctions » des directions de la sûreté des entreprises interrogées. En

89 David Amsellem, Kevin Limonier, « L'utilisation des outils cartographiques dans la sûreté des déplacements d'affaires », Sécurité & Stratégie n°19, avril 2014, p.6

90 Le Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE) a été créé il y a plus de 25 ans pour fédérer les expériences des professionnels de la sécurité et de la sûreté au sein des plus grandes entreprises françaises.

effet, 74% d'entre elles déclarent avoir des collaborateurs expatriés, qui sont donc sous leur responsabilité⁹¹.

Si la définition de la mission et la localisation organisationnelle de la direction de la sûreté varient selon les types d'activités et le niveau de déploiement à l'international de l'entreprise, la fonction sûreté présente toutefois des caractéristiques similaires dans de nombreuses organisations. Pour la majorité des entreprises, il s'agit encore de fonctions émergentes qui doivent bâtir leur légitimité (1). Pourtant, anticiper les risques et menaces sécuritaires sont des missions indispensables à la protection des salariés expatriés et voyageurs d'affaire (2) qui permettent la mise en place d'un véritable dispositif de sûreté sur le terrain (3).

Section 1 : La Direction de la sûreté, une fonction nouvelle en quête de légitimité

La fonction sûreté de l'entreprise n'a pas toujours eu l'importance qu'elle a aujourd'hui. Ce n'est que depuis les attentats du 11 septembre 2001 et l'internationalisation croissante des entreprises que l'on voit émerger des Directions de la sûreté au sein des grands groupes français. Auparavant, le responsable de la sécurité de l'entreprise était souvent placé en bas de la hiérarchie. Aujourd'hui, beaucoup de Directions de la sûreté sont rattachées à la Direction générale et voient croître leur budget, signe d'une reconnaissance croissante au sein même de l'entreprise⁹². Cependant, il n'a pas toujours été évident d'intégrer cette nouvelle entité au schéma organisationnel de l'entreprise. La Direction de la sûreté est encore aujourd'hui à la recherche de son identité tant les missions qui lui sont confiées sont variées (§1). Le choix des PDG / DG de placer à la tête de ces directions des personnes issues des forces publiques témoigne de la difficulté à trouver un profil adapté à cette fonction hybride (§2). Par ailleurs, la Direction de la sûreté n'est pas toujours acceptée en interne et il revient souvent au directeur de la sûreté de démontrer sa légitimité (§3).

91 Laurent Griot, « Portrait des directions de sécurité et de sûreté », Sécurité & Stratégie n°14, p.26-27

92 « Bilan et perspective de la fonction de Directeur Sûreté – Sécurité dans l'entreprise » (étude du CDSE) <https://www.cdse.fr/bilan-et-perspective-de-la> (consulté le 14/04/2016)

§1. La sûreté, une fonction à l'identité « en construction »⁹³ et aux missions variées

Les missions des Directions de la sûreté varient selon les entreprises. Chacune organise sa stratégie de sûreté en fonction de son domaine d'activité, de son périmètre géographique et de sa culture interne. Il n'y a ainsi pas de missions « type », ce qui complexifie la construction d'une identité commune aux directions de sûreté, qui leur permettrait pourtant de gagner en légitimité.

Par ailleurs, la fonction sûreté de l'entreprise fait l'objet d'investissements normatifs encore assez peu contraignants. A l'inverse du domaine de la sécurité du travail et de l'incendie qui est encadrée par de nombreuses réglementation précises, le domaine de la sûreté reste assez largement autonome. Les conséquences de cette liberté relative donnent lieu à des pratiques protectrices réelles, mais encore assez peu standardisées, la perception des risques et des menaces demeurant un domaine d'appréciation encore largement subjectif⁹⁴.

Dans son analyse des Directions de la sûreté, Frédéric Ocqueteau, directeur de recherche au CNRS-CESDIP⁹⁵, présente une étude expliquant les raisons qui ont poussé les entreprises à développer leur fonction sûreté. Souvent, les motivations divergent selon les secteurs d'activité. Pour les opérateurs d'infrastructures par exemple, c'est la montée du terrorisme et de la violence criminelle qui aurait fait croître dans le public une plus grande demande de sécurité, et ainsi, des obligations nouvelles pour répondre à ces préoccupations. D'après les entreprises industrielles et commerciales, les atteintes à la réputation de la marque et les accidents industriels et financiers majeurs auraient été les facteurs explicatifs dominants. Dans les entreprises publiques privatisées, l'explication fournie tiendrait plutôt à la nécessité de devoir s'adapter à de nouvelles obligations et pratiques de gestion auparavant prises en charge par l'État lui-même⁹⁶. Ces différentes explications témoignent de la largeur du périmètre des missions de la Direction de la sûreté.

En fonction des spécificités de l'activité de l'entreprise et des risques auxquels sont exposés ses infrastructures et ses salariés, les directeurs de la sûreté sont entourés d'une équipe plus ou moins nombreuse (d'une à quarante personne)⁹⁷. L'action de cette équipe est relayée par un

93 Jean-Pierre Vuillerme « Positionnements et périmètres des directions de sûreté », Sécurité et Stratégie n°14, octobre, décembre 2013, p.5

94 Frédéric Ocqueteau, « Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale », Champ pénal, 2011 <https://champpenal.revues.org/8142?lang=en#tocto3n1> (consulté le 16/04/2016)

95 Centre national de la recherche scientifique - Centre de recherche sociologique sur le droit et les institutions pénales

96 Frédéric Ocqueteau, « Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale », Champ pénal, 2011 <https://champpenal.revues.org/8142?lang=en#tocto3n1> (consulté le 16/04/2016)

97 Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010, p.130

réseau de correspondants dédiés à la sûreté. Par exemple, un responsable sûreté peut être placé au sein de chaque unité du groupe, ou sur chaque site et ainsi participer à la descente de la chaîne d'information. Plus le département de la sûreté est étoffé en collaborateurs, plus le périmètre des missions prises en charge par son directeur s'élargit et plus la division du travail par spécialisation des risques s'accroît.

Ces Directions de la sûreté sont en charge de missions très variées. Le plus souvent, elles englobent la prévention de menaces traditionnelles (protection des personnes et des biens vulnérables), une fonction de supervision sur des sous-traitants, la protection des actifs matériels et immatériels (sécurité des informations sensibles contre des attaques délibérées ou induites par le manque de vigilance des collaborateurs), l'anticipation et la gestion de nouveaux risques (terrorisme) par la mise au point d'outils d'analyse. Une étude menée par le CDSE a permis de préciser le périmètre de ces missions : 98,5% des directions de sûreté interrogées sont en charge de la sûreté des personnes ; 93,9% d'entre elles sont également chargées de la protection des biens. La protection des voyageurs d'affaire arrive en troisième position et concerne 84,8% des entreprises⁹⁸.

Pour être efficace, la direction de la sûreté doit avoir accès au plus haut niveau décisionnel de l'entreprise et siéger lors des comités exécutifs. Pour Olivier Hassid, Docteur en sciences économiques et directeur de la revue Sécurité et Stratégie, « *une capacité d'analyse stratégique forte et la promotion de la politique de sûreté au plus haut niveau sont nécessaires pour réaliser les investissements et développer les bonnes pratiques de sécurité* »⁹⁹. Dans les faits, nombre de directeurs de la sécurité se situent à un niveau hiérarchique proche du directeur général de l'entreprise¹⁰⁰. En effet, 42% des directeurs de la sûreté interrogés sont rattachés à la direction générale de leur entreprise¹⁰¹.

Les Directions de la sûreté peuvent donc couvrir un périmètre très large dépendant des activités des entreprises. L'identité de la fonction n'étant pas clairement définie il en est de même pour le profil des directeurs de la sûreté qui sont de ce fait souvent recrutés dans les milieux de forces de police ou militaire.

98 Laurent Griot, « Portrait des directions de sécurité et de sûreté », Sécurité & Stratégie n°14, p.26-27

99 Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010

100 Voir annexe n°2, « Le positionnement hiérarchique des directeurs de sûreté »

101 Enquête relative aux profils des directions de sécurité et de sûreté, CDSE, novembre 2014

<http://www.preventica.com/actu-enbref-profil-directeur-securite-surete-1281114.php> (consulté le 16/04/2016)

§2. La Direction de la sûreté, un secteur fortement militarisé ?

Les fonctions de directeur de la sûreté sont principalement exercées par des personnes issues des forces publiques. Dans l'étude menée par Frédéric Ocqueteau en 2008, dix d'entre les directeurs interrogés proviennent du monde militaire et cinq ont travaillé au sein de la police ou de la préfectorale. Les dix restants sont issus des entreprises privées ou d'une promotion interne¹⁰². Un témoignage anonyme issu de l'étude de Frédéric Ocqueteau confirme cette tendance : « *dans les entreprises du secteur vital et les autres, on détecte à peu près systématiquement dans le « staff » de la direction de sûreté de l'entreprise ou de l'établissement public, au moins un n° 2, bras droit militaire ou gendarme accompagnant le titulaire du poste civil ou policier.* »¹⁰³. Pour illustrer ce témoignage nous pouvons citer l'exemple de l'actuel Directeur de la Sûreté de la SNCF, Christian Lambert, qui est l'ancien patron du RAID. Son prédécesseur, Didier Schwartz, était quant à lui un ancien gendarme.

La préférence à ce type de profil peut s'expliquer par l'expérience de terrain des anciens policiers, militaires ou gendarmes mais aussi par la richesse de leur réseau. En effet, les personnes issues des forces publiques bénéficient d'atouts majeurs : ils ont été des hommes de terrain, ayant exercé sur des théâtres opérationnels extérieurs réputés difficiles, et dotés à ce titre de bonnes connaissances de certains pays à risque où ils ont été amenés à négocier par le passé. Ils sont également réputés pour leurs valeurs morales, l'obéissance aux hiérarchies, ainsi que leur capacité à garder la tête froide en périodes de crise et d'urgence. Une dernière qualité qui ressort de l'étude de Frédéric Ocqueteau est la maîtrise particulière « *de la négociation officieuse au sein des directions administratives centrales des ministères : ils sont réputés savoir trouver des oreilles attentives pour traduire et anticiper les décisions normatives à prendre et à appliquer au sein des entreprises dans lesquelles ils sont détachés* »¹⁰⁴. Il semble en effet plus facile pour ces anciens agents de la fonction publique, d'obtenir des informations de la part de leurs anciens collègues. Certains atouts reconnus chez ces agents peuvent néanmoins être considérés comme des freins, notamment lorsqu'ils reproduisent des techniques intériorisées de discipline et d'obéissance trop rigides.

102 Voir l'annexe n°3, « Métier antérieur exercé par les Directeurs sûreté »

103 Frédéric Ocqueteau, « Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale », Champ pénal, 2011 <https://champpenal.revues.org/8142?lang=en#tocto3n1> (consulté le 16/04/2016)

104 Ibid.

De nombreux directeurs de la sûreté sont recrutés dans les milieux policiers ou militaires, compte tenu de leur expérience spécifique qui est perçue par les dirigeants comme la plus appropriée pour organiser la sécurisation de l'entreprise et de ses salariés. Ce choix est rarement remis en cause après recrutement¹⁰⁵. En revanche, le directeur de la sûreté rencontre souvent des difficultés à fonctionner et collaborer avec les autres managers de l'entreprise, qui ont pour la plupart un profil d'ingénieur ou de gestionnaire. Ces derniers ont parfois tendance à remettre en cause la légitimité du directeur de la sûreté à exercer ses compétences dans le milieu des affaires. Il y a donc un besoin de légitimer à la fois la fonction et son responsable en interne.

§3. La nécessité de faire accepter la fonction sûreté non comme un poids mais comme un appui au développement de l'entreprise

La fonction sûreté, récente au sein des entreprises n'est parfois pas toujours perçue comme légitime et est souvent vue comme une contrainte à laquelle les autres directions répugnent à se plier. Le paradoxe de l'extincteur développé par Eric Le Grand, Directeur de la Sécurité du Groupe la Poste, illustre parfaitement cette situation : *« au quotidien, l'extincteur ne sert à rien, il coûte cher, il ne fait pas beau dans le décor. On lui trouve donc des fonctions annexes, caler les portes ou servir de porte manteau. Mais un jour il peut vous sauver la vie ... Peu de gens prennent conscience »*¹⁰⁶.

Le manque de reconnaissance de la fonction sûreté peut s'expliquer par la complexité d'apporter la preuve que le risque ou la menace a été évité du fait des mesures de sûreté prises. Si pour les responsables sûreté, il est clair que si la survenue du risque redouté n'a pas eu lieu, c'est parce qu'ils ont su convaincre la direction d'allouer les budgets nécessaires aux échelons opérationnels décentralisés, ou bien parce que, sur les sites où agissent les collaborateurs expatriés de l'entreprise, ils ont su les faire travailler dans de bonnes conditions de sûreté personnelles, pour les salariés des autres directions, cela n'est pas aussi évident. Les mesures de sûreté sont souvent perçues comme un poids, un coût supplémentaire qui réduit la compétitivité de l'entreprise.

En effet, la Direction de la sûreté interfère souvent avec la conduite des opérations, par la mise en place de procédures et de contrôles pour sécuriser le patrimoine physique et humain. Il

¹⁰⁵ Philippe Very, « Les besoins communs à toutes les directions sûreté », Sécurité & Stratégie n°14, 03/2013, p.21-24

¹⁰⁶ Eric Le Grand, Directeur de la Sécurité du Groupe la Poste, interrogé par Frédéric OCQUETEAU, directeur de recherche au CNR, CDSE, juin 2011 <https://www.cdse.fr/eric-le-grand-directeur-de-la> (consulté le 16/04/2016)

est toutefois nécessaire que ces directives ne soient pas perçues comme des entraves au développement des activités mais comme un soutien. Les Directions de la sûreté ont ainsi besoin de gagner en légitimité interne, c'est-à-dire d'être reconnues comme une unité participant au bon fonctionnement de l'entreprise et contribuant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. La fonction sûreté devient effectivement légitime lorsque les autres directions de l'entreprise comprennent l'intérêt de son existence¹⁰⁷.

Pour cela, un soutien du PDG / DG est essentiel car il est le mieux placé pour convaincre de l'intérêt de la fonction sûreté. De plus, le positionnement de la Direction de la sûreté dans l'organigramme contribue à sa légitimation. Par exemple, si la Direction sûreté est une sous-unité parmi de nombreuses autres, cette localisation ne favorisera pas l'acquisition de légitimité. Si au contraire, l'organigramme fait apparaître un lien direct entre le directeur sûreté et le PDG/DG, la légitimité de l'unité en sera renforcée. Aussi, une culture d'entreprise construite autour du risque ou de l'éthique peut favoriser l'acceptation d'une fonction dédiée à l'analyse des menaces et à la mise en place de solutions adéquates¹⁰⁸.

Par ailleurs, la Direction de la sûreté doit faire valoir son intérêt stratégique en étant capable de s'insérer dans la logique économique de l'entreprise. Le directeur de la sûreté doit donc parler de création de valeur et de retour sur investissement en démontrant notamment que la sûreté est en général un moyen d'assurer la continuité des opérations. Dans certains secteurs industriels, elle peut même contribuer à la création d'un avantage concurrentiel. Par exemple la capacité d'un groupe parapétrolier à sécuriser ses installations de production dans le Delta du Niger constitue un argument de vente pour les compagnies pétrolières, parce que cette capacité rassure sur les délais de livraison.

Ainsi, il n'a pas toujours été facile pour la Direction de la sûreté de trouver une place au sein de l'entreprise. Représentant un coût sans toutefois rapporter, la stratégie de sûreté ne s'apprécie qu'en tant de crise ou lorsqu'une menace est évitée. Néanmoins, avant de protéger les personnes, le devoir d'une entreprise est de ne pas les exposer, et à ce titre, d'effectuer une évaluation préalable des risques. Cela est l'aboutissement d'une stratégie sûreté mise en place par la Direction de la sûreté.

107 Philippe Very, « Les besoins communs à toutes les directions sûreté », Sécurité & Stratégie n°14, 03/2013, p.21-24

108 Philippe Very, « Les besoins communs à toutes les directions sûreté », Sécurité & Stratégie n°14, 03/2013, p.21-24

Section 2 : L'élaboration d'une stratégie de sûreté : un outil indispensable pour protéger les salariés

La définition d'une stratégie de sûreté est essentielle si la Direction de la sûreté souhaite se placer dans une démarche d'anticipation et non de réaction. Il s'agit de concevoir des outils d'aide à la mise en œuvre des dispositions de sûreté qui ont pour finalité de réduire les risques auxquels l'entreprise peut être exposée. La stratégie de sûreté précise les axes de renforcement de la protection au regard des objectifs industriels et commerciaux définis par la direction de l'entreprise, en prenant en compte les menaces identifiées ainsi que les vulnérabilités de l'entreprise. Dans le cadre de la protection des salariés expatriés et détachés, elle se concentre principalement sur l'analyse de risque pays (§1), la formation et la sensibilisation du personnel de l'entreprise (§2) et d'une préparation à la gestion des crises (§3).

§1. L'analyse risque-pays, une mission incontournable de la Direction de la sûreté

Il est indispensable pour une entreprise de connaître la situation sécuritaire de tous les pays dans lesquels ses salariés ont été envoyés. La mise en place d'une veille efficace permet d'anticiper les signaux faibles d'une instabilité sécuritaire et ainsi de réduire l'incertitude. Celle-ci peut être réalisée au niveau d'un pays, d'une région mais aussi d'une province ou d'une ville. Il faut toutefois noter qu'aujourd'hui, la traditionnelle étude « risques-pays », qui consiste à affecter un niveau de risque à l'ensemble d'un pays, a perdu de sa pertinence au profit d'une analyse plus fine permettant de préciser d'avantage les territoires du risque à l'intérieur des frontières d'un État.

L'évaluation sécuritaire repose sur l'analyse de la conjoncture politique, économique et sociale de la zone, l'identification et l'évaluation des menaces et des risques et enfin, la définition des niveaux d'alerte. Elle permet d'acquérir une meilleure connaissance de l'environnement dans lequel le salarié sera envoyé et améliore la compréhension des facteurs qui risquent à long terme d'affecter la situation sécuritaire. Il s'agit d'un outil fondamental orientant la nature et les composantes du dispositif sûreté qui sera mis en place. Elle doit être réalisée en amont de l'envoi d'un salarié en zone hostile et nécessite d'être mise à jour de façon continue de manière à pouvoir discerner toute modification de la situation.

L'identification et l'évaluation des menaces constituent également une étape importante

pour la conception du dispositif de sûreté car elles conditionnent l'analyse des risques. Elles consistent à cartographier et hiérarchiser les menaces relatives à la sûreté en fonction de leur incidence probable et de leur potentiel impact sur les salariés afin de prendre les mesures nécessaires à leur protection. Il s'agit ensuite pour la Direction de la sûreté de proposer un dispositif adapté aux composantes de la menace combinant mesures de protection préventives et mesures correctives ou réactives. La formation du salarié avant son départ étant la première étape de la prévention.

§2. Informer et sensibiliser le personnel

Une fois les risques et menaces détectés, il incombe à l'entreprise d'en informer son personnel. Cette démarche d'anticipation permet de réduire l'exposition aux actes de malveillance et minimise leur impact en cas de survenue, les employés sachant quel comportement adopter. Pour cela, la Direction de la sûreté est en charge de définir la politique de sensibilisation à la sécurité et de l'intégrer aux formations des salariés. Celles-ci doivent d'ailleurs être adaptées aux différentes catégories de personnel. Par exemple, Michelin a mis en place un module d'accueil pour ses nouveaux employés qui comprend une première approche de la sécurité et une formation aux bonnes pratiques. Les cadres internationaux reçoivent quant à eux une sensibilisation à la sûreté chaque trimestre¹⁰⁹. De son côté, Total organise un séminaire annuel réservé aux cadres dirigeants et aux directeurs de filiale tandis que GDF Suez organisait un séminaire à l'attention des membres du GDF Suez Security Network autour d'un thème sécuritaire ainsi que des réunions périodiques regroupant une trentaine d'employés du groupe pour les sensibiliser à la protection de l'information et aux méthodes utilisées dans le monde du renseignements¹¹⁰.

A ces actions générales de sensibilisation du personnel, s'ajoutent des formations plus précises pour les salariés envoyés à l'étranger. Avant le départ d'un employé vers une zone dite sensible, il est recommandé de l'informer des différentes règles auxquelles il devra se contraindre du fait de son exposition à divers risques et menaces sécuritaires. Il peut notamment être formé aux situations de stress pouvant être rencontrées (contrôle à un check point, enlèvement, évacuation d'urgence, etc.). Il est également nécessaire de l'informer de la situation sécuritaire et de lui expliquer les bonnes pratiques à adopter pour éviter de s'exposer aux risques. Ces consignes

¹⁰⁹ Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010, p.138-139

¹¹⁰ Ibid.

peuvent être accompagnées de fiche-pays, d'une liste d'hébergements, de lieux à fréquenter, des recommandations médicales, d'articles de presse locale, etc. Au sein des zones dans lesquelles l'État islamique pourrait être présent il a même été conseillé aux salariés français de ne pas se promener avec une pochette qui porterait le logo de son entreprise, de ne pas circuler dans une voiture trop voyante, et de se déplacer le plus souvent à plusieurs¹¹¹. Il convient en effet de ne pas attirer l'attention par des éléments permettant d'être reconnu par les personnes malveillantes comme une cible potentielle.

Sur place, il convient également de tenir le salarié expatrié ou détaché régulièrement informé de la situation sécuritaire. Il faut également lui rappeler les risques qu'il encoure, car souvent le quotidien tend à faire oublier les menaces qui peuvent peser sur lui. Laisser la routine s'installer et la méfiance retomber peut en effet s'avérer dangereux. Nous pouvons rappeler à titre d'exemple que le car transportant les ouvriers de la DCN était censé changer de trajet chaque jour. Pourtant, il a fini par réaliser le même, ce qui a sans doute facilité l'envoi d'un kamikaze contre celui-ci. C'est effectivement au moment où la routine s'installe que les groupes terroristes ou criminels passent à l'acte¹¹².

Dans le cas où ces mesures de prévention ne suffiraient pas à empêcher la réalisation d'une menace. La Direction de la sûreté a pour mission de mettre en place un dispositif de gestion de crise.

§3. Le rôle spécifique de la Direction de la sûreté en temps de crise

Gérer une situation de crise consiste à « *appréhender les conséquences de l'évolution d'une situation ou de la survenue d'un événement particulier, [...] gérer une situation critique lorsque les dispositions préalables ont été inefficaces* »¹¹³. Les conditions de pilotage de la gestion de crise au niveau du siège de l'entreprise sont rarement formalisées. La plupart des entreprises ne fixent pas de règles précises en la matière. Néanmoins, si les acteurs de la sûreté sont parties prenantes des

111 Mathilde Lemaire, « Menaces terroristes à l'étranger : les entreprises françaises redoublent de vigilance », France Info, 26 septembre 2014 (consulté le 18/04/2016) <http://www.franceinfo.fr/actu/monde/article/menaces-terroristes-l-etranger-les-entreprises-francaises-redoublent-de-vigilance-574755>

112 Lilian Laugerat, « Assurer la protection des expatriés dans un pays à risques (Sahel, etc.) », Diplomatie, 20 janvier 2011, <http://www.diplomatie-presse.com/?p=3481> (consulté le 19/04/2016)

113 Alain Juillet, Olivier Hassid, Mathieu Pellerin, *Gérer les risques criminels en entreprise*, De Boeck, Bruxelles, 2012, p.143

processus de gestion de crise, seulement 15% des Directions de la sûreté pilotent le dispositif¹¹⁴. Il revient toutefois à la Direction de la sûreté de formaliser un plan de gestion de crise prêt à être déployé. L'objectif de ce plan est de minimiser les impacts d'un sinistre en limitant la part d'improvisation et en permettant à la cellule de gestion de crise d'être opérationnelle le plus rapidement possible.

Parallèlement, afin de répondre à l'objectif de résilience, les entreprises doivent se doter d'un plan de continuité d'activité (PCA)¹¹⁵. Ce dernier a pour but d'assurer la continuité des activités en mode dégradé puis d'aider à un retour à la normale en cas de survenance d'un sinistre. Lors du déclenchement de la crise, des procédures d'urgence définies par ce plan sont déployées afin d'assurer la résilience de l'entreprise. Par ailleurs, les actes de malveillance pouvant mettre en péril les activités de l'entreprise, la direction de la sûreté doit donc se doter d'un PCA propre à ces problématiques.

En complément de ce dispositif et en amont de la gestion de crise, la direction de la sûreté prévoit la plupart du temps une astreinte téléphonique. Pour Olivier Hassid, « *dans la mesure où la rapidité de réaction est un facteur décisif dans le succès de la gestion d'une crise, il est essentiel que la mise en alerte de la direction puisse se faire de la manière la plus rapide possible* »¹¹⁶.

Appréhender les risques et les menaces sécuritaires et prévoir la gestion de celles-ci en temps de crise constitue une partie des missions de la direction de la sûreté. Il s'agit en effet de la première étape de la planification d'une stratégie de sûreté qui permet de se situer en amont de la crise et de concevoir une stratégie de prévention performante des risques. Cependant, ces missions ne s'arrêtent pas là car une fois la stratégie sûreté décidée, il incombe à la direction de la sûreté de mettre en place ces mesures sur le terrain.

114 Oliver Hassid, « La fonction sécurité en entreprise et son évolution », CDSE, janvier 2010 (consulté le 18/04/2016) <https://www.cdse.fr/la-fonction-securite-en-entreprise>

115 Un plan de continuité d'activité (PCA) a pour objet de garantir à une organisation (publique ou privée) la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal.

116 Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010, p.146

Section 3 : La mise en place d'un dispositif sûreté opérationnel pour réduire l'exposition des salariés aux menaces

Mettre en place un dispositif sûreté dans les zones où les salariés expatriés et voyageurs d'affaire sont envoyés permet de les protéger d'éventuelles menaces. Cependant, la volonté de réduire l'exposition des collaborateurs aux potentiels risques peut conduire à leur « bunkerisation », ce qui n'est pas toujours apprécié de la part de la population locale (§1). A cela s'ajoute un suivi de ces salariés en temps quasi-réel posant la question du respect de la vie privée (§2). En conséquence, une intégration des collaborateurs au sein de la vie locale ne serait-elle pas une meilleure solution pour les protéger (§3) ?

§1. Les mesures de protection dans les zones à risques : une « bunkerisation » du salarié ?

La mise en place de mesures de protection a pour objectif de réduire l'impact d'un risque ou d'une menace sécuritaire visant les voyageurs d'affaire. A cet effet, le dispositif de protection doit être conçu, déployé, suivi et réajusté en fonction de l'évolution de la situation sécuritaire. Tout dispositif de sûreté repose sur des mesures de protection humaine (escortes, conducteurs, personnel de sûreté et de sécurité) et matérielle (transport, logement, etc.). Il s'agit de réduire le risque au minimum par la mise en place de mesures adaptées à la zone dans laquelle se trouvent les salariés.

En ce qui concerne la protection humaine, le personnel engagé doit connaître le terrain (culture, population, dialectes locaux, etc.) mais aussi être habitué à évoluer dans un milieu parfois hostile. Leur mission est d'accompagner et de protéger le salarié durant toute la durée de son séjour dans le pays. L'utilisation d'escortes et de forces de sécurité (privées ou étatiques) dépend de la situation sécuritaire et de la réglementation locale. En effet, le choix de la nature du personnel doit s'effectuer en conformité avec les référentiels légaux définis par l'État. Par exemple, en Algérie, les entreprises étrangères ne peuvent pas recourir à des prestataires. Leurs salariés doivent être accompagnés par une escorte de la gendarmerie locale¹¹⁷. Lorsqu'il s'agit de

117 Sonia B., « Menace terroriste : les travailleurs étrangers sous escorte », 25 janvier 2013, Algérie patriotique, <http://www.algeriepatriotique.com/article/menace-terroriste-les-travailleurs-etrangers-sous-escorte> (consulté le 17/04/2016)

prestataires privés des procédures de contrôle (grilles d'évaluation, audit) de ce personnel d'accompagnement sont mises en place pour éviter toute tentative de corruption ou d'infiltration par des personnes mal intentionnées. L'objectif est de s'entourer de personnes de confiance qui connaissent le terrain et qui pourront accompagner le salarié pendant toute la durée de son voyage.

La protection matérielle englobe quant à elle les installations permettant de protéger le salarié dans les zones à risques : lieu de résidence sécurisé, transport des salariés de leur lieu de résidence à leur lieu de travail, voire même la mise en place de logements sécurisés au sein même du lieu de travail dans les zones à très fort risque. Par exemple, en Irak, les hôtels dans lesquels résidaient les salariés français étaient systématiquement surveillés. En cas de déplacement, les salariés étaient accompagnés de deux personnels de sécurité dans un véhicule avec chauffeur. Ce véhicule était parfois même suivi d'un « véhicule de back up » avec plusieurs officiers de sécurité irakiens armés¹¹⁸. Dans certains pays à la situation sécuritaire très dégradée comme l'Afghanistan ou le Pakistan, des assignations à résidence peuvent être décidées en cas de danger imminent. Cela a été le cas d'une équipe de Systra¹¹⁹ qui travaillait à Lahore au Pakistan et qui a été assignée à résidence pendant quinze jours. Dans ce cas, le ravitaillement est assuré par du personnel local de confiance¹²⁰.

Toutefois cette stratégie qui consiste à écarter les expatriés et détachés de la population locale et que certains détracteurs qualifient de « bunkerisation » peut parfois être à l'origine de tensions avec la population qui se voit mise à l'écart de la création de richesse. Par ailleurs, la mise en place de mesures de protection du salarié en zone hostile nécessitant de pouvoir le localiser, certaines entreprises complètent ce dispositif avec des outils de géolocalisation permettant de suivre le salarié mais aussi de l'avertir en cas de dégradation de la situation sécuritaire.

118 « Français expatriés : vivre dans des zones à risque », Le Figaro, 24 septembre 2010 (consulté le 18/04/2016) <http://www.lefigaro.fr/international/2010/09/23/01003-20100923ARTFIG00436-francais-expatries-les-zones-a-risque.php>

119 Systra est un groupe international d'ingénierie et de conseil dans le domaine de la mobilité, présent notamment sur les transports urbains et les transports ferroviaires. Employant environ 5400 personnes (en 2016), l'entreprise est présente dans 78 pays du monde.

120 Ibid.

§2. Assurer le suivi du salarié : un nécessaire équilibre entre la protection du personnel et l'atteinte aux libertés

Pour assurer le suivi de leurs salariés, les entreprises ont principalement recours aux agences de voyages proposant des services de suivi des missions. Cet outil permet à l'employeur de localiser ses salariés à partir de leur plan de route. Ces derniers ont quant à eux accès à un éventail d'informations concernant la zone dans laquelle ils se rendent. Toutefois ces services ne sont pas toujours d'une grande précision et dépendent du bon vouloir du salarié de préciser les détails de son voyage. Il arrive également que certains salariés n'inscrivent pas leur voyage dans la base de données. Dans ce cas, la Direction de la sûreté n'est pas au courant et ne peut prendre en charge la formation ou la sécurité de ce salarié avant son départ ni pendant son voyage.

Ces outils de contrôle des déplacements des salariés avant et après leur séjour à l'étranger ne suffisent donc plus pour alerter le voyageur pendant sa mission dans le pays. Le renforcement de la responsabilité de l'entreprise a imposé une réévaluation des outils pour mieux prévenir les dangers et c'est ainsi que sont entrés progressivement dans le domaine de la sûreté, des outils cartographiques.

Les entreprises ont désormais recours aux nouvelles technologies qui permettent d'instaurer une surveillance accrue de leurs salariés expatriés, en particulier via les smartphones. Les nouvelles technologies offrent en effet aux entreprises une palette très riche de solutions en matière de sécurité des déplacements. Le Global Positioning System (GPS) mais aussi les systèmes d'information géographique (SIG)¹²¹ permettent aux entreprises de se doter d'un « *redoutable outil de prévention des risques* »¹²² ouvrant la voie à une personnalisation de la gestion des risques par la mise en place d'un système de géorepérage¹²³. Ce système permet la localisation en temps réel des salariés, des sites clés de l'entreprise (logements, bureaux, ...) sur une carte de la zone à laquelle se superpose une carte des risques. A cela s'ajoute la possibilité technologique de dresser des barrières numériques dont le franchissement par l'utilisateur déclencherait une action : par

121 Le terme de SIG décrit un système d'information qui intègre, stocke, analyse, et affiche l'information géographique. Les applications liées aux SIG sont des outils qui permettent aux utilisateurs de créer des requêtes interactives, d'analyser l'information spatiale, de modifier et d'éditer des données au travers de cartes et d'y répondre cartographiquement.

122 David Amsellem, Kévin Limonier, « L'utilisation des outils cartographiques dans la sûreté des déplacements d'affaires », Sécurité & Stratégie n°19, mai-août 2015, p.5

123 Le géorepérage (en anglais geofencing) est une fonction d'un logiciel de géolocalisation qui permet de surveiller à distance la position et le déplacement d'un objet et de prendre des mesures si la position ou le déplacement s'écarte de certaines valeurs fixées d'avance. Le géorepérage utilise les données reçues par un récepteur GPS embarqué et transmises par téléphonie mobile.

exemple un message d'information ou une alerte reçue sur le téléphone du salarié ainsi que sur les ordinateurs de la direction de la sûreté des entreprises. Avec cet outil, le salarié sera tenu au courant des risques que présentent les différentes zones qu'il traverse et aura accès à un certain nombre de recommandations pour les éviter.

Toutefois, cet outil, traçant le parcours de chaque salarié à l'étranger en temps réel, ne peut-il pas être considéré comme une atteinte à la vie privée, notamment hors du temps de travail ? Pour Monica Goncalves, juriste en gestion des risques, *« l'employeur se voit tant imposer depuis la jurisprudence Karachi de nombreuses contraintes de prévention, de protection, voire de « paternalisation » autour de l'employé que les frontières entre l'exécution de la prestation de travail du salarié en mobilité internationale et le droit au respect des libertés, de la vie privée et familiale s'en trouvent désormais brouillées »*¹²⁴. Quelques affaires opposant des employeurs à des salariés peu respectueux des mesures de sécurité qui leur ont été imposées permettent de répondre à cette interrogation. Par exemple, dans une décision rendue le 30 avril 2008¹²⁵ la Cour d'appel de Rennes confirme le licenciement d'un salarié expatrié en Arabie saoudite qui avait été surpris par les agents de sécurité de l'entreprise en situation de détention et consommation de drogue. Le salarié contestait son licenciement pour faute grave au motif que les faits reprochés appartenaient à sa vie privée et que la surveillance mise en place par son employeur était illégale. La Cour d'appel a considéré que *« le salarié avait bien enfreint ses obligations contractuelles en mettant sa sécurité en danger et que, compte-tenu de la situation en Arabie saoudite à cette époque, l'employeur n'avait pas commis d'abus en contrôlant les agissements privés de son salarié »*¹²⁶. Ainsi, l'employeur est en droit, en fonction des risques auxquels sont exposés les salariés, d'édicter des consignes restrictives et d'imposer des limites à la liberté de circulation et à la vie privée de certains de ses salariés. Néanmoins, les restrictions aux droits et aux libertés des personnes expatriées ou en mission dans une zone sensible au plan sécuritaire sont légales uniquement si elles sont justifiées par la situation et proportionnées au risque encouru. L'employeur doit également être en mesure d'apporter la preuve de cette appréciation et de la façon dont il en a informé les personnes concernées. En effet, en cas de recours à certains dispositifs de sécurité électronique (vidéosurveillance, géolocalisation, ...), il est obligatoire pour l'employeur d'en informer ses salariés.

124 Monica Concalves, « Obligation de sécurité de l'employeur et vie privée des salariés en mobilité internationale : une jurisprudence en plein essor », Sécurité & Stratégie n°19, mai 2015 p.14-15

125 CA Rennes, 30 avril 2008, n° 07/03803

126 Vincent Dufief, « Protection des salariés à l'international : un nécessaire équilibre entre devoir de protection et respect des libertés », Sécurité & Stratégie n°15, février 2015

Nous pourrions émettre l'hypothèse selon laquelle l'utilisation de tels dispositifs pourrait permettre à l'entreprise une certaine déresponsabilisation si elle réussit à prouver que le salarié n'a pas respecté les mesures prescrites par l'employeur. Cependant, dans la plupart des cas l'entreprise est mise au courant du non-respect des règles de sécurité par les salariés et prend des mesures en amont pour le rapatrier ou le licencier, notamment dans le cadre d'une faute particulièrement grave¹²⁷.

L'ensemble de ces dispositifs permet de prévenir les menaces à travers une démarche analytique. Une autre stratégie complémentaire peut également contribuer à la réduction des menaces : l'intégration des activités de l'entreprise au sein des pays d'accueil à travers une démarche de responsabilité sociale et environnementale.

§3. L'intégration de l'entreprise au sein des pays d'accueil par une démarche éthique, une stratégie pour protéger les salariés

Lorsqu'un pays est considéré sensible mais que l'État hôte n'est pas failli, il est le premier à pouvoir garantir la sûreté du personnel expatrié et des voyageurs d'affaire. Pierre Novaro, ancien chef du Département Gouvernance de la Sûreté du Groupe Total, estime que « *concernant la protection locale des personnels et des infrastructures, on s'en remet si nécessaire aux forces publiques de l'État hôte, avec qui nous travaillons en priorité* »¹²⁸. Il en est de même pour la société Areva au Niger, dont la sécurité est en partie assurée par les forces armées nigériennes¹²⁹. Néanmoins établir ce type d'accord nécessite d'entretenir de bonnes relations avec l'État hôte. Cela dépend en partie des relations que l'État français entretient avec cet État, mais surtout de l'acceptation des activités de l'entreprise par la population locale.

Dans des environnements fragiles où la pauvreté et la violence sont en général présentes, les externalités négatives de l'activité de l'entreprise (pollution, inflation, augmentation des inégalités, etc.) se ressentent d'autant plus et contribuent à aggraver les lignes de fracture locales. Par conséquent, l'entreprise ne peut se passer d'une démarche éthique destinée à réduire les

127 Vincent Dufief, « Protection des salariés à l'international : un nécessaire équilibre entre devoir de protection et respect des libertés », Sécurité & Stratégie n°15, février 2015

128 Pierre Novaro, « La sûreté est une activité transversale de l'entreprise », Définition n°2, INESJ, 2014, p.27

129 Jean Guisnel, « Sociétés militaires privées - Jean Heinrich, du groupe Geos : "L'État ne sait pas ce qu'il veut" », Le Point, 02 novembre 2010 http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/societes-militaires-privees-jean-heinrich-du-groupe-geos-l-etat-ne-sait-pas-ce-qu-il-veut-02-11-2010-1257440_53.php (consulté le 21/04/2016)

impacts de ses activités sur les communautés riveraines du site¹³⁰.

Il est nécessaire pour les entreprises développant leurs activités dans les zones à risques de comprendre que les menaces sécuritaires dont elles peuvent faire l'objet ne doivent pas seulement être envisagées comme des menaces extérieures s'imposant à elles, mais comme des risques résultant en partie de leurs propres activités. Cette vision nouvelle implique de la part de l'entreprise de penser sa sécurité à travers son insertion dans un environnement qui lui préexiste¹³¹. Une telle approche nécessite d'envisager les parties prenantes non exclusivement comme des sources éventuelles de menaces mais comme des partenaires potentiels, à travers une approche sociétale¹³².

Pour Alain Juillet, Olivier Hassid et Mathieu Pellerin, la sûreté et le sociétal sont des logiques complémentaires. La sûreté réduit les risques mais ne neutralise pas les menaces, parce qu'elle se focalise sur la nature des menaces et non sur leurs origines. Le sociétal réduit les menaces en agissant directement sur certaines de leurs origines (frustrations sociales et économiques) et leurs vecteurs (les individus)¹³³.

Afin d'inscrire le développement de leurs activités dans une telle démarche, l'engagement des entreprises peut prendre plusieurs formes : conclusion de partenariats avec des ONG (Carrefour et FIDH, Lafarge et WWF, Leclerc et la Fondation Nicolas Hulot, etc.), labellisation de leur production, recours à des consultants sur des questions spécifiques (environnement, droits de l'Homme, etc.), mesures préventives en matière de transparence, etc¹³⁴.

Certaines entreprises françaises comme Total ou GDF-Suez (aujourd'hui ENGIE) ont également développé une stratégie éthique. Dans un entretien accordé à la revue Défi, Christophe de Margerie, ancien PDG de Total, détaille la stratégie éthique du groupe : « *notre politique de sûreté s'inscrit dans une vision large de nos rapports avec les pays où nous opérons ; les grands axes en sont les suivants : ne pas nuire, contribuer au développement local, ne pas s'ingérer, protéger les personnes et les installations qui dépendent de nous* ». Par ailleurs, le PDG de Total est

130 Dimitri Linardos, Fanny Lecarpentier, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Magnard-Vuibert, Paris, 2010, p.42

131 Alain Juillet, Olivier Hassid, Mathieu Pellerin, *Gérer les risques criminels en entreprise*, De Boeck, Bruxelles, 2012, p.194

132 La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs. Il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies des entreprises et dans leurs activités opérationnelles.

133 Ibid.

134 Dimitri Linardos, Fanny Lecarpentier, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Magnard-Vuibert, Paris, 2010, p.43

conscient du déséquilibre économique que peut engendrer l'arrivée du groupe au niveau local. C'est pourquoi leurs études d'impact réalisées avant tout projet industriel intègrent un volet sociétal permettant d'évaluer comment l'activité peut affecter la population locale. A cela s'ajoute un objectif de formation et de recrutement de la main-d'œuvre locale ainsi que le financement d'infrastructures scolaires. Pour Christophe de Margerie, *« toute démarche visant à l'acceptation de nos activités est un facteur essentiel pour la sûreté de nos collaborateurs. Cette démarche éthique est un gage de sûreté et la sûreté une condition sine qua non de l'inscription à long terme de l'entreprise sur un territoire »*¹³⁵. Par ailleurs, selon Jean-Philippe Berillon, Senior VP Security & Safety de GDF Suez Global Gas & LNG, le recueil d'information pertinentes permettant d'optimiser la prévention des risques *« relève de l'acceptation de l'entreprise par et dans l'environnement. Les liens tissés avec les communautés locales constituent un point d'ancrage durable pour l'entreprise et essentiel à la démarche de renseignement. La sûreté est un acteur incontournable du développement d'un cadre éthique et s'inscrit aussi naturellement dans la transversalité de la responsabilité sociétale de l'entreprise »*¹³⁶. La prise en compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise à travers une démarche éthique semble donc être devenue un atout dans le développement de projets dans les zones à risques, permettant de mieux faire accepter certaines activités et ainsi d'assurer la protection des salariés qui ne seront pas confrontés à une population mécontente.

Ainsi, la protection des salariés expatriés et voyageurs d'affaire est au cœur des missions des Directions de la sûreté des entreprises, chargées de mettre au point une stratégie de sûreté par une analyse et une classification des risques et des menaces. La protection des collaborateurs à l'international passe également par une sensibilisation aux risques auxquels ils peuvent être confrontés et aux comportements à adopter dans des situations dangereuses. A cela s'ajoute des mesures de protection sur le terrain, qu'il s'agisse de protection humaine ou matérielle. Le géolocalisation des salariés permet parallèlement de connaître leur localisation et d'affréter de l'aide en cas de danger. Dans la mesure où ces dispositifs ne seraient pas suffisants, la direction de la sûreté est également en charge de la formalisation d'un plan de gestion de crise.

135 Christophe de Margerie, « Approche de la sûreté par un grand groupe international : le rôle de l'éthique », Défi n°2, 2014, p.68-69

136 Jean-Philippe Berillon, « La sûreté est de plus en plus légitime parce qu'elle est de plus en plus nécessaire », Défi n°2, 2014, p.21

Néanmoins tous ces dispositifs ne peuvent pas forcément être mis en place par l'entreprise elle-même qui ne possède pas les compétences techniques suffisantes, qu'il s'agisse de l'analyse des pays à risques ou de la mise en place de dispositifs de sécurisation sur le terrain. Dans ce cas, l'entreprise a recours à des prestataires de sécurité privée.

Chapitre II - Le rôle croissant des prestataires dans la sécurisation des salariés expatriés et détachés

La démarche d'externalisation consiste, pour une entreprise, à se séparer d'une activité réalisée jusque-là en interne et à faire appel à une société de services spécialisés. C'est notamment le cas pour des activités considérées comme non stratégiques qui sont confiées à des prestataires pour un moindre coût et avec une meilleure flexibilité. L'entreprise peut ainsi se restructurer et se centrer sur ses compétences de base, son cœur de métier. Certaines fonctions de la direction de la sûreté n'échappent pas à ce principe.

Externaliser est nécessaire aux entreprises qui n'ont pas les moyens de se doter de spécialistes dans chaque domaine et qui souhaitent parallèlement réduire leurs coûts (1). Mais pour protéger leurs collaborateurs à l'international, les entreprises sont confrontées à une offre extrêmement variée, dépourvue en grande partie de cadre juridique (2). De ce fait, le recours à des prestataires permet-il à l'entreprise d'atténuer sa responsabilité de protection vis-à-vis de ses salariés, en la partageant avec ses sous-traitants (3) ?

Section 1 : Une externalisation nécessaire à la protection du personnel

Le contexte actuel d'hyper-compétition au niveau international a entraîné une externalisation croissante de certaines fonctions de l'entreprise. Le domaine de la sûreté n'y a pas échappé. En effet, il existe des métiers pour lesquels l'expertise est tellement spécifique qu'il n'est pas imaginable que l'on puisse trouver, et surtout entretenir, de telles compétences en interne. Le recours à des experts extérieurs est alors nécessaire (§1). Par ailleurs, les entreprises, très souvent confrontées à l'obligation de diminuer leurs frais fixes, ont naturellement tendance à externaliser des missions ou fonctions jugées non stratégiques (§2). Ces deux éléments permettent d'expliquer le recours systématique aux prestataires dans le domaine de la sûreté.

§1. Un recours aux prestataires permettant de combler un besoin de compétences très spécifiques

L'externalisation permet à la Direction de la sûreté de se doter des moyens d'élaboration de sa stratégie de sûreté en déléguant la gestion de certaines missions requérant des compétences techniques spécifiques. En effet, l'externalisation permet de bénéficier d'une multitude de compétences étendues mais aussi d'accéder à des qualifications nouvelles ou supérieures, notamment dans une logique de réponse aux évolutions technologique. Pour Olivier Hassid, seules les missions opérationnelles peuvent être sous-traitées. Il peut s'agir de l'analyse de risques, de la réalisation d'audits, *« mais en aucun cas de missions participants à l'élaboration de la stratégie ou à la mise en œuvre de la politique de sécurité de l'entreprise, dans son sein ou en relations avec les autorités gouvernementales »*¹³⁷. Il est également nécessaire de maintenir une capacité de pilotage et de contrôle de ces missions externalisées.

Le besoin de prévenir des menaces émergentes perçues comme de plus en plus préoccupantes explique l'appel à des agents aux compétences particulières pour les gérer. L'analyse des risques par exemple peut nécessiter le recours à des prestataires spécialisés dans les zones dans lesquelles l'entreprise est implantée. Cet important travail de compilation de données et d'analyse doit en effet être sous-traité dès lors que l'entreprise a plusieurs implantations internationales, car il ne serait pas rentable de réaliser l'analyse en interne. Par ailleurs, l'entreprise ne peut se contenter de l'analyse des risques-pays fournie par le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI). En effet, leur analyse est prioritairement destinée aux citoyens français partant faire du tourisme. Or, l'entreprise, qui peut se permettre de mettre en place des mesures de protection renforcée, possède les moyens de se rendre dans certaines zones considérées comme trop dangereuses pour un citoyen ordinaire. La comparaison des cartes du MAEDI et de International SOS (ISOS) / Control Risks¹³⁸ témoigne de cette vision différente de l'intensité des risques. En effet, parmi les zones dans lesquelles le MAEDI déconseille formellement de se rendre, se trouvent des pays aux risques sécuritaires élevés chez ISOS / Control

137 Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010, p.152

138 Le groupe mondial français spécialisé dans les services de santé et de sécurité sur les cinq continents, International SOS, et le cabinet britannique Control Risks, expert en gestion des risques politiques et sécuritaires ont créé en 2008 une joint-venture pour mettre en commun leurs compétences et offrir une gamme de services plus large à leurs clients : prestations de conseil, de formation, élaboration des plans d'évacuation

Risks, classification qui n'empêche pas les entreprises d'y développer certaines activités. Cela est le cas du Mali, du Soudan du Sud et du Nord du Niger. Par ailleurs, les zones qualifiées de « déconseillées sauf raison impérative » par le MAEDI sont considérées comme des zones à risques « medium » par ISOS / Control Risks. Il s'agit notamment de la République Démocratique du Congo ou encore de la majeure partie du Soudan ainsi que de l'Algérie¹³⁹. Par ailleurs, les informations fournies par les prestataires chargés de l'analyse risque-pays sont souvent plus précises : des plans détaillés de certaines villes signalant les zones à éviter sont notamment proposés. Chez ISOS / Control Risks par exemple, ces informations sont obtenues grâce à des contacts locaux mais aussi grâce aux membres de leur équipe qui se rendent fréquemment dans les pays à risque où sont installées les activités de leurs clients. Ces visites d'observation leur permettent notamment de réaliser des audits de sécurité auprès des hôtels et des autres lieux fréquentés par les salariés de leurs clients et ainsi de savoir quels lieux conseiller aux futurs voyageurs d'affaire.

Les actions de sensibilisation auprès de ces derniers peuvent également être externalisées dans la mesure où l'entreprise vérifie que ces formations sont bien adaptées à la culture de l'entreprise et permettent de bien faire passer le message souhaité¹⁴⁰. Enfin, les entreprises françaises ont également recours à des sociétés de sécurité privée pour assurer la négociation lors d'enlèvement ou de séquestration de leurs salariés. En effet, s'il s'agit uniquement d'une question d'argent, les sociétés de sécurité privée s'en chargent car cela permet une moindre exposition médiatique de l'entreprise visée. Néanmoins, en cas de demande particulière de la part du groupe criminel, comme la libération de prisonniers, l'État français prend en charge les négociations, parfois en partenariat avec des sociétés de sécurité privée.

Ainsi, les externalisations ont fortement augmenté ces dernières années, les entreprises souhaitant renforcer la sécurité de leurs sites dans les zones à risques pour remplir leurs obligations de sécurité de résultat. N'ayant pas les moyens nécessaires à la mise en place de nouvelles mesures de protections, les entreprises ont recours à des prestataires. Il s'agit également de fonctions qui seraient trop coûteuses si elles étaient réalisées en interne.

139 Voir l'annexe n°4 « Comparaison des cartes représentant le niveau sécuritaire des pays »

140 Olivier Hassid, Alexandre Masraff, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010, p.152

§2. Une externalisation poussée par un objectif de réduction des coûts

Avec l'accroissement de la concurrence au niveau international et l'obligation de compétitivité, l'externalisation devient une stratégie incontournable de l'entreprise. En effet, cela permet de réduire mais aussi de contrôler les coûts liés à certaines fonctions. Les prestataires étant des contractuels, leur coût est connu d'avance et fixe.

Externaliser permet également d'investir dans les secteurs les plus productifs de l'entreprise, qui peut ainsi se focaliser sur son cœur de métier. Cette stratégie est particulièrement efficace lorsque les activités externalisées sont peu maîtrisées au sein de l'entreprise, et sont donc réalisées avec un succès relatif dans des délais assez importants. Par ailleurs, avoir recours à un prestataire permet de gagner en efficacité : en demandant à un prestataire d'effectuer un service, l'entreprise n'est pas confrontée aux contraintes hiérarchiques par lesquelles il faut obligatoirement passer au sein des grands groupes et gagne ainsi en réactivité. Enfin, externaliser certaines activités permet d'augmenter sa compétitivité en bénéficiant de compétences humaines, technologiques et matérielles récentes : les prestataires peuvent proposer leurs meilleurs profils, processus et matériels à des prix très compétitifs.

Un exemple de prestation extrêmement coûteuse que les entreprises ne peuvent se permettre de réaliser en interne est l'évacuation des salariés se trouvant dans une zone dangereuse. Nous pourrions penser de prime abord qu'il s'agit d'une mission essentiellement réservée à l'État, seul acteur à pouvoir déployer des forces armées sur un territoire étranger en cas d'urgence. Cependant, on observe que de plus en plus d'évacuations sont réalisées par des sociétés privées. Par exemple, durant les révolutions arabes, ISOS / Control Risks a organisé l'évacuation de plus de 3.000 personnes de Tunisie, Libye, Égypte et Bahreïn¹⁴¹. Ce recours aux sociétés privées présente l'avantage pour les entreprises de pouvoir agir indépendamment du rythme des ambassades qui selon les situations évacuent parfois trop tôt et souvent trop tard. Les évacuations organisées par les ambassades françaises n'ont lieu que lorsqu'un très haut degré de violence est atteint contre les ressortissants français. Par exemple, en Côte d'Ivoire, l'ambassade française n'a pas souhaité évacuer malgré les demandes des entreprises qui se sont alors tournées vers GEOS, une société de services proposant des solutions de conseil, d'accompagnement et

141 Vincent Lamigeon, « Comment International SOS gère la sécurité des expatriés du monde entier », Challenges, 20 juin 2014, <http://www.challenges.fr/entreprise/20140620.CHA5284/comment-international-sos-gere-la-securite-des-expatries-du-monde-entier.html> (consulté le 23/04/2016)

d'aide à la décision aux entreprises se développant à l'international en zones dégradées¹⁴². Les employeurs ayant l'obligation d'agir en prévention de la menace, ils souhaitent souvent évacuer leur personnel avant d'avoir atteint de niveau de menace sécuritaire maximal. Au contraire, le groupe Lafarge n'a pas souhaité évacuer son personnel de Syrie après la fermeture de l'ambassade française en mars 2012¹⁴³. L'entreprise a poursuivi ses activités en Syrie jusqu'en septembre 2014, date à laquelle la cimenterie a été incendiée par l'État islamique¹⁴⁴.

Si l'externalisation semble être une bonne stratégie pour permettre à l'entreprise d'assurer au mieux la sécurité de ses collaborateurs à l'international, encore faut-il trouver la bonne société avec laquelle travailler. L'offre de prestataires est en effet très large et présente un panel d'entreprises aux compétences très diverses. Le choix des entreprises peut donc s'avérer difficile.

Section 2 : Les entreprises confrontées à une offre variée mais dépourvue de tout cadre juridique

Depuis la fin des années 1990, les sociétés de sécurité privée (SSP) se sont rapidement affirmées comme des acteurs incontournables dans la protection des entreprises à l'international. Ces dernières sont toutefois confrontées à une offre variée de sociétés de sécurité privée qui prennent le nom de société de services ou de conseil et qui offrent des services très divers. Cette hétérogénéité de l'offre semble être la conséquence d'un manque d'encadrement juridique des activités de sécurité privée (§1). Par ailleurs, les réticences de la France à élargir les prérogatives des sociétés de sécurité privée conduisent les entreprises françaises à avoir recours, pour certaines missions, à des sociétés étrangères (§2). À ces prestataires multiples s'ajoute une aide exceptionnelle de l'État lorsque les intérêts français sont en jeu (§3).

142 Régis Soubrouillard, « Sociétés militaires privées (2): la schizophrénie française », 21 octobre 2010, http://www.marianne.net/Societes-militaires-privees-2-la-schizophrénie-francaise_a198738.html (consulté le 23/04/2016)

143 « La France et la Syrie », <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/syrie/la-france-et-la-syrie/>

144 « Syrie : l'Etat islamique a brûlé la cimenterie française Lafarge », Le Parisien, 25 septembre 2014, <http://www.leparisien.fr/international/syrie-l-etat-islamique-a-brule-la-cimenterie-francaise-lafarge-25-09-2014-4163637.php> (consulté le 23/04/2016)

§1. L'hétérogénéité de l'offre comme conséquence du manque d'encadrement juridique

Depuis les années 1980, la France a vu naître une multitude d'entreprises de sécurité privées aux fonctions variées. Si les premières restrictions juridiques sont apparues dès 1983¹⁴⁵, le domaine de la sécurité privée n'a jamais véritablement été doté d'un cadre juridique. Au niveau interne, le Conseil constitutionnel, dans sa décision du 10 mars 2011¹⁴⁶, a limité les possibilités de recourir à des prestataires privés en matière de sécurité à la place de la force publique. A cela s'ajoutent de nombreux textes et décrets encadrant plus précisément les activités de sécurité privées sur le territoire national¹⁴⁷. A l'étranger, la réglementation française s'est pour l'instant exclusivement prononcée sur l'interdiction de recourir aux sociétés de sécurité privée dans le cadre d'opérations militaires et la limitation¹⁴⁸, en principe, de l'externalisation à des aspects strictement logistiques.

Les sociétés de sécurité privée françaises ont ainsi développé un savoir-faire sûreté dans les domaines de l'audit, du conseil, de la formation, de l'assistance, de l'accompagnement, de la prévention et de la gestion de crise au profit d'entreprises, d'organisations internationales et d'ONG. Mais le manque d'encadrement juridique a engendré l'apparition de nombreuses entreprises hybrides proposant des services d'agents de sécurité privée intérieure tout comme certains services d'aide à la protection des salariés expatriés et voyageurs d'affaire sans toutefois préciser le périmètre de ce service. Cela est notamment le cas de la société GEOS, société de service, dont les solutions d'accompagnement proposées en temps de crise sont les suivantes : *« réponse 24/7/365 via une HOTLINE dédiée, conseil immédiat à une problématique de crise, évaluation des risques et définition de la stratégie de management de crise, coordination de la cellule de crise au niveau national et international, suivi de la situation en temps réel, communication de crise interne et externe, et mise en place d'un collège d'experts en fonction des besoins »*¹⁴⁹. Sur son site, le groupe ne s'affiche pas comme une société militaire privée, même si certaines de ces prestations en sont proches. En effet, il n'est pas précisé sur le site que GEOS

145 Loi n° 83-629 du 12 juillet 1983 réglementant les activités privées de sécurité – www.legifrance.gouv.fr

146 Décision n° 2011-625 DC du 10 mars 2011 concernant la loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure - <http://www.conseil-constitutionnel.fr/>

147 Décret 2011-1919 du 22 décembre 2011 relatif au CNAPS et modifiant certains décrets portant application de la loi 83-629 du 12 juillet 1983 ; Décret n° 2005-1122 du 6 septembre 2005 relatif à l'aptitude professionnelle des dirigeants et des salariés des entreprises exerçant des activités de surveillance et de gardiennage, de transport de fonds et de protection physique des personnes, modifié par le décret n°2007-1181 du 3 août 2008 ; etc.

Source : http://www.dpsa-securite.fr/dpsa_documentation.html (consulté le 16/04/2016)

148 Loi du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité mercenaire – www.legifrance.gouv.fr

149 <http://fr.groupegeos.com/protoger-vos-activites/solutions/mobilite-internationale> (consulté le 21/04/2016)

procède également à des évacuations de salariés en cas de dégradation importance de la situation sécuritaire. S'il est désormais connu que certaines entreprises françaises procèdent à ce genre d'activités dans les zones à risque, aucune règle juridique française, excepté le contrat signé entre l'entreprise et la société, n'encadre ces fonctions.

Les prestataires ont donc des profils très variés. Des sociétés spécialisées dans la sécurité internationale comme International SOS / Control Risks¹⁵⁰, Scutum Security First (SSF)¹⁵¹, ou EPEE¹⁵² proposent une très large offre de services tels que l'analyse des risques, la formation du personnel, le suivi des salariés, la sécurisation de ces derniers en cas de menaces imminentes. D'autres sociétés travaillant dans le milieu de la sécurité intérieure proposent parmi d'autres services, la réalisation de diagnostic sûreté opérationnels mais aussi l'aide à la définition d'une stratégie globale de sûreté et de prévention des risques en France et à l'international. Cela est le cas de Spallian¹⁵³ pour qui la sûreté des collaborateurs à l'international n'est pourtant pas la spécialité.

Pour faire leur choix, les entreprises se consultent souvent entre elles, se conseillent par le biais de leurs réseaux : au sein du CINDE (Centre Inter-entreprises de l'Expatriation) par exemple, un club inter-entreprises sur les stratégies et politiques de mobilité internationale, ou dans le cadre de réunions du CDSE, le Club Directeurs Sécurité des Entreprises. Ces lieux d'échanges permettent de bénéficier de l'expérience d'entreprises implantées depuis un certain temps dans les zones à risque et de se conseiller mutuellement dans le choix des prestataires.

Si le manque d'encadrement juridique a permis le développement de nombreuses sociétés de sécurité privée françaises hybrides, il ne leur permet pas de se développer totalement sur le marché international de la sécurité privée, à l'instar des entreprises anglo-saxonnes. Les sociétés de service, très nombreuses en France, n'ont effectivement pas toutes les compétences nécessaires à la protection maximale des salariés expatriés et voyageurs d'affaires. En effet, la

150 International SOS est une société de services qui propose des solutions intégrées de prévention médicale et sécurité, d'accès aux soins et d'intervention en cas d'urgence aux entreprises mettant en place des opérations à l'international.

151 Créée en 2000, Scutum Security First (SSF) est une société spécialisée dans la prévention et la gestion des risques à l'international. Elle constitue la référence en matière d'informations « sûreté et sécurité ». S'appuyant sur un réseau mondial de correspondants, SSF offre aux entreprises des solutions globales qui incluent notamment l'assistance aux personnels expatriés et aux voyageurs.

152 Société de conseil, leader dans les domaines de l'intelligence stratégique et de la diplomatie d'entreprises, EPEE accompagne ses clients dans leur stratégie de développement à l'international, en particulier dans les pays émergents et complexes.

153 Spallian accompagne ses clients dans la création, la projection et l'analyse de bases de données complexes dans des domaines variés : observatoires de données, conseil en management de la sûreté, géo-intelligence, solutions de participation citoyenne et campagnes électorales.

législation française est réticente à l'idée d'armer du personnel privé, empêchant tout un pan du service de sécurité privée de se développer. Les entreprises françaises ont de ce fait recours aux sociétés étrangères.

§2. Un recours complémentaire aux sociétés de sécurité étrangères

Il est demandé aux entreprises de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger leurs collaborateurs à l'international. En conséquence, elles ont souvent recours à plusieurs sociétés de sécurité privée afin d'assurer une protection maximale à leurs collaborateurs. Néanmoins, le marché français n'est pas en mesure de proposer certains services en raison des restrictions imposées par la réglementation française. De ce fait, certaines entreprises ont recours à des sociétés de sécurité privée étrangères mais aussi parfois à certaines sociétés militaires privées (SMP).

Les SMP sont des sociétés privées exploitant un savoir-faire militaire au profit d'un État ou d'une organisation internationale. Certaines entreprises implantées dans des zones très dégradées peuvent avoir recours à leurs services pour des activités qui ne peuvent être fournies par des sociétés de sécurité privée, celles-ci n'étant pas autorisées à déployer des moyens militaires dans leurs missions de sécurisation. Les SMP interviennent dans des domaines variés. Elles peuvent par exemple participer à la construction et la surveillance des installations, à des opérations de déminages, au ravitaillement en vivre et matériels ou encore à la protection rapprochée des personnes. Les SMP sont principalement d'origines anglo-saxonne et américaine.

Depuis 2003, la France s'est dotée d'une loi réprimant les activités de mercenariat, inscrite à l'article 436-1 du Code pénal¹⁵⁴. Mais les sociétés militaires privées n'entrent pas véritablement dans ce cadre. Elles se situent plutôt dans un « vide juridique », bien qu'une loi de 1983 organise le secteur de la sécurité privée sur le territoire français. Toutefois, une seule véritable société militaire privée est basée en France¹⁵⁵ : la SECOPEX, fondée en 2003 par Pierre Marziali, ancien sous-officier du troisième Régiment de parachutistes de Carcassonne, une unité habituée à être déployée en Afrique. La société s'est construite sur le modèle des grandes sociétés anglo-saxonnes qui dominent le secteur. La mort de son fondateur en mai 2011 dans des conditions troubles en Libye semblait avoir signé l'arrêt des missions extérieures de SECOPEX, désormais devenue

¹⁵⁴ Introduit par la loi du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité mercenaire.

¹⁵⁵ Loup Francart, « Sociétés militaires privées », Inflexions. Civils et militaires : pouvoir dire, consulté le 21/04/2016 <http://inflexions.fr/articles/societes-militaires-privées>

SECOPROTEC¹⁵⁶. Néanmoins, nous pouvons remarquer sur le site de SECOPROTEC une offre de services de protection rapprochée, en France, en Europe et dans les « zones hostiles »¹⁵⁷. Il est toutefois difficile de trouver des preuves de la présence de cette SMP dans ces zones.

Si les entreprises n'ont pas elles-mêmes recours à ces sociétés militaires privées, ce sont parfois leurs prestataires qui s'en chargent. Dans un entretien accordé au Point, Jean Heinrich, le président du directoire du groupe GEOS, déclare : « *nous pouvons faire appel à des sous-traitants que nous connaissons et dirigeons qui, eux, sont armés à terre, voire en mer, où nous travaillons avec des marines nationales rémunérées pour ce service* »¹⁵⁸. Il arrive en effet souvent, que les sociétés de sécurité privée auxquelles ont recours les entreprises françaises aient elles-mêmes recours à certains prestataires, souvent locaux. International SOS / Control Risks, notamment, ont recours à des prestataires locaux dans chacun des pays dans lesquels se trouvent leurs clients. Ces prestataires locaux sont régulièrement contrôlés par la société de sécurité privée qui organise sur place des audits.

Près de 130 sociétés privées de sécurité françaises revendent une activité internationale. Il s'agit cependant d'un marché minuscule comparé à celui de la Grande-Bretagne, très bien placée dans le domaine de la sécurité maritime, ou des États-Unis, qui sous-traitent depuis longtemps une part de leurs forces armées et de police. La société américano-britannique G4S compte 600 000 employés pour 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires. A titre de comparaison, GEOS compte 480 salariés et 38 millions d'euros de chiffre d'affaires. Tandis que les PME françaises tentent de constituer un groupement professionnel, les sociétés anglo-saxonnes se sont déjà auto-régulées, et ont édicté un code professionnel de conduite leur permettant d'imposer leur norme au marché mondial¹⁵⁹.

Ainsi, l'État français est réticent à l'idée d'externaliser certaines des missions de ses forces publiques et de l'armée. De ce fait, il est encore fortement présent auprès de certaines entreprises

156 « Le Français tué et ses 4 collègues arrêtés menaient des "activités illicites" qui menaçaient la sécurité de la Libye », France TV info, 17 mai 2011 http://www.francetvinfo.fr/monde/proche-orient/le-francais-tue-et-ses-4-collegues-arretes-menaient-des-activites-illicites-qui-menaient-la-securite-de-la-libye_225505.html (consulté le 21/04/2016)

157 Informations recueillies sur le site officiel de SECOPROTEC, <http://www.secoprotec.com/index.php/protection-rapprochee.html> (consulté le 21/04/2016)

158 Jean Guisnel, « Sociétés militaires privées - Jean Heinrich, du groupe Geos : "L'État ne sait pas ce qu'il veut" », Le Point, 02 novembre 2010 http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/societes-militaires-privees-jean-heinrich-du-groupe-geos-l-etat-ne-sait-pas-ce-qu-il-veut-02-11-2010-1257440_53.php (consulté le 21/04/2016)

159 Nathalie Guibert, « Vers un rôle accru du privé dans la défense française », Le Monde, 15 février 2012 http://www.lemonde.fr/international/article/2012/02/15/vers-un-role-accru-du-prive-dans-la-defense-francaise_1643580_3210.html#S6AP6ZmXbrcw1sAL.99 (consulté le 21/04/2016)

situées dans les zones à risques. Il peut en effet exceptionnellement assurer lui-même la sécurité de sites qui concourent à la sauvegarde des intérêts français.

§3. L'aide de l'État à la sécurisation des sites, une situation extraordinaire pour assurer la sauvegarde des intérêts français ?

Dans de rares cas l'État peut venir en aide aux entreprises dans le cadre de la sécurisation de leur site et de leur personnel à l'étranger. Au Niger par exemple, le commandement des forces spéciales (COS) est venu renforcer la sécurité des principaux sites d'exploitation d'uranium de l'entreprise française Areva, à Imouraren, ainsi qu'à Arlit, où cinq français avaient été capturés en septembre 2010¹⁶⁰. Jusqu'à présent, les forces spéciales françaises ne participaient pas directement à la sécurité d'entreprises privées mais une analyse de la situation régionale a fait valoir que l'évolution globale de la situation sécuritaire dans le Sahel nécessitait une vigilance accrue dans toutes les installations sensibles employant des expatriés. Par ailleurs, l'extraction d'uranium au Niger est stratégique pour l'État, aussi bien pour l'alimentation des centrales nucléaires françaises que pour la vente de cette matière à des clients étrangers. Areva est en effet considérée par l'État comme un opérateur d'importance vitale (OIV)¹⁶¹. Un autre facteur justifiant la présence des forces françaises était le fait qu'Areva devait accroître son personnel de façon considérable pour exploiter une nouvelle mine, ce qui faisait passer ses effectifs de 25 personnes à plus de 300. Les forces spéciales françaises n'interviennent toutefois pas gratuitement et Areva se verra présenter une facture. En parallèle la société EPEE a vu son contrat renouvelé et continuera à protéger les sites en coopération avec l'armée nigérienne¹⁶².

Ainsi, faire appel à des prestataires extérieurs présente plusieurs avantages. D'une part, comme leur nom l'indique, ces sociétés sont spécialistes en matière de sécurité. Elles sont donc

160 Célian Macé, « Niger : prise d'otages dans le fief d'Areva », Libération, 17 septembre 2010 (consulté le 21/04/2016) http://www.liberation.fr/planete/2010/09/17/niger-prise-d-otages-dans-le-fief-d-areva_679591

161 Un secteur d'activités d'importance vitale, tel que défini par l'article R. 1332-2 du Code de la défense, est constitué d'activités concourant à un même objectif, qui : « ont trait à la production et la distribution de biens ou de services indispensables (dès lors que ces activités sont difficilement substituables ou remplaçables) : satisfaction des besoins essentiels pour la vie des populations ; exercice de l'autorité de l'État ; fonctionnement de l'économie ; maintien du potentiel de défense ; ou sécurité de la Nation » ; « ou peuvent présenter un danger grave pour la population ».

162 Jean Guisnel, « Niger : les forces spéciales protégeront les mines d'uranium d'Areva », 29 janvier 2013 http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/niger-les-forces-speciales-protegeront-les-mines-d-uranium-d-areva-23-01-2013-1619466_53.php (consulté le 19/04/2016)

mieux à même d'évaluer les risques en présence et de proposer les moyens adéquats pour les maîtriser. D'autre part, et d'un point de vue juridique, le fait d'externaliser certaines fonctions peut offrir à l'employeur la possibilité d'agir contre son prestataire en cas de manquement contractuel de ce dernier. Nous pouvons toutefois nous demander dans quelle mesure, en recourant à ce type de prestations, les employeurs se déchargent-ils d'une partie de leur responsabilité ?

Section 3 : Le recours aux prestataires, un moyen pour les entreprises d'atténuer leurs responsabilités ?

Si le recours à l'externalisation de certaines fonctions permet aux entreprises de se doter de spécialistes de la sûreté, il est néanmoins nécessaire pour celles-ci d'effectuer un contrôle régulier des prestataires (§1). Néanmoins, ce contrôle ne permet pas à l'entreprise de se décharger de toute responsabilité en cas d'incident touchant ses collaborateurs à l'international (§2).

§1. Un contrôle nécessaire des entreprises sur leurs prestataires

Si l'externalisation semble être une bonne stratégie pour permettre à l'entreprise d'assurer au mieux la protection de ses collaborateurs à l'international, encore faut-il trouver la bonne société avec laquelle travailler. La mise en place de l'externalisation ne peut se faire que sous certaines conditions particulières. Un cahier des charges précis et évolutif tant pour l'entreprise que pour le prestataire de service doit être établi, ainsi qu'un contrat encadrant ce cahier des charges. Une fois le prestataire choisi, il est nécessaire de mettre en place des outils de contrôles qualitatifs et quantitatifs pour maîtriser en toutes circonstances les services externalisés¹⁶³.

En effet, aucun instrument juridique international contraignant ne réglemente les activités privées de sécurité, leur encadrement se limite au respect des dispositions générales du droit international, de la législation internationale en matière de droits de l'homme et du droit national des États dans lesquels les activités de sécurité privée sont opérées.

La décision de faire appel à des sous-traitants doit donc nécessairement être précédée d'une réflexion approfondie sur l'identité du prestataire que l'entreprise souhaite solliciter, son professionnalisme, le réseau de ses dirigeants, sur ce qui pourra être délégué, sur les moyens qui

163 Olivier Hassid, « La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques », Maxima, Paris, 2010, p.152-153

seront mis à sa disposition, sur les dispositifs d'alerte et d'intervention et de façon plus générale, sur la gouvernance et les contrôles associés. Il est notamment essentiel de vérifier que le prestataire respecte de façon rigoureuse les lois et les règlements en vigueur dans le pays où il opère. La responsabilité de l'entreprise donneuse d'ordre serait engagée s'il advenait que le prestataire utilise des moyens illégaux pour remplir sa mission. Le contrat seul ne permet donc pas de protéger complètement le donneur d'ordre qui doit effectuer des contrôles réguliers¹⁶⁴.

Malgré toutes ces précautions prises, la délégation de certaines missions de protection des salariés à un prestataire n'exonère en rien l'entreprise de sa responsabilité ni de son obligation de résultat.

§2. Une responsabilité minimale du prestataire

Recourir à des prestataires pour assurer la sécurité des salariés expatriés et voyageurs d'affaire pourrait laisser penser qu'un certain partage de la responsabilité en cas de réalisation de la menace est possible. Pourtant, parmi les différentes plaintes qui ont été déposées par les victimes, toutes sont dirigées contre l'entreprise, et non contre le prestataire. Si la jurisprudence n'a pas encore pris position en la matière, certains éléments permettent d'éclairer cette situation.

Le prestataire de service de sécurité auquel fait appel l'employeur a pour mission d'assurer la sécurité des salariés. Dans l'hypothèse où un salarié subirait un dommage, nous pourrions nous attendre à ce que la responsabilité du prestataire de service soit prioritairement engagée. Il apparaît pourtant que l'employeur reste la cible privilégiée des recours lorsqu'un salarié est victime d'actes de malveillance lors de ses missions en zone à risques. Cela s'explique principalement par le fait que l'employeur est débiteur d'une obligation de résultat, tandis que les sociétés de sécurité privée sont soumises à une simple obligation de moyen. Cela signifie que leur responsabilité ne peut être engagée que lorsqu'il est démontré que ces sociétés de sécurité privée n'ont pas mis tous les moyens en œuvre pour remplir leur mission. Elles ne sont donc pas tenues de parvenir à un résultat déterminé. Ainsi, pour un salarié victime d'un acte de malveillance, qui bénéficie pourtant en cas d'atteinte à sa sécurité d'un droit d'action contre le prestataire de service de sécurité, il est plus facile d'engager la responsabilité de son employeur en raison de l'obligation de sécurité de résultat à laquelle ce dernier est tenu.

164 Jean-Pierre Vuillerme, « Positionnements et périmètres des direction de sûreté », Sécurité & Stratégie n°14, p.13

Une action contre la société de sécurité privée est néanmoins possible pour l'employeur sur le terrain de la responsabilité contractuelle. Il doit pour cela démontrer que la société de sécurité privée a manqué à ses obligations contractuelles et que ce manquement lui a causé un dommage. Pour effectuer ce recours, il est indispensable que les obligations du prestataire soient précisément décrites dans le contrat pour que les manquements puissent être plus facilement identifiés. En outre, les parties peuvent contractuellement prévoir que pour certaines missions, la société de sécurité sera soumise à une obligation de résultat, étant toutefois précisé que l'obligation de résultat stipulée doit être réalisable¹⁶⁵.

En conséquence, dans l'hypothèse où l'employeur se verrait condamné à indemniser son salarié sur le fondement de son manquement à son obligation de sécurité, il dispose d'une action contre la société de sécurité privée, réelle responsable du dommage, sur le fondement de la responsabilité contractuelle ce qui pourra permettre un partage de la responsabilité et allégera la charge d'une condamnation financière de l'employeur, sous réserve naturellement que la faute de la société de sécurité privée soit rapportée et qu'elle ait un lien de causalité avec le dommage subi.

Mais pour Emmanuel Daoud, avocat au barreau de Paris, « *il est fort à craindre toutefois que la jurisprudence se montre frileuse à transférer la responsabilité de l'employeur en termes de sécurité sur les prestataires extérieurs* »¹⁶⁶. Dans l'affaire Karachi, il était contractuellement prévu que le client de l'employeur ait la charge d'assurer la sécurité des salariés. Cependant, les juges ont estimé que « *même si les mesures de sécurité mises en œuvre à Karachi pour protéger les salariés (...) qui travaillaient pour [l'employeur] étaient édictées par [le client] il appartenait à l'employeur direct des salariés concernés, qui ne pouvaient ignorer les dangers qu'ils courraient en raison des menaces d'attentat existant en 2000 à Karachi, de veiller à ce que les mesures édictées soient strictement appliquées, au besoin renforcées, ceci en application des dispositions (...) qui imposent à l'employeur une obligation de sécurité de résultat [envers son salarié]* »¹⁶⁷. La faute inexcusable de l'employeur a donc été retenue par le juge.

Cette décision, qui ne concerne pas véritablement les sociétés de sécurité privée, démontre néanmoins la préférence qu'ont les juges à condamner l'employeur. Par conséquent, le recours aux entreprises privées de sécurité ne dispense en aucun cas les employeurs de rester particulièrement vigilant et de mettre en place des dispositifs de contrôle. L'employeur est donc en

165 Emmanuel Daoud, Léa Rabaux, « L'obligation de sécurité de l'employeur et le recours aux entreprises privées de sécurité », ANAJ-IHEDN, 18 mars 2015 (consulté le 19/04/2016) <http://www.anaj-ihedn.org/lobligation-de-securite-de-lemployeur-et-le-recours-aux-entreprises-privees-de-securite/>

166 Ibid.

167 CA Rennes, 24 oct. 2007 : n° RG 06/06410

charge de la mise en place d'audits réguliers et de l'adaptation en conséquence du dispositif de sécurité jusqu'à prévoir si les circonstances l'exigent l'éventualité d'un rapatriement.

Ainsi, les entreprises du fait de l'obligation de sécurité de résultat à laquelle elles sont tenues, doivent mettre en place une stratégie de sûreté. Dans la plupart des cas, il s'agit du rôle de la Direction de la sûreté de l'entreprise qui doit prendre en charge l'analyse des risques, la formation et la sensibilisation du personnel, la réalisation d'audits, la gestion de crise, etc. Néanmoins ces activités ne sont pas toutes réalisées en interne. Les entreprises externalisent de plus en plus certaines fonctions non stratégiques ce qui leur permet de bénéficier de services de meilleures qualités et à moindre coût. L'analyse des risques-pays ainsi que la protection des collaborateurs dans les zones hostiles sont désormais réalisés par des sociétés privées. Mais ces prestataires auxquels ont recours les entreprises sont très nombreux et proposent des services variés. Cette diversité de l'offre résulte d'un manque d'encadrement juridique des activités privées de sécurité. Parallèlement, les réticences de l'État à autoriser la création de sociétés militaires privées en France contraignent les entreprises françaises à compléter leurs besoins auprès de sociétés étrangères. Toutefois, l'État français est encore actif lorsque la protection de certaines entreprises est dans son intérêt, comme l'illustre le cas particulier d'Areva. Enfin, le recours à des sociétés de sécurité privée nécessite d'exercer sur elles un contrôle régulier. Malgré ces précautions, la délégation de certaines missions de protection des salariés à un prestataire n'exonère en rien l'entreprise de sa responsabilité ni de son obligation de résultat, elle démontre uniquement que l'entreprise a conscience des risques et a la volonté de mobiliser les moyens nécessaires pour protéger ses collaborateurs à l'international.

Par ailleurs, les relations entre l'État, les entreprises françaises présentes dans les zones à risques et les sociétés de sécurité privées sont entremêlées. Des anciens militaires ou agents de renseignements n'hésitent pas à fonder leurs sociétés ou à rejoindre des directions de la sûreté d'entreprises et maintiennent leurs liens avec leur institution d'origine. L'exemple de la protection des sites d'Areva au Niger témoigne de cet enchevêtrement des acteurs publics et privés. En effet, les forces armées nigériennes et les forces spéciales françaises ne sont pas les seules à assurer la sécurité des installations industrielles françaises et du personnel. Jusqu'en 2010, le Directeur de la protection du patrimoine et des personnes d'Areva était un ancien militaire : l'amiral Thierry

d'Arbonne qui dirigeait les forces océaniques stratégiques. Areva a également recours à des prestataires privés comme la société de conseil EPEE, dirigée par le colonel Jacques Hogard, un ancien membre du 2^e régiment étranger de parachutistes¹⁶⁸. Par conséquent, ne serait-il pas possible d'envisager, comme cela est en train de se développer sur le territoire national, une coproduction de la sûreté à l'international ?

168 Jean Guisnel, « Niger. La sécurité d'Areva entièrement assurée par d'anciens militaires français », Le Point, 20 septembre 2010, http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/niger-la-securite-d-areva-entierement-assuree-par-d-anciens-militaires-francais-20-09-2010-1238683_53.php (consulté le 21/03/2016)

TITRE III

VERS UNE COPRODUCTION DE LA SÛRETÉ À L'INTERNATIONAL ?

Face aux nombreux acteurs impliqués dans la protection des salariés français se rendant à l'étranger dans le cadre de leurs missions, nous pouvons nous interroger sur la nature de leur coopération, le partage de la responsabilité et le rôle demeurant à l'État. En effet, des acteurs privés exercent désormais des fonctions autrefois dévolues à l'État mais celui-ci est indispensable pour des missions nécessitant des moyens particuliers (évacuation de ressortissants, prise d'otages, etc.). Lors de certaines interventions, notamment la négociation lors de prises d'otages, l'enchevêtrement des acteurs publics et privés est parfois très fort. En conséquence, une coopération entre tous ces acteurs pourrait-elle permettre une protection plus efficace des salariés expatriés et voyageurs d'affaire dans les zones à risque ?

Chapitre I - Le rôle de l'État dans la protection des voyageurs d'affaire : une place réduite ?

L'État français possède des prérogatives considérées comme indéléguables, comme la sûreté, qui fait partie des fonctions régaliennes (1). Pourtant certaines sociétés privées françaises développent leurs activités dans ce domaine dont le périmètre n'est pas clairement encadré. Elles sont ainsi confrontées aux réticences de l'État encore méfiant vis à vis de ces acteurs privés (2).

Section 1 : Des prérogatives régaliennes pourtant indéléguables

Dans le Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale de 2013 l'État français réaffirme que la protection du territoire national, de la population qui y vit et de ses ressortissants à l'étranger demeure l'une de ses priorités stratégiques¹⁶⁹. On voit donc l'importance en France du caractère régalien des missions de sécurité, considérées comme incessibles (§1). Seules quelques missions ont progressivement été officiellement confiées au secteur privé en ce qui concerne la sécurité intérieure (§2). Sur le plan international, l'État demeure donc un acteur incontournable, en particulier en temps de crise (§3).

169 Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale (2013), p.47

§1. La sécurité, un bien public incessible ?

En France, il a longtemps été considéré que les missions régaliennes, en particulier la sécurité, ne pouvaient être confiées à des acteurs privés dont les intérêts particuliers entreraient en conflit avec les exigences de l'intérêt général. L'intervention du marché risquerait de porter atteinte au principe de non-concurrence caractérisant les biens communs. Le concept de sûreté a d'ailleurs été érigé en droit naturel et imprescriptible par l'article 2¹⁷⁰ de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, droit défendu « *par une force publique instituée pour l'avantage de tous* » selon l'article 12 du même texte fondateur.

Dans de nombreux arrêts du Conseil d'État, des années 1930 aux années 1990 il est souvent rappelé que « *le service de la police [...], par sa nature, ne saurait être confié qu'à des agents placés sous l'autorité directe de l'administration* »¹⁷¹. Cette formule, constante dans la jurisprudence du Conseil d'État, rappelle le caractère régalien des missions de sécurité, confiées aux forces publiques. Il n'est ainsi pas étonnant que l'État ait interprété de manière extensive la loi du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaire, assimilant l'activité marchande des sociétés privées de sécurité au mercenariat. Cette loi, qui permet l'ajout d'un sixième chapitre au Livre IV du Code pénal, stipule dans son article 436-1 : « *Est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 EUR d'amende le fait : 1° Par toute personne, spécialement recrutée pour combattre dans un conflit armé et qui n'est ni ressortissante d'un État partie audit conflit armé, ni membre des forces armées de cet État, ni n'a été envoyée en mission par un État autre que l'un de ceux parties au conflit en tant que membre des forces armées dudit État, de prendre ou tenter de prendre une part directe aux hostilités en vue d'obtenir un avantage personnel ou une rémunération nettement supérieure à celle qui est payée ou promise à des combattants ayant un rang et des fonctions analogues dans les forces armées de la partie pour laquelle elle doit combattre* »¹⁷². Cet article, s'il n'interdit pas précisément les sociétés militaires privées, installe néanmoins un climat de défiance à leur encontre. Pour les auteurs du Rapport Ménard-Viollet, chargés d'apporter une réflexion sur l'avenir des sociétés de sécurité privée françaises, « *la vigueur de la condamnation [...] a cependant entraîné dans la suspicion toute association entre les champs militaires ou de défense et l'activité marchande, notions que le sigle SMP marie explicitement* »¹⁷³. Pourtant, initialement, cette loi de 2003 avait surtout pour objectif d'envoyer un message à la

170 « Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de l'Homme. Ces droits sont la liberté, la propriété, la sûreté, et la résistance à l'oppression »

171 CE, Ass. 1932 Commune de Castelnaudary ; CE 1994 Ville de Menton

172 Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaire www.legifrance.gouv.fr

173 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.31

communauté internationale concernant le développement des activités militaires privées. Malgré l'interprétation qui a pu en être faite, cette loi, ni aucune autre, n'interdit pas la création de sociétés de sécurité privée (SSP) ou de sociétés militaires privées (SMP) ni les activités relevant de leurs prestations.

Néanmoins si le droit français n'interdit pas les SMP, il ne reconnaît explicitement que les SSP. La loi de 1983¹⁷⁴, encadrant précisément leur activité sur le territoire national en énumérant les services que ces sociétés peuvent assumer, témoigne de la délégation progressive de certaines missions de sécurité au secteur privé.

§2. Au niveau interne, une délégation progressive de certaines missions de sécurité au secteur privé

Malgré les réticences de l'État, certaines missions qui lui étaient initialement dévolues sur le territoire national ont progressivement été confiées au secteur privé.

Dès les années 1980, le gouvernement a demandé la rédaction d'un rapport sur la sécurité. Il en ressort comme préconisation la mise en place d'une « coproduction de sécurité », c'est à dire le renforcement du partenariat entre l'État et les collectivités territoriales mais aussi entre les forces privées et publiques¹⁷⁵. Ce rapport conduit au vote de la loi du 12 juillet 1983, qui poursuit deux objectifs : la professionnalisation et la moralisation du secteur privé, dans le but de favoriser la coopération publique-privée. Par cette loi les activités de sécurité privée sont désormais soumises à autorisation. Le périmètre de leurs activités est limité aux activités de surveillance et de gardiennage, au transport de fonds et de valeurs et à la protection rapprochée¹⁷⁶.

Cette loi a évolué sans être totalement modifiée jusqu'à la loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure (LOPPSI) de mars 2011¹⁷⁷ qui marque un tournant, sans remettre en cause les fondamentaux de la loi de 1983. Elle crée le Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS) qui a une double mission : le contrôle a priori et le contrôle a posteriori des activités de sécurité privée. Il s'agit d'un véritable instrument de police administrative de l'activité, rattaché au Ministère de l'Intérieur, qui peut infliger des sanctions disciplinaires venant s'ajouter aux sanctions civiles et pénales.

La reconnaissance de la sécurité privée comme acteur de la sécurité globale est néanmoins antérieure à la création du CNAPS. Dès 1995 la loi d'orientation et de programmation relative à la

174 Loi n° 83-629 du 12 juillet 1983 réglementant les activités privées de sécurité www.legifrance.gouv.fr

175 Rapport Bonnemaïson : « Face à la délinquance : prévention, répression, solidarité », décembre 1982

176 Code de la sécurité intérieure, Livre VI, article L611-1 www.legifrance.gouv.fr

177 Loi n° 2011-267 du 14 mars 2011 d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure www.legifrance.gouv.fr

sécurité dispose que « *la sécurité privée concourt à la sécurité générale* »¹⁷⁸. En conséquence, dans l'ordonnance de 2012 portant codification de la sécurité intérieure, on retrouve un Livre VI sur les activités de sécurité privée intégrée au Code de la sécurité intérieure (CSI) au même titre que la police, la gendarmerie et la police municipale. Le CSI achève donc la consécration de la sécurité privée comme acteur des politiques publiques de sécurité.

Cependant, la codification des activités privées de sécurité, témoignant de la reconnaissance de leur participation à la sécurité générale, n'est pas applicable aux activités de sécurité privée françaises à l'étranger. Cette reconnaissance progressive pourrait néanmoins servir de modèle à l'État en ce qui concerne les sociétés de sécurité privée agissant à l'international. Aujourd'hui, nous l'avons vu, de nombreux services se sont développés pour accompagner les entreprises françaises dans les zones à risque. Pourtant, le manque d'encadrement juridique entrave ce secteur dans lequel l'État est encore très présent.

§3. Persistance de l'État, en particulier en temps de crise

Si certaines missions ont désormais été confiées au secteur privé, en cas de crise grave (attaque terroriste, prise d'otages, etc.) l'État reprend souvent la main et laisse rarement les entreprises piloter seules la gestion de la crise car celle-ci nécessite souvent des moyens que seul l'État possède : forces d'intervention spéciale, négociateurs, mobilisation des secours, ...

A l'international, malgré la délégation de certaines missions de sécurité, l'État demeure un acteur incontournable dans la mesure où il est le seul à pouvoir intervenir sur un territoire étranger en toute légitimité pour évacuer ses ressortissants en cas de crise grave. L'État est en effet doté de certaines prérogatives que n'ont pas les sociétés de sécurité privée ni les entreprises. Selon la coutume internationale un État peut intervenir dans un autre pays pour évacuer ses ressortissants en cas de menace avérée et d'incapacité ou d'absence de volonté de l'État d'accueil d'assurer la protection des ressortissants étrangers. Les entreprises n'ont donc ni les moyens, ni la légitimité d'intervenir car seuls les États peuvent déployer leurs forces armées sur un territoire étranger pour rapatrier leurs ressortissants en cas de danger imminent. Par ailleurs, le fait qu'une société de sécurité privée française ait du personnel armé sur un territoire étranger peut être perçu comme une violation de la souveraineté de l'État d'accueil, en particulier si celui-ci n'a pas donné son accord. De ce fait, l'État, en cas de crise, est encore aujourd'hui irremplaçable.

En 2007, dans le but de renforcer ses outils de gestion de crise et de « *remplir pleinement*

¹⁷⁸Loi n° 95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité www.legifrance.gouv.fr

l'une de ses missions essentielles : protéger et agir au bénéfice de nos ressortissants à l'étranger »¹⁷⁹, le Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI) s'est doté d'un Centre de crise et de soutien (CDCS). Ce dernier, afin de suivre l'évolution des risques et menaces, est muni d'une structure d'analyse de la situation sécuritaire dans le monde qui lui permet de diffuser en temps réel des informations et des conseils à destination de tous les Français se trouvant à l'étranger. La rubrique « Conseils aux Voyageurs » du site France Diplomatie est le premier outil d'information et de prévention en matière de sécurité des Français à l'étranger. Didier le Bret, ancien directeur du Centre de crise et de soutien, fait état de 600 000 visites par mois, soit presque 7 millions de visiteurs par an. Néanmoins, une étude menée par le CDSE démontre que la rubrique « Conseils aux voyageurs » du MAEDI n'est connue que par un peu plus de la moitié des entreprises françaises envoyant des salariés à l'étranger¹⁸⁰. Par ailleurs, 13% des entreprises ayant consulté cette rubrique ont déjà envoyé un collaborateur dans une zone déconseillée par le MAEDI¹⁸¹. Cela montre que les entreprises réalisent ou font réaliser par des sociétés privées leur propre analyse des zones à risques et ont une manière différente de juger le niveau de risque. Un second outil a également été créé récemment, il s'agit du service Ariane qui permet à ses utilisateurs d'enregistrer facilement leurs déplacements à l'étranger. Si la situation le justifie, ils recevront des conseils de sécurité par SMS et seront le cas échéant pris en compte dans des opérations de secours organisées par l'État français à l'étranger. Des fiches réflexes sont également envoyées aux voyageurs ayant déclaré leur déplacement dans une région sensible. Néanmoins, ce dispositif semble plutôt avoir été mis en place pour les Français souhaitant faire du tourisme, les entreprises étant dotées d'un système propre, proche de celui-ci.

Le CDCS a également vocation à mobiliser et coordonner l'ensemble des moyens étatiques français en cas de crise à l'étranger ayant un impact sur la sécurité des Français. Par exemple, en cas de forte dégradation de la situation sécuritaire, menaçant la vie de ressortissants français, le MAEDI peut, par l'intermédiaire de l'ambassadeur, organiser leur évacuation. Par ailleurs, en cas d'enlèvement ou de prise d'otages, le rôle de l'État a longtemps été primordial, les revendications s'adressant à la France. Néanmoins, cela est de moins en moins vrai dans la mesure où les entreprises préfèrent parfois recourir à certaines sociétés privées, ce qui permet d'atténuer la visibilité des négociations, notamment lorsqu'il s'agit uniquement d'une demande d'argent. En temps de crise, l'État se retrouve donc à devoir coopérer avec des sociétés privées, malgré ses réticences.

179 Didier Le Bret, « Missions du Centre de Crise », Défi n°2, INESJ, 2014, p.50

180 Voir l'annexe n°5 sur l'utilisation du site de conseils aux voyageurs du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international

181 Ibid.

Le secteur privé semble désormais être devenu une composante à part entière de la sécurité des salariés français expatriés ou détachés. Il convient donc d'intégrer la sécurité privée au sein des acteurs concourant à la sécurité de la France et de ses ressortissants. Néanmoins, l'État semble avoir quelques appréhensions face à l'émergence des sociétés de sécurité privée.

Section 2 : Les appréhensions de l'État face à l'émergence des sociétés de sécurité privée

D'après Xavier Latour, « *les ESSD¹⁸² prolongent à l'extérieur du pays les enjeux relatifs aux relations entre la puissance publique et le secteur privé pour l'exercice d'activités très proches de la sphère régaliennne* »¹⁸³. C'est d'ailleurs cette proximité avec les prérogatives régaliennes qui explique les réticences de l'État à voir émerger des sociétés de sécurité privée sur son territoire. Traditionnellement considérée comme une fonction régaliennne, l'utilisation de mesures de protection (dont le recours possible à la force) par des sociétés privées au profit d'États ou de groupes privés s'est largement déployée dans le monde. En France, cette tendance à la privatisation de la sécurité est cependant plus délicate (§1) et le recours aux sociétés de sécurité privée à l'international est peu ou mal évoqué (§2). On observe néanmoins ces dernières années une légitimation progressive des activités privées de sécurité à l'international, notamment depuis l'autorisation d'utiliser des sociétés de sécurité privée pour la protection des navires français dans les zones à risques (§3).

§1. Le refus de confier des missions régaliennes à des acteurs privés

Ce refus de déléguer certaines missions relatives à la sécurité au secteur privé, que l'État ne peut lui-même pas assumer, est un véritable paradoxe. En effet, l'État ne peut assurer la sécurité de l'ensemble des expatriés. Pourtant, les entreprises ont besoin de se rendre dans les zones à risque et donc de protéger leurs salariés et pour cela de recourir aux entreprises de sécurité privée. L'une des explications de la réticence française est culturelle : l'hypothèse d'une coopération étroite entre diplomates, agents de renseignements et ESSD est souvent perçue comme le « *démantèlement des fonctions régaliennes* »¹⁸⁴. Interrogés pour le rapport Ménard-

182 Les ESSD (entreprises de services de sécurité et de défense) est un terme regroupant les notions de sociétés de sécurité privée et de sociétés militaires privées.

183 Xavier Latour, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », Défi n°2, INESJ, 2014, p.57

184 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et

Viollet, les professionnels du secteur de la sécurité privée ont manifesté « *leurs regrets d'une incompréhension dramatique en France* »¹⁸⁵. En effet, beaucoup d'acteurs de ce secteur constatent qu'il existe souvent une confusion entre sociétés de sécurité privée (SSP), renommée ensuite entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) et sociétés militaires privée (SMP), elles-mêmes souvent assimilées à du mercenariat.

En France, les SSP sont distinguées des SMP. Le rapport Ménard-Viollet les définit comme suit : « *présentes au quotidien, les premières sont désormais bien connues du public, assurant sur le territoire national des prestations de gardiennage, de convoyage de fonds ou encore d'escorte de personnalités. Les secondes sont ainsi dénommées en traduction de la notion anglo-saxonne de « private military companies. Elles assurent des prestations variées : conseil en sécurité internationale, accompagnement et sécurisation d'investissements à l'étranger, soutien de bases militaires, ou encore logistique, de gestion de crise, de protection d'infrastructures et de personnes ; mais elles se livrent aussi, plus largement, à un vaste panel d'activités dans lesquelles l'utilisation d'armes est relativement marginale* »¹⁸⁶. En effet, à l'échelle mondiale, les prestations armées représentent seulement 20% du chiffre d'affaires du secteur¹⁸⁷. La dénomination de SMP n'est donc peut être pas la plus pertinente pour des sociétés qui n'assurent pas de mission de guerre mais proposent des services dans les domaines de la sécurité et de la défense. A la suite d'une réflexion interministérielle, le Gouvernement a retenu la notion d'entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) dont le périmètre s'étend du service de sécurité classique aux convois logistiques, en passant par la fourniture de repas sur des bases ou encore la formation de militaires étrangers. Les auteurs du rapport Ménard-Viollet considèrent que cette dénomination est « *pertinente et devrait permettre de tenir une réflexion dépassionnée sur le sujet* »¹⁸⁸. Mais pour Xavier Latour, « *l'appellation même ESSD n'est pas la plus heureuse, la référence à la défense pouvant entretenir la confusion* »¹⁸⁹. Les ESSD sont en effet encore souvent confondues avec les SMP, lesquelles peuvent participer à des opérations militaires.

A ce flou sémantique s'ajoute les quelques dérapages de sociétés militaires privées, qui ont alimenté les critiques à l'encontre de ce secteur et desservi son image. Par exemple, en septembre 2007, des employés de la société Blackwater (désormais renommée Academi) ont ouvert le feu tandis qu'ils escortaient un convoi diplomatique américain dans le centre de Bagdad. Dix-sept civils

des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.42

185 Ibid.

186 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.5

187 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.9

188 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.5-6

189 Xavier Latour, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », Défi n°2, INESJ, 2014, p.57

irakiens sont tués et plus d'une vingtaine blessée. Les enquêteurs du Federal Bureau of Investigation (FBI) ont conclu que les victimes de cette fusillade avaient été tuées de manière injustifiée et en violation des lois. Alors que la plupart de ces sociétés fonctionnent dans le respect de la loi et sans incident, les quelques écarts d'une minorité discréditent l'ensemble du secteur. Cette affaire a en effet suscité une forte réprobation de la part de l'opinion française, renforçant la mauvaise image accolée aux prestations privées touchant à la défense. Le développement d'une offre française pâtit de l'amalgame avec les activités de mercenariat. Les rapporteurs soulignent que, pour ces sociétés de sécurité privée, « *la crainte de l'amalgame avec des mercenaires demeure parfois frappante* ». Les circonstances entourant la mort en Libye de Pierre Marziali, fondateur de SECOPEX¹⁹⁰, « *ont souligné à quel point ce domaine était sensible et, faute d'un réel contrôle des autorités, sujet à polémiques* »¹⁹¹.

Ce contexte de défiance n'a pas permis un réel débat politique sur les ESSD en France. Les activités de sécurité privée françaises à l'international demeurent donc dans un « *chaos juridique* »¹⁹². Les sociétés de sécurité privée pâtissent en effet d'un manque de fiabilité lié au faible contrôle autour de la fonction. Ce manque de contrôle des sociétés de sécurité s'explique notamment par le faible d'encadrement juridique des missions.

§2. Un encadrement juridique qui reste à définir

Tout comme les missions de sécurité privée intérieure ont été définies par le législateur, il apparaît nécessaire d'établir un cadre juridique pour les missions de sécurité privée à l'étranger. Cet effort s'impose pour faciliter le recours à des entreprises nationales fiables et performantes. Aujourd'hui, les seules règles limitant les activités privées de sécurité à l'international sont les dispositions internationales (Conventions de Genève)¹⁹³ et législatives (loi relative à la répression de l'activité de mercenaire)¹⁹⁴ relatives au mercenariat. De plus, selon le droit international humanitaire (article 3 de la 4e Convention de La Haye de 1907¹⁹⁵, et article 91 du premier

190 SECOPEX est une société militaire privée (SMP) basée à Carcassonne. SECOPEX dit sur son site travailler avec des États, des entreprises qui veulent protéger leurs intérêts dans des zones instables ou en guerre. Conseil militaire privé et soutien opérationnel mais aussi sécurité informatique, protection de personnalités, de sites sensibles, font partie de leur catalogue. Après la mort de son fondateur, Pierre Marziali, SECOPEX est devenue SECOPROTEC.

191 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.32

192 Xavier Latour, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », Défi n°2, INESJ, 2014, p.57

193 L'article 47 du premier protocole additionnel aux conventions de Genève du 12 août 1949, relatif à la protection des victimes des conflits armés internationaux, donne notamment quelques précisions sur la définition de mercenaire.

194 Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaire www.legifrance.gouv.fr

195 Convention (IV) concernant les lois et coutumes de la guerre sur terre et son Annexe: Règlement concernant les lois et coutumes de la guerre sur terre. La Haye, 18 octobre 1907 <https://www.icrc.org/dih/INTRO/195>

Protocole additionnel aux Conventions de Genève¹⁹⁶), dans la mesure où une société de sécurité privée agit pour le compte d'un État, ce dernier est responsable de ses actes, et devra assurer une réparation complète des préjudices. Rien n'est toutefois précisé lorsque certaines entreprises ont recours à ces sociétés de sécurité privée. Le cadre juridique est donc très faible malgré les diverses bonnes pratiques internationales instituées par des documents non contraignants (document de Montreux¹⁹⁷ et normes ISO¹⁹⁸).

Ainsi, pour Xavier Latour, l'élaboration d'un cadre juridique adapté aux ESSD nécessite tout d'abord d'appréhender les conditions du recours à la force et les règles du droit du travail. Selon lui, « *une conciliation entre la liberté contractuelle et certains impératifs (nature des missions, matériels, ...) justifie un encadrement, comparable à celui applicable aux équipes de protection embarquées dans le cadre de la lutte contre la piraterie maritime* »¹⁹⁹. En effet, la protection des navires battant pavillon français dans les zones sensibles peut désormais être assurée par du personnel armé issu de sociétés de sécurité privée, dénommée EPPN (entreprises privées de protection des navires), et cela dans un cadre très précis²⁰⁰. Les contrôles *a priori* sont réalisés par le CNAPS tandis que les contrôles *a posteriori* ont été confiés aux forces armées²⁰¹.

Cette question des contrôles opérés par la puissance publique est essentielle afin de garantir la fiabilité de ces sociétés. La mise en place d'un contrôle identique à celui des EPPN est notamment envisageable. Les sociétés de sécurité privée pourraient alors être labellisées, par un dispositif comme le CNAPS, selon le type de mission qu'elles seraient autorisées à mener. Un contrôle essentiellement étatique est également possible. Il pourrait notamment être exercé par la DPSD (Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense)²⁰².

Au niveau international, l'élaboration d'un cadre pour ces sociétés de sécurité privée est en cours, certains États étant en train de réfléchir à la mise en place d'une norme internationale. Néanmoins, la France semble rester à la marge de l'élaboration de ces règles internationales plus ou moins contraignantes, comme l'illustre le code de conduite international adopté par les

196 Protocole additionnel aux Conventions de Genève du 12 août 1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés internationaux (Protocole I), 8 juin 1977 <https://www.icrc.org/dih.nsf/INTRO/470>

197 Le Document de Montreux du 17 septembre 2008 est le premier document de portée internationale qui décrit le droit international applicable aux activités des entreprises militaires et de sécurité privées (EMSP) présentes dans une zone de conflit armé. Il énumère les bonnes pratiques pouvant aider les États à prendre les mesures nationales utiles pour s'acquitter de leurs obligations au regard du droit international.

198 Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services.

199 Xavier Latour, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », Défi n°2, INESJ, 2014, p.57-58

200 Loi n° 2014-742 du 1er juillet 2014 relative aux activités privées de protection des navires www.legifrance.gouv.fr

201 Xavier Latour, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », Défi n°2, INESJ, 2014, p.57-58

202 La Direction de la protection et de la sécurité de la Défense, ou DPSD, est le service de renseignement dont dispose le ministre de la Défense pour assumer ses responsabilités en matière de sécurité du personnel, des informations, du matériel et des installations sensibles.

professionnels en 2010 et auquel la France n'a pas participé. La France travaille néanmoins à la définition d'un référentiel standardisé relatif à la qualité des prestations des ESSD en cours de formalisation au niveau national avec l'AFNOR (Association française de normalisation) et pourraient ainsi participer aux négociations internationales sur les bonnes pratiques à suivre.

Malgré sa montée en puissance, la sécurité privée ne vise pas au remplacement de la puissance publique. Il s'agit plutôt d'une sécurité de « complément »²⁰³ que l'État promeut et encadre. L'État n'est en effet pas menacé par la sécurité privée qui en est, en réalité, le produit. La possibilité d'avoir désormais recours à certaines sociétés militaires privée pour protection des pavillons français contre la piraterie témoigne d'une légitimation croissante des activités privées de sécurité à l'international.

§3. Le recours aux services de sécurité privée à l'international en voie de légitimation

Malgré les réticences initiales de l'État, on observe ces dernières années une légitimation croissante des activités de sécurité privée à l'international, en particulier en raison d'une augmentation de la demande de la part des entreprises à laquelle l'État n'est plus en mesure de répondre. L'exemple de la loi du 3 janvier 2014²⁰⁴ autorisant les activités privées de protection des navires en est l'exemple le plus probant.

Cette loi est issue de la requête des armateurs français de pouvoir recourir à des sociétés privées dans la mesure où l'État n'avait pas la capacité de répondre l'ensemble des demandes de protection. En effet, à partir de 2009, l'État avait mis en place un dispositif appelé EPE (équipe de protection embarqué), faisant appel à la Marine nationale. Celle-ci, ne pouvant mobiliser que 152 fusiliers marins pour ce type de mission, seules 70% des demandes étaient satisfaites²⁰⁵. En conséquence, de nombreux armateurs ont menacé de « dépavillonner » pour pouvoir recourir aux services d'une société militaire privée (SMP) afin de protéger leurs navires, des actes de piraterie en particulier.

C'est ainsi que le gouvernement a décidé d'autoriser les armateurs français à recourir à des gardes armés à travers la loi du 1er juillet 2014 relative aux activités privées de protection des navires. Cette loi autorise donc les armateurs français à solliciter les services d'entreprises privées

203 Olivier Gohin, « La Constitution, ultime obstacle à la privatisation de la sécurité ? », Cahiers de la sécurité, mars 2012, p.18

204 Loi n° 2014-742 du 1er juillet 2014 relative aux activités privées de protection des navires www.legifrance.gouv.fr

205 Nicolas Bays, rapporteur pour avis de la commission de la défense nationale et des forces armées, Assemblée Nationale, séance du 29 avril 2014, <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2013-2014/20140194.asp> (consulté le 30/04/2016)

de protection des navires (EPPN) lorsque leurs bâtiments auront à traverser des zones à risque. Ces gardes armés auront la tâche de « *garantir la sécurité des personnes embarquées sur le navire, équipage et passagers et d'assurer la protection des biens transportés* »²⁰⁶ après avoir obtenu une « autorisation d'exercice » auprès du CNAPS²⁰⁷. Quant à l'usage éventuel de la force, il est limité aux situations de légitime défense²⁰⁸.

Il s'agit donc là d'une première avancée dans l'autorisation d'une action de protection armée par des sociétés de sécurité privée qui pourrait être suivie pour les SSP terrestres. Cette loi pourrait en effet créer une nouvelle impulsion législative pour ces sociétés. Il existe actuellement un véritable blocage législatif en France, les entreprises françaises étant contraintes de souscrire des contrats de protection avec des sociétés étrangères alors que ces mêmes sociétés recrutent des anciens militaires français²⁰⁹. Néanmoins, ces deux dernières années, aucune grande avancée législative n'a eu lieu.

Un autre exemple illustrant un progrès vers la légitimation des sociétés de sécurité privé à l'international est la participation de la France à la rédaction du projet d'une norme ISO²¹⁰ qui définira des critères de qualification d'un système de gestion des opérations de sécurité. Cette norme permettra aux utilisateurs d'évaluer leur prestataire de sécurité (interne ou externe), notamment sur la préparation des moyens humains et matériels mis en œuvre pour assurer la mission. Cependant, les standards sur lesquels est fondée la future norme ISO, ont été élaborés pour répondre aux capacités des sociétés américaines et aux besoins de leurs clients²¹¹. L'adaptation des sociétés de sécurité privée françaises à cette norme illustrera néanmoins leur volonté de s'intégrer au marché international de la sécurité privée. Par ailleurs, cette volonté de l'État français de travailler à la mise en place d'un cadre réglementaire pour les ESSD illustre l'acceptation par l'État du rôle du secteur privé dans le domaine de la sécurité internationale.

La multiplication des missions confiées à ces acteurs privés constitue un premier signe de l'interdépendance qui existe entre la sécurité publique et la sécurité privée. Mais si elle gagne en

206 Loi n° 2014-742 du 1er juillet 2014 relative aux activités privées de protection des navires www.legifrance.gouv.fr
207 Ibid.

208 Laurent Lagneau, « Le Parlement autorise définitivement les "Entreprises privées de protection des navires" », Opex360, 20 juin 2014, <http://www.opex360.com/2014/06/20/le-parlement-autorise-definitivement-les-entreprises-privées-de-protection-des-navires/> (consulté le 26/04/2016)

209 Hugo Toupin, « Security risk management dans les entreprises françaises : problématiques et opportunités », Les yeux du monde, 17 avril 2014, <http://les-yeux-du-monde.fr/ressources/notions/eco/18137-security-risk-management-dans> (consulté le 26 avril 2016)

210 ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 165 pays. Cet organisme a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO.

211 Didier Gazagne, « La future norme ISO 18788 et son impact sur la sécurité privée », Lexing, 10 septembre 2014, <http://www.alain-bensoussan.com/norme-iso-18788/2014/09/10/> (consulté le 30/04/2014)

importance, la sécurité privée n'est pas à mettre sur le même plan que les forces de sécurité publiques. Malgré l'importance de ses effectifs, ses prérogatives restent limitées. Pour Xavier Latour « *l'État aménage, mais conserve le monopole de la contrainte légitime* »²¹². La sécurité privée à l'international est néanmoins devenue un acteur de la sûreté globale, concourant à la protection des voyageurs d'affaires. Il convient donc de l'intégrer dans le cadre d'une coproduction des acteurs publics et privés. Nous le verrons, les sociétés de sécurité privée peuvent se révéler être des partenaires incontournables des entreprises mais aussi de l'État. La coopération publique-privée est désormais capitale pour assurer une protection maximale des salariés expatriés et voyageurs d'affaires dans les zones à risques.

212 Xavier Latour, « Sécurité publique et sécurité privée, de l'ignorance à la coproduction », Cahiers de la Sécurité n°19, INESJ, mars 2012, p.9

Chapitre II - Une coopération essentielle des acteurs pour assurer la sûreté des salariés expatriés et détachés

Les acteurs de la sûreté à l'international (États, entreprises, sociétés de sécurité privée) ont désormais besoin de coopérer, chacun requérant des fonctions exercées par les autres (I). Cette coopération est organisée par le Ministère des Affaires étrangères et du Développement internationale (MAEDI), notamment dans l'objectif de développer sa diplomatie économique (II). La mise en commun de savoir-faire divers mais complémentaires, peut aboutir à une meilleure protection des salariés expatriés et voyageurs d'affaire. Cependant, nous verrons qu'une méfiance étatique subsiste à l'encontre du secteur privé, en particulier dans le domaine de la gestion de crise (III).

Section 1 : Une dépendance réciproque des différents acteurs

Dans le domaine de la sûreté internationale, on observe une dépendance de l'État aux entreprises et sociétés de sécurité privée, en particulier en ce qui concerne la croissance. Par leurs exportations de biens et de services, elles contribuent à la réduction du déficit commercial (§1). Parallèlement, les entreprises ont besoin de l'État pour les accompagner dans l'extension de leurs activités dans les zones à risque, et des sociétés de sécurité privée, nous l'avons déjà vu, pour obtenir une protection maximale de leurs collaborateurs (§2). Enfin, le développement des sociétés de sécurité privée (SSP) et sociétés militaires privées (SMP) nécessite l'instauration d'une relation de confiance avec ses clients, qu'il s'agisse de l'État comme des entreprises, qui ne peut s'établir que par un meilleur encadrement de leurs activités par l'autorité publique (§3). Tous ces acteurs de la sûreté à l'international dépendent donc réciproquement des autres, ce qui pourrait aboutir à leur coopération.

§1. Un besoin pour l'État français d'encourager le développement des entreprises à l'international

Nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, l'État, et plus particulièrement le Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI), a mis en place une stratégie d'encouragement au développement international des entreprises françaises dans l'objectif d'augmenter les exportations et ainsi de réduire le déficit commercial. Laurent Fabius l'a

même précisé : « *il faut aller chercher à la croissance là où elle est* »²¹³. Toutefois, la croissance se trouve désormais dans les zones à risque. Les entreprises sont donc contraintes de renforcer les mesures de sûreté pour assurer la protection de leurs collaborateurs à l'international. Pour cela, elles ont nécessairement recours à des sociétés de sécurité privée, beaucoup plus expertes dans le domaine. Néanmoins, la législation française ne permet pas à ces sociétés de développer pleinement leurs activités, notamment du fait d'un vide juridique entourant ces activités. Les sociétés de sécurité privée étrangères profitent donc de cette situation pour signer des contrats avec les entreprises françaises. L'État français pourrait pourtant bénéficier de ce marché de la sécurité privée en pleine expansion depuis quelques années, notamment pour relancer la croissance et réduire le déficit extérieur. En effet, « *dans un contexte de crise et de compétition violente, les ESSD françaises constituent des instruments de conquête de marché efficaces pour les entreprises nationales et européennes. Elles sont également un facteur non négligeable d'influence, pour les intérêts nationaux* »²¹⁴.

Au Royaume-Uni comme aux États-Unis, les ESSD sont proches de leur puissance publique. Leur action, qui tend à s'inscrire dans la politique extérieure de leurs pays, constitue pour eux un véritable levier d'influence. Disposer d'un réseau solide d'ESSD est un atout car elles sont pour les États des outils de conquête de marchés ainsi qu'un facteur de consolidation de l'influence étatique dans les pays où elles opèrent²¹⁵. Les ESSD peuvent en effet contribuer au rayonnement de la France sur les marchés des pays à risque, notamment dans le cadre de la formation des armées. L'ancien ministre des Affaires Étrangères, Laurent Fabius, a particulièrement pris conscience de ces enjeux, avec la création d'une Direction de l'économie des entreprises internationales (DEEI) au sein du Quai d'Orsay.

Par ailleurs, les ESSD offrent une solution de soutien aux États en matière de sûreté présentant plusieurs avantages. Elles lui permettent notamment de ne pas supporter le coût d'une protection dont il n'a plus toujours les moyens d'être garant. En cas de crise et en particulier de négociation, les structures privées présentent également l'avantage d'être plus flexibles et moins exposées au risque de médiatisation²¹⁶.

Ainsi, les sociétés de sécurité privée à l'international peuvent être un atout pour la France, tant économiquement que politiquement. Elles permettent par ailleurs d'accompagner le

213 « Discours d'ouverture de Laurent Fabius lors des VIIIe rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger », Défi n°2, INESJ, 2014, p.43-44

214 « Le CEFSI, un interlocuteur privilégié des entreprises », Défi n°2, INESJ, 2014, p.65

215 Christian Ménard, Jean-Claude Vioallet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.42

216 Laurent Combalbert, « Pour une coopération public-privé dans la gestion des prises d'otage », Défi n°2, INESJ, 2014, p.66

développement des entreprises françaises dans les zones à risques.

§2. L'influence diplomatique de l'État, un levier pour les entreprises

Les entreprises ont besoin des sociétés de sécurité privée pour protéger leurs salariés. Cependant, en cas de crise grave ou de menace imminente, une intervention de l'État peut également s'avérer nécessaire.

Nous l'avons vu et nous ne reviendrons pas sur ce sujet en détails, les entreprises françaises ont recours à des sociétés de sécurité privée pour assurer une protection maximale de leurs collaborateurs à l'international. Ces entreprises auraient donc besoin que se développe un marché français de la sûreté internationale. Le fait que les sociétés de sécurité privée soient françaises laisse supposer un meilleur respect des informations les plus sensibles. Il est en effet possible d'avoir des doutes sur la sécurité économique des entreprises françaises investissant à l'étranger, lorsqu'elles négocient des contrats escortées par d'anciens membres des services de renseignement britanniques ou des forces spéciales américaines.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, l'État reste le dernier recours pour secourir une entreprise en période de grande vulnérabilité ou de crise majeure. Mais en temps normal également, les entreprises considèrent l'État comme un acteur-clé, possédant des renseignements essentiels à la bonne conduite de leurs activités dans les zones à risques. Pour Jacques Maire, ancien directeur de la Direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI) du MAEDI, « *le réseau diplomatique du Quai d'Orsay peut constituer un avantage comparatif pour les entreprises françaises* »²¹⁷ dans la mesure où le Ministère tisse des liens avec des États dans lesquels peu de représentations diplomatiques sont implantées. Du fait de son histoire, la France bénéficie également de relations particulières avec de nombreux pays d'Afrique ce qui peut constituer un atout pour les entreprises. En effet, l'entretien de bonnes relations diplomatiques avec les chefs d'État des pays à risque peut permettre aux entreprises de mieux faire accepter leurs activités au niveau local²¹⁸.

Néanmoins, sans protection adéquate, ni l'État ni les entreprises ne peuvent instaurer de relations durables dans ces pays. La mise en place de mesures de protection par des sociétés de sécurité privée est donc nécessaire. Toutefois, pour se développer ces sociétés ont besoin d'un cadre réglementaire que seul l'État peut définir.

²¹⁷ Jacques Maire, « Rendre le business possible, un défi pour la diplomatie », Défi n°2, INESJ, 2014, p.47

²¹⁸ Voir infra. Titre II, Chapitre I, Section 3, §3.

§3. Une reconnaissance étatique nécessaire au développement des ESSD

Les sociétés de sécurité privée ont besoin d'une reconnaissance étatique pour pouvoir se développer. En effet, afin de gagner de nombreux marchés, notamment français, les ESSD françaises doivent inspirer la confiance et pour cela bénéficier d'une liberté d'action garantie mais restreinte pour sortir des stéréotypes du mercenariat, répandu notamment par l'affaire Blackwater en Irak, citée précédemment²¹⁹. Un cadre législatif durable peut constituer la base du développement des ESSD françaises et l'assurance de voir se mettre en place des partenariats publics-privés mutuellement profitables.

Les sociétés de sécurité privée souhaitent à cet effet établir un dialogue avec l'État. Elles ont à ce titre créé en 2012 un Club des entreprises françaises de sûreté à l'international (CEFSI) afin de constituer un interlocuteur unique dans le cadre des débats concernant leur encadrement juridique. Cette association a notamment pour ambition de « *constituer auprès des pouvoirs publics un interlocuteur crédible et légitime dans le cadre des débats concernant, notamment l'éthique, la certification et la labélisation* »²²⁰. Le CEFSI participe par exemple via le groupe de travail de l'AFNOR (Association française de normalisation) au processus de normalisation des sociétés de sécurité et de défense privées terrestres.

Une des raisons pour lesquelles les ESSD ont tant besoin de la confiance de leur État est le fait que leur modèle économique repose essentiellement sur les externalisations étatiques. Depuis la fin de la guerre froide, les États occidentaux ont progressivement recentré leurs armées sur leur « cœur de métier », conduisant d'importantes opérations d'externalisation. Certaines activités ont ainsi été confiées de plus en plus systématiquement au secteur privé. Les champs concernés sont très nombreux : habillement, restauration, transport, maintenance, ou encore formation²²¹. Sans ces externalisations progressives, le champ de compétences des ESSD serait extrêmement restreint. Les sociétés de sécurité privée ont donc besoin pour leur développement, de bénéficier de la confiance de l'État afin qu'il leur octroie certaines de ses missions.

Ainsi, nous avons vu que les acteurs de la sûreté à l'international sont liés par une dépendance réciproque. La mutualisation de leurs compétences et de leurs moyens de gestion des risques et des crises pourrait permettre une meilleure protection des voyageurs d'affaire.

219 Voir infra. Titre III, Chapitre I, Section 2, §1.

220 « Le CEFSI, un interlocuteur privilégié des entreprises », Défi n°2, INESJ, 2014, p.65

221 Christian Ménard, Jean-Claude Vioallet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.16

Section 2 : Le Ministère des affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) au centre de la coopération avec les entreprises

Le Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI) est au cœur de la coopération avec les entreprises. De par son réseau diplomatique, il bénéficie de nombreuses informations utiles aux entreprises pour s'implanter dans un pays, en particulier si celui-ci est considéré comme sensible. Au sein de ce ministère, deux entités participent activement à l'amélioration de la coopération des acteurs publics et privés : la Direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI), par l'établissement de relations diplomatiques stable avec les États hôtes (§1), et le Centre de crise et de soutien (CDCS), qui met au service des entreprises ses compétences et ses connaissances des risques (§2), contribuant ainsi à améliorer la sécurité des salariés expatriés et voyageurs d'affaire.

§1. La Direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI) du Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI), un partenaire diplomatique incontournable ?

Depuis mars 2013, le commerce extérieur a été rattaché au MAEDI. Cet élargissement des missions diplomatique s'est également traduit par la création d'une entité dédiée aux entreprises : la Direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI). Par le biais de son réseau diplomatique, la DEEI participe à la sûreté des entreprises françaises sur les marchés extérieurs. Entretenir de bonnes relations avec les autorités locales contribue, en effet, à créer ou maintenir les conditions d'un environnement sécuritaire favorable au développement des entreprises dans ces territoires. Cela est particulièrement le cas dans les zones à risques, au sein desquelles la sécurité des sites et du personnel est assuré en partie par l'État hôte. La sûreté à l'international repose effectivement en grande partie sur la capacité de l'entreprise à s'intégrer dans son environnement. Les liens tissés en amont avec les autorités locales et la population sont des conditions nécessaires pour une implantation à long terme de l'entreprise²²².

Par ailleurs, la DEEI est en contact régulier avec les sociétés françaises du secteur de la sûreté à l'international, et ce en vue « *de les guider vers un positionnement tel qu'elles puissent remporter des marchés de sécurité à l'international* »²²³. La DEEI mobilise en effet 15 000 fonctionnaires du réseau diplomatique français afin « *de faire de ce réseau un avantage*

222 Jacques Maire, « Rendre le business possible, un défi pour la diplomatie », Défi n°2, INESJ, 2014, p.49

223 Ibid.

concurrentiel pour les entreprises françaises »²²⁴. Ainsi, des services étatiques aident les sociétés de sécurité privée à conquérir des marchés et ce même si leur activité n'est pas encore officiellement admise, et encore moins encadrée juridiquement. La DEEI se déclare néanmoins favorable à la définition d'un cadre juridique « *afin que ces entreprises puissent travailler confortablement* »²²⁵. Cela permettrait également d'éviter que d'anciens militaires français travaillent pour des sociétés de sécurité étrangères.

Cette volonté de coopérer témoigne de l'interdépendance qui existe entre la sécurité publique et la sécurité privée. En effet, prenant en considération l'importance croissante du secteur, l'État a aménagé ses structures en créant la DEEI, afin de mieux comprendre les besoins des sociétés de sécurité privée à l'international et d'assurer le lien entre la puissance publique et les opérateurs privés. Ce nouveau dispositif renforce ainsi l'action du MAEDI et marque une avancée notable dans la construction d'une synergie public-privé pour la conquête des marchés à l'international. Cet outil est complété par une implication forte du Centre de crise et de soutien (CDCS) auprès des entreprises.

§2. L'implication forte du Centre de crise et de soutien (CDCS) dans la sûreté des voyageurs d'affaire

S'il incombe aux entreprises de prendre pleinement en compte la sûreté de leurs collaborateurs à l'international, le CDCS peut parfois venir en aide aux entreprises, en particulier en cas de danger imminent pour les ressortissants français.

Au niveau de la coopération public-privé, le CDCS du MAEDI joue depuis quelques années un rôle essentiel. Son pôle « relations avec les entreprises » est d'ailleurs fortement sollicité. Depuis l'arrivée de Laurent Fabius au ministère, l'objectif est effectivement de renforcer les capacités du CDCS en direction des entreprises : « *l'ensemble des diplomates, et plus particulièrement le Centre de crise, sont vraiment à votre disposition. Ils doivent vous aider à identifier et à évaluer les grandes évolutions sécuritaires pour mieux les anticiper.* »²²⁶ A ce titre, en juillet 2014, un portail « Diplomatie » a été mis en place sur le site du MAEDI. Il est notamment ouvert aux entreprises qui peuvent ainsi bénéficier de tous les télégrammes non classifiés. Le partage d'informations est en effet un atout essentiel pour avoir une vision plus précise des risques

224 Jacques Maire, (ancien) Directeur de la DEEI, interview du 6 avril 2014 sur France 24
<https://www.youtube.com/watch?v=pGQ9rvuX0uU> (consulté le 28/04/2016)

225 Jacques Maire, « Rendre le business possible, un défi pour la diplomatie », Défi n°2, INESJ, 2014, p.49

226 « Discours d'ouverture de Laurent Fabius lors des VIIIe rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger », Défi n°2, INESJ, 2014, p.43-44

et prendre des décisions adaptées au terrain. C'est pourquoi le CDCS organise, en fonction de l'actualité internationale et des sollicitations des entreprises, des réunions d'information, ou des conférences téléphoniques, sur la situation politique et sécuritaire dans les pays ou régions faisant l'objet de préoccupations, favorisant ainsi la mise en commun des expériences des entreprises afin de mieux les accompagner, notamment en zones sensibles. En ce qui concerne les SSP, des rencontres régulières sont organisées avec le CDCS afin de mutualiser les analyses risques-pays et ainsi d'avoir une vision globale, plus objective des risques et menaces.

Par ailleurs, le CDCS entretient un large réseau de contacts avec le secteur privé. Il est notamment signataire de conventions de coopération en matière de prévention et de gestion de crise avec le Club des directeurs de sécurité (CDSE), le Cercle Magellan et le Centre interentreprises de l'expatriation (CINDEX)²²⁷. Il participe même à l'animation de la plate-forme d'échanges de ce dernier consacrée aux problèmes de sécurité. Le CDCS organise également chaque année une rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger qui réunit de nombreux responsables du secteur privé, de la société civile et de l'administration. Sa 8e édition a porté sur les risques et enjeux associés aux pays émergents ainsi que sur les pays en situation sécuritaire dégradée ou en sortie de crise. Il s'agit d'un événement visant à aider les entreprises à concilier conquêtes de marchés et sécurité de leurs personnels. Ces rencontres témoignent de la volonté du CDCS de coopérer avec les entreprises françaises dans leur développement au sein des zones à risque. A cet événement s'ajoutent de nombreuses initiatives de coopération comme le Club des ambassadeurs ou le Club des entrepreneurs²²⁸ ainsi que l'opération Quai d'Orsay – entreprises. Cette dernière, organisée autour de tables rondes, est destinée à « *multiplier les rencontres, partager les expériences et renforcer les partenariats* »²²⁹. Elle permet aux entreprises d'échanger avec les responsables du Ministère et des autres administrations au service de l'internationalisation des entreprises.

Enfin, dans l'hypothèse d'une crise sécuritaire grave qui impliquerait l'évacuation des ressortissants français, le CDCS a vocation à servir de plate-forme de coordination avec les entreprises concernées. Pour garantir la meilleure collaboration possible en cas de crise, le CDCS demande aux entreprises de lui fournir « *un point d'entrée unique en leur sein pour les questions relatives à la sécurité des employés* »²³⁰. La coopération avec le secteur privé s'étend même à

227 Le Cercle Magellan a vu le jour le 17 juin 1998 à la demande des représentants d'une dizaine d'entreprises, en charge des ressources humaines internationales, désireuses d'échanger entre elles sur leurs problématiques quotidiennes et les solutions apportées.

228 Organisés par le secrétaire générale du MAEDI, ces clubs permettent d'aborder des problématiques intéressant le ministère comme les entreprises. Les derniers invités ont été Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez, et Stéphane Romatet, ambassadeur de France en Australie.

229 "Rencontres Quai d'Orsay - entreprises 2014" : Quand la diplomatie facilite l'économie, 8 avril 2014, www.diplomatie.gouv.fr (consulté le 28/04/2016)

230 Didier Le Bret, « Missions du Centre de Crise », Défi n°2, INESJ, 2014, p.50

l'action humanitaire d'urgence. Les entreprises françaises, via leurs fondations, s'engagent à mettre à disposition de l'État français et des ONG leur savoir-faire, leur expertise ou leur matériel. Par exemple la Fondation Airbus Helicopters propose les hélicoptères de ses clients pour effectuer des reconnaissances de terrain et du transport de fret humanitaire en cas de catastrophe à l'étranger.

Ainsi, le CDCS constitue un interlocuteur privilégié pour les entreprises dans les phases d'anticipation, de préparation et de gestion des crises sécuritaires ou humanitaires à l'étranger et participe par ses nombreux dispositifs d'échanges à la coproduction des acteurs de la sûreté à l'international. Néanmoins, certaines entreprises considèrent que l'échange d'informations est parfois déséquilibré.

§3. Une coopération déséquilibrée entre les acteurs français de la sûreté internationale

Beaucoup d'entreprises tentent de se rapprocher de MAEDI pour bénéficier de son expertise. Le Groupe Total par exemple, entretient des relations étroites avec plusieurs directions du Ministère de l'Intérieur et du Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International. Dans chaque pays où le Groupe est implanté, un représentant est en relation avec l'ambassade de France locale à laquelle les mesures de sûreté sont communiquées. Des relations sont également établies avec la Direction de la coopération internationale du ministère de l'Intérieur et la Direction de la coopération de sécurité et de défense du MAEDI. Les délégués géographiques sûreté du Groupe rencontrent régulièrement les attachés de sécurité intérieure des ambassades²³¹.

Malgré cette coopération renforcée dans certains cas, la recherche d'un partenariat plus équilibré dans les échanges d'informations à valeur économique et stratégique semble être encore un souci récurrent chez les directeurs de la sûreté des entreprises²³². Certains mettent parfois en cause le traitement de la circulation des informations sécuritaires sensibles, jugé encore trop asymétrique lorsqu'il s'agit pour l'État de les transmettre aux entreprises. Les directeurs de la sûreté souhaiteraient donc un meilleur rééquilibrage. Un témoignage anonyme issu de l'étude de Frédéric Ocqueteau pour la revue *Champ pénal* permet d'éclairer cette situation : « *l'État nous aide beaucoup évidemment, mais il « entrave » également, car les gens qui, comme moi, ne sont pas du sérail, ont du mal à accéder aux informations de leurs collègues du public. Je pense que les*

231 Pierre Novaro, « La sûreté est une activité transversale dans l'entreprise », *Défi* n°2, INESJ, 2014, p.26-27

232 Frédéric Ocqueteau, « Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale », *Champ pénal*, Vol. VIII, 2011, 9 septembre 2011, <http://champpenal.revues.org/8142> (consulté le 28/04/2016)

*services de l'État travaillent d'abord et avant tout pour l'État, et la DGSE n'est pas spécialement « orientée entreprise » ce qui ne veut pas dire qu'on ne puisse pas avoir d'elle du renseignement, mais on sent que ce n'est pas sa mission première »*²³³. A cela s'ajoute la critique des délais pour obtenir certaines informations classifiées qui sont pourtant décisives pour les entreprises. Formuler une requête pour obtenir une information confidentielle peut parfois prendre plusieurs mois, alors qu'une décision stratégique doit être prise en quelques jours²³⁴. La confidentialité des données semble donc être un véritable obstacle au partage de certaines informations stratégiques. Seules les personnes issues des ministères savent y accéder en mobilisant notamment leur réseau. Les sociétés de sécurité privée connaissent également cette contrainte. Il ne leur est pas possible d'accéder à des informations stratégiques du MAEDI sans avoir fourni elles-mêmes auparavant des informations utiles aux ambassades. Seules les entreprises et sociétés de sécurité privée ayant noués des liens particuliers avec le MAEDI semblent pouvoir obtenir les informations qu'elles souhaitent.

Il serait pourtant bénéfique de dépasser ce cadre informel et d'institutionnaliser la relation de la fonction sûreté avec les services de l'État, notamment afin d'aboutir à une meilleure coopération. Cette institutionnalisation de la relations des acteurs publics et privés pourrait passer par la mise en place d'un interlocuteur privilégié entre l'entreprise et les différents services du MAEDI. Cet interlocuteur bénéficierait par exemple d'un statut particulier lui permettant de partager et d'obtenir des informations, comme cela est déjà le cas avec le CDCS en temps de crise.

Cette volonté de coopérer des acteurs publics et privés, en particulier par le biais du MAEDI, en mutualisant les moyens et connaissances des acteurs, pourrait ainsi aboutir, sur le terrain, à une meilleure gestion des risques et des crises.

Section 3 : Une mutualisation des moyens pour une meilleure gestion des risques et des crises ?

La coopération par une mise en commun des moyens de gestion des risques et des crises peut être illustré par l'exemple des prises d'otages et enlèvements qui a déjà fait l'objet de nombreuses réflexions (§1). Néanmoins, la coopération de l'État avec des sociétés de sécurité privée rencontre parfois quelques difficultés. On observe notamment une certaine concurrence entre les autorités publiques et les sociétés de sécurité privée (§2). A ce titre, pouvons-nous

²³³ Ibid.

²³⁴ Ibid.

envisager un partage de la responsabilité entre tous les acteurs français de la sûreté internationale (§3) ?

§1. Prises d'otages et enlèvements, l'exemple d'une possible coopération publique-privée

L'enlèvement est devenu depuis quelques années, l'une des principales menaces pesant sur les salariés envoyés en mission dans des zones instables. La gestion et la négociation relèvent initialement de la compétence exclusive des États. Néanmoins, bien que très compétents, les négociateurs appartenant aux services français sont peu nombreux. Par ailleurs, la médiatisation de l'événement qui accompagne l'intervention de l'État peut conduire les preneurs d'otages à être plus exigeants dans leurs revendications, ce qui complexifie les négociations. En outre, le coût des opérations est souvent supporté par l'État qui pourrait pourtant bien se passer d'une telle dépense, notamment dans le contexte actuel d'économie budgétaire.

En conséquence, une structure de négociation privée peut être plus efficace car elle peut mobiliser plus facilement des négociateurs, souvent issus des services de gestion de crise étatiques qui maîtrisent la langue, la culture, le terrain, etc. En effet, certaines sociétés privées ont développé une expertise reconnue dans ce domaine. Les grandes entreprises envoyant des expatriés à l'étranger souscrivent souvent à cette prestation de services. Ainsi, en cas d'enlèvement, des agents privés mènent les négociations pour la libération des otages et versent éventuellement des rançons. La conduite des négociations est souvent menée en relation étroite avec les autorités étatiques. Un avantage du recours à ces sociétés est que les coûts sont supportés par le secteur privé et non plus par le contribuable, les diverses dépenses engagées étant supportées la plupart du temps par l'assurance Kidnap & Ransom à laquelle l'employeur de l'otage aura pu souscrire²³⁵. Mais il ne faut toutefois pas totalement s'affranchir des autorités publiques car les effets peuvent être néfastes pour la suite des négociations. Pour Laurent Combalbert, négociateur de crise ayant fait partie du RAID, « *mener conjointement des négociations publiques et privées sans coordination met les négociateurs en porte-à-faux, et crée une confusion préjudiciable à une libération rapide et efficace des otages* »²³⁶, comme nous le verrons avec l'affaire des otages d'Arlit.

Il arrive en effet que l'État entame des pourparlers alors que des initiatives privées ont déjà été engagées, entraînant la conduite de négociations parallèles. A ce titre, les auteurs du rapport

235 Christian Ménard, Jean-Claude Vioallet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.13

236 Laurent Combalbert, « Pour une coopération public-privé dans la gestion des prises d'otage », Défi n°2, INESJ, 2014, p.66-67

Ménard-Viollet ont mis en avant que, dans la mesure où les moyens de l'État ne sauraient assumer l'ensemble de ces missions, l'action des ESSD doit se coordonner avec celle de l'État en contribuant notamment aux plans d'évacuation des ressortissants. Pour les rapporteurs, les ESSD doivent non seulement coopérer avec leur État d'origine mais également être soumises à une obligation d'informer leurs autorités²³⁷.

Une véritable coopération institutionnalisée pourrait donc être bénéfique au sauvetage des otages. Par exemple, il est possible d'imaginer la mise en place de structures public-privé ad hoc dans le cadre de la gestion des otages ou encore la création d'une unité placée sous le contrôle des autorités françaises et composée de négociateurs à la fois publics et privés. Une première avancée dans la coopération serait l'organisation d'exercices communs entre les négociateurs privés et les équipes des services étatiques. Cependant, cette mutualisation des moyens publics et privés en temps de crise ne pourra fonctionner sans une habilitation par la puissance publique des sociétés privées afin que la compétence des négociateurs privés soit officiellement reconnue²³⁸.

Si la mutualisation des moyens publics et privés permettrait dans l'idéal une gestion des risques et des crises plus efficace, il persiste encore aujourd'hui une certaine concurrence entre les autorités étatiques et le secteur privé, résultant principalement de la méfiance de la puissance publique pour les acteurs privés.

§2. Une méfiance persistante de l'État envers les acteurs privés

Dans la nuit du 16 au 17 septembre 2010, deux ingénieurs d'Areva ainsi que cinq employés de Sogea-Satom, filiale du groupe Vinci, sous-traitant du groupe nucléaire français Areva, sont kidnappés à leur domicile, pourtant situé dans un quartier sécurité d'Arlit, où « *350 militaires et gendarmes patrouillent en permanence* »²³⁹. Cinq jours plus tard Al Qaïda au Maghreb islamique (AQMI) revendique l'enlèvement. La négociation pour la libération des otages est alors menée par le colonel Jean-Marc Gadoullet, un ancien membre du service action de la DGSE qui dirige Global D, une société de sécurité suisse spécialisée dans la protection des grands chantiers français dans les zones à risques. Il avait élaboré le protocole de sécurité de sites Sogea Satom et Vinci au Mali et connaît par ailleurs très bien le Sahel et les Touaregs. Mandaté par Areva, il mène les négociations

237 Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012, p.21

238 Laurent Combalbert, « Pour une coopération public-privé dans la gestion des prises d'otage », Défi n°2, INESJ, 2014, p.66-67

239 Célian Mace, « Niger : prise d'otages dans le fief d'Areva », *Libération*, 17 septembre 2010 (consulté le 30/04/2016)

directement auprès d'Abou Zeid, émir de la katiba Tarik Ibn Ziyad, membre d'AQMI, qui détient les otages. Quelques mois plus tard, le 24 février 2011, trois des sept otages sont libérés.

La suite de l'affaire est plus difficile à démêler car différentes versions s'opposent. Nous savons qu'en avril 2012, un Abou Zeid avait accepté la libération des quatre derniers otages. Néanmoins l'opération mise en place pour les libérer a été annulée un mois plus tard²⁴⁰. Négociations parallèles, jeux d'influence, luttes entre réseaux franco-français, de nombreux éléments extérieurs obscurcissent l'affaire et son dénouement. Jean-Marc Gadoullet s'estime victime d'une campagne de dénigrement qui l'a peu à peu écarté des négociations. Pour d'autres il s'est immiscé dans un processus de gestion de crise déjà amorcé²⁴¹. La mort d'Abou Zeid en février 2013, lors de l'intervention française au Mali et le désaccord entre les services français chargés de la gestion de cette crise freinent les négociations pour la libération des quatre derniers otages. C'est finalement Mohamed Akotey, homme de confiance du président du Niger, qui dénoue la situation. Le ministère de la Défense prend ensuite le relais avec la société de sécurité privée Amarante. Les quatre derniers otages sont finalement libérés en octobre 2013²⁴².

Cette affaire témoigne de l'enchevêtrement des acteurs impliqués dans la libération des otages : employeur (Areva), sociétés de sécurité privée (Global D puis Amarante), acteurs publics (Élysée, Ministère de la Défense, dont la DGSE, Président du Niger, etc.). La concurrence qui persiste entre ces acteurs publics et privés ont de ce fait entravé le bon déroulement des négociations et ont semblé t-il coûté deux ans de détention supplémentaires à quatre des sept otages. Afin d'éclairer les raisons de son enlèvement ainsi que les conditions de sa libération, l'ancien otage Thierry Dol a décidé de déposer une plainte contre Areva et contre l'État.

§3. Vers un partage de la responsabilité en temps de crise ?

Thierry Dol a déposé deux plaintes, le 28 décembre 2015, pour « mise en danger de la vie d'autrui » et « non-assistance à personne en danger » visant Areva et l'État français. Cette procédure permettra de compléter l'enquête antiterroriste toujours en cours et éclairera les mesures de sécurité prises par l'entreprise, et les conditions toujours méconnues de leur

240 « Un ex-otage d'Arlit porte plainte, estimant que sa libération a été retardée », 20 Minutes, 20 janvier 2016, <http://www.20minutes.fr/societe/1770147-20160120-ex-otage-arlit-porte-plainte-estimant-liberation-retardee> (consulté le 23/04/2016)

241 Pascal Airault, « Jean-Marc Gadoullet, l'agent trouble qui sort de l'ombre », *L'Opinion*, 3 juin 2015 <http://www.lopinion.fr/edition/international/jean-marc-gadoullet-l-agent-trouble-qui-sort-l-ombre-24894> (consulté le 30/04/2016)

242 Jacques Follorou, « Otages d'Arlit : les dessous de la négociation », *Le Monde*, 9 décembre 2014, http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/10/30/otages-d-arlit-les-dessous-d-une-libera_3505240_3212.html (consulté le 30/04/2016)

libération. Il est clair que l'entreprise n'ignorait pas les risques qu'encouraient ses salariés. Une note avait même été envoyée par Areva durant l'été 2010, incitant les salariés à davantage de prudence. Ce document conseillait entre autre de modifier les trajets mais ne faisait pas état d'autres mesures de sécurisation. Craignant pour sa sécurité, Thierry Dol avait alors demandé sa mutation, qu'il a obtenu un mois avant l'enlèvement. Il devait cependant rester le temps de la formation de son successeur. Mais pour lui, « *les derniers jours, la menace était telle qu'[il était] persuadé qu'Areva allait [les] évacuer* ». Thierry Dol se souvient également qu'au moment de son enlèvement, des investisseurs chinois étaient présents. Il se demande donc si leur sécurité a primé sur celle des salariés. Pour lui, cette plainte permettra « *que toute la lumière soit faite* »²⁴³.

Le fait que des acteurs publics et privés aient successivement travaillé sur la même affaire, parfois ensemble, signifie-t-il qu'un partage des responsabilités est possible ? Comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise a de fortes chances d'être la cible des plaintes de ses salariés, et cela en raison de son obligation de sécurité de résultat. Néanmoins l'affaire de Thierry Dol pourrait faire naître un nouveau partage des responsabilités entre ces deux acteurs, en particulier en temps de crise. Nous l'avons vu, l'État a pour objectif d'assurer la protection de ses citoyens et ressortissants où qu'ils se trouvent dans le monde. Néanmoins, il s'agit essentiellement d'une responsabilité théorique qui ne contraint pas l'État à mettre en place des outils performants. Contrairement aux autorités publiques, l'employeur est quant à lui soumis à une obligation de sécurité de résultat. Mais qu'en est-il des dédommagements lorsque ces deux acteurs sont impliqués dans une gestion de crise, en l'espèce une prise d'otages. Lorsque les négociations menées dans un premier temps par des acteurs privés puis par les autorités étatiques sont retardées, qui est responsable ?

La plainte de Thierry Dol ne vise donc pas la société de sécurité privée EPEE, en charge de la protection des lieux, mais bien Areva, propriétaire du chantier, qui avait donc en charge la responsabilité de protéger l'ensemble des travailleurs. Si Areva est accusée de ne pas avoir mis en place toutes les mesures nécessaires à la protection de son personnel, l'État serait quant à lui coupable de mise en danger de la vie d'autrui lors du ralentissement des négociations. Thierry Dol s'interroge en effet sur d'éventuels manquements de l'État, mais également d'Areva et de Sogea-Satom concernant leur sécurité. Le jugement permettra également de déterminer le rôle joué par chaque acteur et les responsabilités qui leur incombent et ainsi de jeter la lumière sur cette affaire dont le dénouement est encore aujourd'hui très flou.

Thierry Dol n'est pas le seul à avoir déposé une plainte dans cette affaire. Un autre otage, Marc Ferret, libéré en même temps que Thierry Dol, a déposé plainte contre X le 20 janvier 2016

²⁴³« Plaintes d'un ex-otage au Niger contre Areva et l'Etat français », *Reuters*, 28 décembre 2015, <http://fr.reuters.com/article/idFRKBN0UB0JR20151228> (consulté le 30/04/2016)

pour « complicité de séquestration » et « non-assistance à personne en danger ». Selon ses avocats, les otages aurait pu être libéré dès avril 2012. Marc Ferret accuse notamment de hauts fonctionnaires français d'avoir retardé sa libération : « *toutes les négociations avaient abouti, mais le processus a été torpillé en haut lieu en France* ». D'après les termes de la plainte, AQMI aurait donné son accord par écrit à la libération de Marc Féret, le 1er avril 2012. Un accord de principe avait aussi été trouvé pour Daniel Larribe, Pierre Legrand et Thierry Dol. Cependant, selon la plainte, le 3 mai 2012, le négociateur mandaté par Vinci a reçu un courrier lui indiquant que « *l'opération était annulée* »²⁴⁴. Les otages ont ainsi dû attendre octobre 2013 pour être libérés.

Cette affaire, encore non résolue à ce jour, témoigne d'un enchevêtrement particulièrement fort des acteurs publics et privés et de la concurrence qui subsiste entre eux. En effet, employeurs, chefs d'États, ministères, services de renseignements, sociétés de sécurité privée, ont tous été impliqués dans les négociations pour la libération des otages. Cette libération en deux étapes a connu quelques difficultés, notamment en raison d'un manque de dialogue voire même d'une certaine concurrence entre acteurs publics et privés. Mandaté par Areva pour négocier directement avec Abou Zeid, Jean-Marc Gadoullet a été progressivement écarté pour laisser la place au Ministère de la Défense qui avait choisi pour partenaire une autre société de sécurité privée : Amarante.

Avec un meilleur dialogue et un partenariat clairement établi par un cadre juridique, le prolongement des négociations aurait peut être pu être évité. Toutes ces considérations sont néanmoins purement hypothétiques, seul le jugement pourra véritablement nous éclairer sur l'issue de cette affaire.

Ainsi, malgré ses difficultés économiques, l'État est toujours présent dans le secteur de la sûreté internationale. En tant que puissance régaliennne, il dispose de prérogatives particulières dont ne peuvent user les entreprises et sociétés de sécurité privée. Néanmoins, la puissance publique se trouve actuellement confrontée à une demande croissante de protection de la part des entreprises qui souhaitent développer leurs activités dans les zones à risque à laquelle elle ne peut totalement répondre. Les entreprises ont donc recours à des sociétés de sécurité privée afin d'assurer une protection maximale de leur personnel. Malgré l'utilité de ces sociétés privées, il subsiste chez l'État français, une certaine réticence à voir le secteur privé s'emparer de missions initialement régaliennes. Il en résulte un manque d'encadrement juridique pour ces sociétés

²⁴⁴ Mathieu Olivier, « Pierre Legrand, Thierry Dol, Marc Féret : la fronde des anciens otages contre l'État français », *Jeune Afrique*, 22 janvier 2016 <http://www.jeuneafrique.com/295723/societe/pierre-legrand-thierry-dol-marc-feret-fronde-anciens-otages-contre-letat-francais/> (consulté le 30/04/2016)

privées, entravant leur développement. Les entreprises françaises ont en effet recours à des sociétés étrangères proposant une gamme de services plus larges, allant de l'analyse des risques aux négociations lors d'une prise d'otages. La puissance publique est néanmoins contrainte depuis quelques temps de reconnaître l'utilité de ces sociétés privées, notamment lorsqu'elle n'est pas en mesure de répondre elle-même à la demande. En 2014, l'État a en effet autorisé les armateurs français à recourir à des entreprises privées de protection des navires, reconnaissant ainsi la légitimité de ce secteur. En résulte une dépendance réciproque entre tous ces acteurs.

A cela s'ajoute la volonté du MAEDI de se tourner vers les entreprises et sociétés de sécurité privée pour leur venir en aide dans leur développement à l'international par le biais de la DEEI. Le CDCS propose quant à lui de partager ses informations concernant les pays à risques et vient en aide aux entreprises qui le lui demandent, en particulier en temps de crise. Néanmoins cette coopération n'est pas toujours idyllique et beaucoup de directeurs sûreté critiquent le manque d'accès à certaines informations pour ceux qui ne sont pas issus des services diplomatiques. Une certaine concurrence entre les acteurs publics et privés est également encore perceptible, en témoigne l'affaire des otages d'Arlit.

Une mutualisation des moyens pour assurer une meilleure protection des salariés français expatriés et voyageurs d'affaire est néanmoins possible avec l'établissement d'une structure institutionnalisée de gestion des risques et des crises comprenant des acteurs privés et publics. Cependant, cela ne pourra se faire sans la mise en place d'un cadre juridique pour les sociétés de sécurité privée, nécessaire pour travailler avec des partenaires de confiance.

Conclusion

Au sein de la zone Afrique – Moyen-Orient les risques et menaces sécuritaires ont grandement augmenté ces dernières années. Agressions, vols, enlèvements, attentats sont autant d'actes de malveillance qui peuvent nuire à la sécurité des voyageurs d'affaire se rendant dans ces régions à risques. Pourtant, de plus en plus de salariés français sont envoyés dans ces pays instables. En effet, les entreprises françaises, poussées par une logique d'hyper-compétition, du fait de l'internationalisation des marchés, sont contraintes de se développer dans des zones à forte croissance où la concurrence est moindre. Il s'agit néanmoins de zones instables dans lesquelles la situation sécuritaire peut très vite se dégrader.

L'État, qui a pour objectif stratégique d'assurer la sécurité de tous les Français, est limité par le droit international dans les actions qu'il peut accomplir pour protéger ses ressortissants. Seul un danger imminent menaçant leur vie lui permet d'intervenir à l'extérieur de ses frontières. L'État est également limité par un budget restreint et ne peut prendre en compte le sentiment croissant d'insécurité dans ses politiques publiques. En conséquence, la responsabilité de protéger les salariés incombe dans son ensemble à l'entreprise. Cette notion de responsabilité a été progressivement renforcée, au profit du salarié, en particulier par les jurisprudences Karachi et Jolo contraignant l'employeur, non seulement à prendre toutes les mesures nécessaires à la protection de leur personnel mais également à les informer des risques encourus. L'entreprise doit en effet démontrer qu'elle a pris toutes les mesures possibles pour protéger ses collaborateurs à l'international. En outre, elle est soumise à une obligation de sécurité de résultat. En cas de réalisation d'une menace, sa responsabilité civile et pénale peut être engagée. De ce fait, l'entreprise se doit de mettre en place une stratégie de sûreté qui passe le plus souvent par la création d'une direction de la sûreté ou sécurité, le nom variant selon le type d'activité de l'entreprise.

Cette direction de la sûreté possède, parmi ses missions, la protection des salariés expatriés et détachés. Elle est en charge de l'analyse des risques, de la formation du personnel devant se rendre dans les zones à risques et de la mise en place de mesures opérationnelles adaptées à chaque pays. Cette stratégie de sûreté a également pour objectif de réduire les risques auxquels peuvent être confrontés les salariés. Entretenir de bonnes relations avec l'État hôte et faire en sorte que le projet de l'entreprise soit accepté au sein de la population locale sont notamment des éléments essentiels au bon déroulement du séjour des voyageurs d'affaire. Néanmoins l'entreprise

ne peut pas à elle seule prendre en charge toutes ces mesures. Elle n'en a pas la capacité et doit donc recourir à des prestataires, ayant de meilleures compétences dans ce domaine, sur lesquels elle doit exercer un contrôle régulier. Le choix du prestataire pour l'entreprise peut s'avérer difficile car celle-ci est confrontée à une offre hétéroclite, aucune société de sécurité privée ne proposant les mêmes services. Ceux-ci peuvent en effet s'étendre de l'analyse des risques pour une zone spécifique, à l'organisation du rapatriement du personnel en cas de dégradation de la situation sécuritaire. Cette hétérogénéité de l'offre est la conséquence du manque d'encadrement juridique des sociétés de sécurité privée françaises. Réticent à l'idée de confier certaines missions initialement considérées comme régaliennes au secteur privé, l'État est peu enclin à légiférer sur ce secteur. Une seule loi française limite les activités de ces sociétés : la loi du 14 avril 2003 interdisant le mercenariat. Entravées par un « chaos juridique », ces sociétés de sécurité privée françaises ne peuvent concurrencer les sociétés étrangères auxquelles les entreprises françaises ont recours.

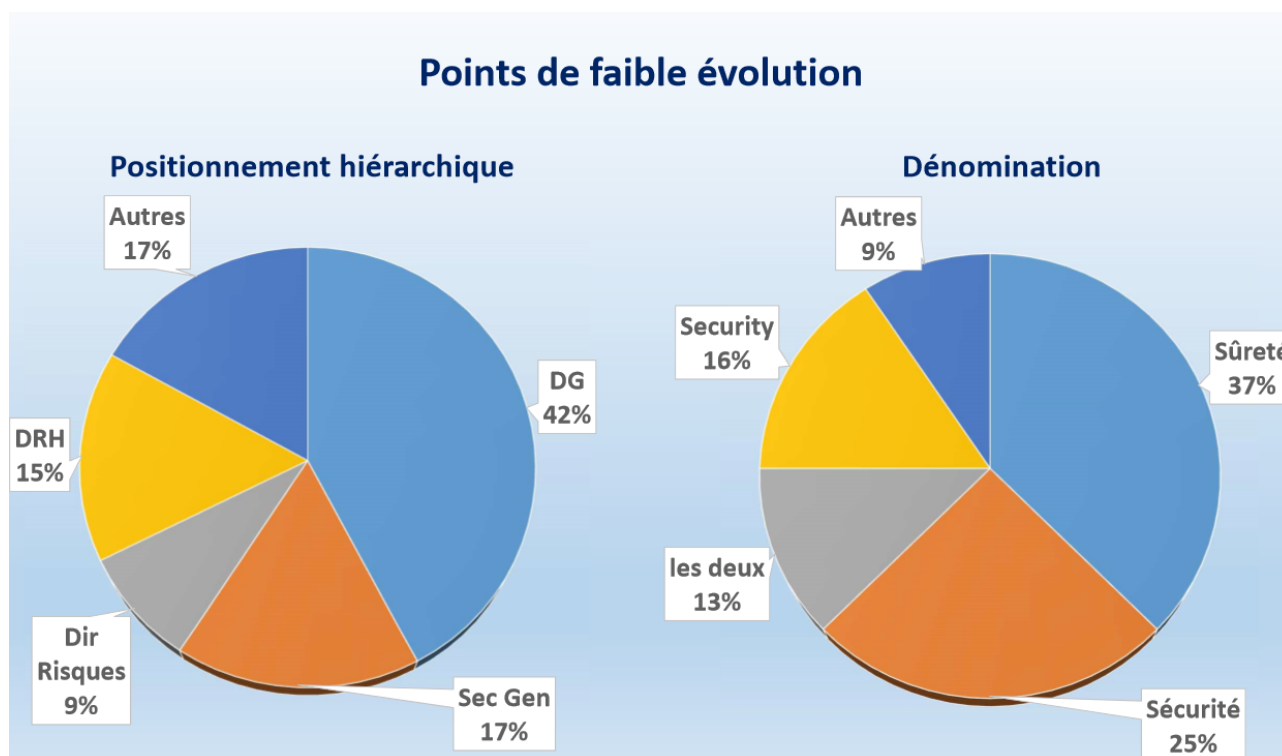
Conscient que ce marché est aujourd'hui en pleine expansion, l'État s'est fixé comme objectif d'aider ces sociétés dans leur développement international. L'intérêt est double pour la puissance publique : permettre aux entreprises françaises de se développer dans les zones à risque à l'aide de ces sociétés de sécurité privée françaises, mais aussi par l'obtention de nouveaux marchés, augmenter les exportations et réduire le déficit du commerce extérieur. Toutefois, le développement de ces sociétés de sécurité privée ne peut se faire sans l'établissement d'un cadre juridique réglementant leurs activités. L'État français participe donc à la rédaction d'une norme internationale encadrant les activités privées de sécurité, témoignant ainsi de son intérêt nouveau pour le secteur.

Tous ces acteurs de la sécurité internationale sont de fait réciproquement dépendants. Mutualiser leurs moyens pourrait leur permettre une gestion des risques et des crises plus efficace. Au centre de cette volonté de coopérer se trouve le MAEDI et en particulier la DEEI et le CDCS dont l'objectif est d'encourager le dialogue et le partage d'informations, en particulier dans le domaine de l'analyse risques-pays. Par son réseau diplomatique, le MAEDI facilite également l'implantation des entreprises au sein des pays à risques. Néanmoins, cette coopération connaît quelques écueils, l'accès aux données du Ministère étant parfois difficile lorsque les directeurs de la sûreté ne sont pas issus du secteur public. Une certaine concurrence semble également subsister entre les acteurs publics et privés comme a pu l'illustrer l'affaire des otages d'Arlit.

Ainsi, la mise en place d'une coopération optimale ne pourra se passer de l'établissement d'un dispositif institutionnalisé au sein duquel acteurs publics et privés mettraient en commun

leurs compétences et leurs outils de gestion des risques et des crises. La coproduction de la sûreté à l'international ne peut être améliorée sans l'établissement d'un cadre juridique des relations publiques-privées dans ce domaine. La création de normes internationales concernant ce secteur auquel la France participe constitue une première étape. Le Code de conduite international des entreprises de sécurité privées a notamment permis d'établir les lignes directrices afin de clarifier le cadre juridique et définir les bonnes pratiques des ESSD. L'État français pourrait également s'inspirer du modèle anglo-saxon en s'appuyant davantage sur ses sociétés privées pour externaliser certaines fonctions qui ne constituent pas son « cœur de métier ». Néanmoins, le maintien de la sécurité / sûreté dans la sphère régaliennne n'est-il pas ce qui constitue la spécificité française conduisant de nombreux pays à préférer nos services à ceux des sociétés anglo-saxonnes ?

Annexe n°2 – Le positionnement hiérarchique des directeurs sûreté



Source : « Enquête relative aux profils des directions de sécurité et de sûreté », CDSE, novembre 2014 <http://www.preventica.com/actu-enbref-profil-directeur-securite-surete-1281114.php> (p.3) (consulté le 16/03/2016)

Annexe n°3 – Métier antérieur exercé par les Directeurs sûreté

FICHE TECHNIQUE DU PANEL INTERROGÉ

N° d'entretien	Label du poste occupé	Secteur de l'entreprise	Métier - filière antérieurs	Nature reconversion	Poste occupé depuis
E 1	Dr sûreté	Énergie	Militaire Air	Retraite anticipée	6 ans
E 2	Dr prévention	Transports	Ingénieur		5 ans
E 3	Dr sûreté-sécurité	Santé	Militaire Terre + Gendarmerie	Retraite anticipée	3 ans
E 4	Dr sûreté	Services	Police	À la retraite	8 ans
E 5	Dr sûreté	Industrie	Militaire Officier Marine	À la retraite	2 ans
E 6	Dr sécurité	Énergie	Police	Détachement temporaire	3 ans
E 7	Dr sûreté corporate	Énergie	Assureur SSI		6 ans
E 8	Dr sûreté	Transports	Ingénieur		1 an
E 9	Dr RH sécurité et services généraux	Eau	Militaire Terre Officier Gendarmerie	À la retraite	10 ans
E 10	Consultant et conseiller sûreté	Multimédias	Police	À la retraite	2 ans
E 11	Dr sûreté	Transports	Sous-officier Gendarmerie	À la retraite	8 ans
E 12	Dr sûreté corporate	Énergie et transports	Militaire Terre	À la retraite	3 ans
E 13	Conseiller sécurité générale	Santé	Officier Gendarmerie	À la retraite	5 ans
E 14	Dr conseil en sécurité et SSI	Aéronautique	Ingénieur		6 ans
E 15	Dr sûreté et sécurité groupe	Transports	Risk manager		6 ans
E 16	Responsable sécurité générale et sûreté	EPAC	Autodidacte		2 ans
E 17	Dr sûreté	Agro-alimentaire	Militaire Terre	Retraite anticipée	2 ans
E 18	Dr sûreté et risk management	Transports	Police	Détachement temporaire	8 ans
E 19	Dr risk & compliance	Agro-alimentaire	Gestion et finances		2 ans
E 20	Ex - Dr sûreté Conseiller	Industrie	Chercheur Ingénieur		18 ans
E 21	Dr sûreté	Assurances	Police	Détachement temporaire	7 ans
E 22	Dr sécurité groupe	Télécom-munications	Militaire Ingénieur armement	En congé exceptionnel	7 ans
E 23	Dr sûreté	Services	Militaire Chargé mission	Retraite anticipée	6 mois
E 24	Dr sûreté	BTP	Autodidacte		8 ans
E 25	Dr sûreté	Industrie	Ingénieur		7 ans

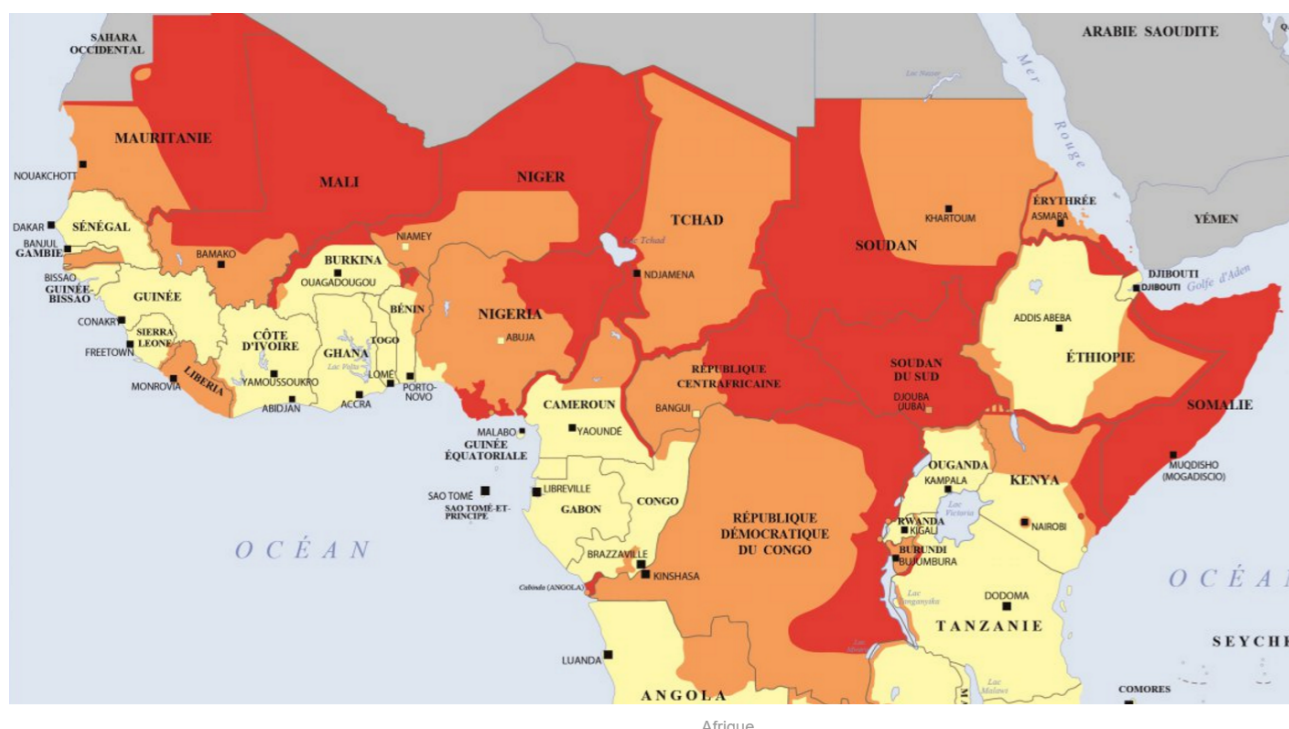
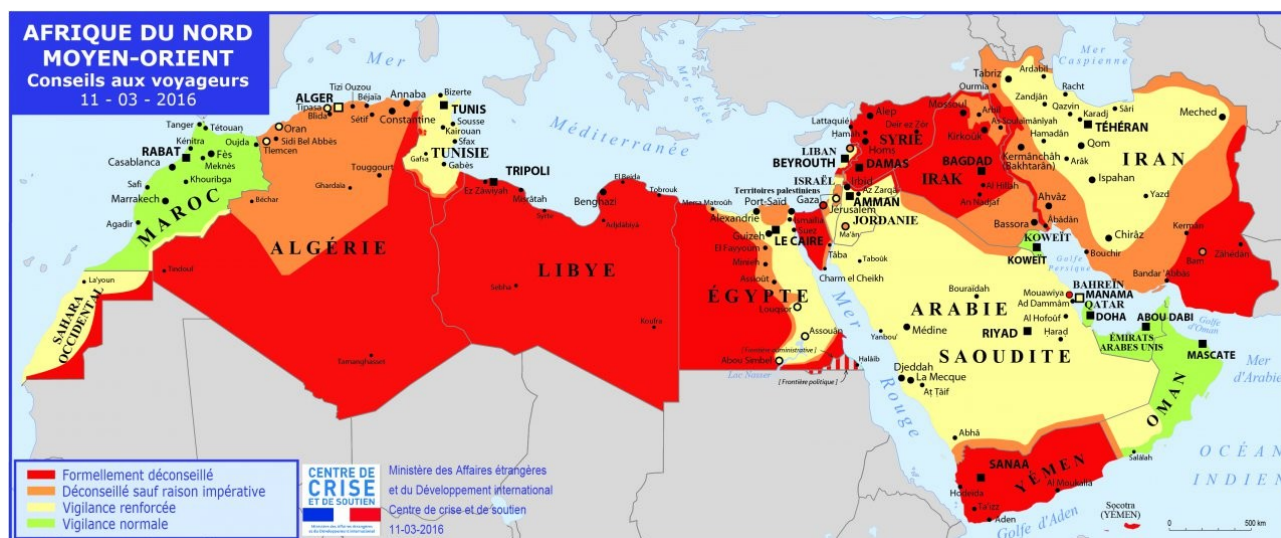
Vert = Témoins dits de la « filière civile ou promotion interne »

Jaune = Témoins dits de la « filière de la Défense et de la Gendarmerie »

Bleu = Témoins dits de la « filière de l'Intérieur »

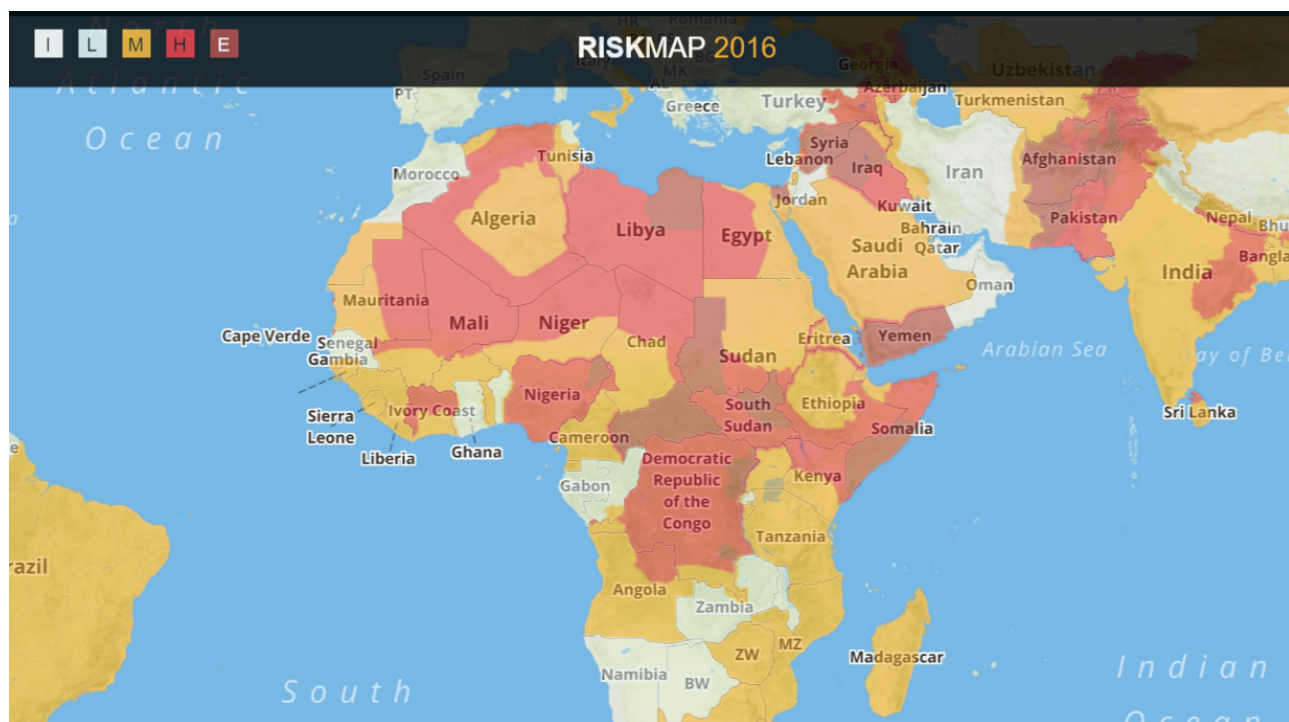
Source : Frédéric Ocqueteau, « Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale », Champ pénal (Vol. VIII), 9 septembre 2011, <http://champpenal.revues.org/8142> (consulté le 04/05/2016)

Annexe n°4 - Comparaison des cartes représentant le niveau sécuritaire des pays



Source : Cartes « Conseils aux Voyageurs » du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, mises à jour le 22 avril 2016 (consultées le 04/05/2016)

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/>



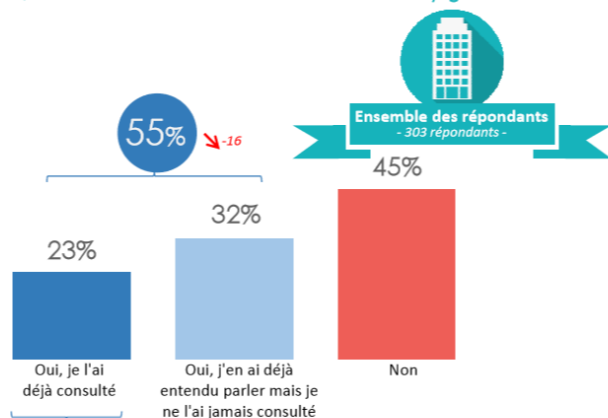
Source : RISKMAP 2016 réalisée par Control Risks <https://riskmap.controlrisks.com/> (consultée le 04/05/2016)

Annexe n°5 - Utilisation du site de conseils aux voyageurs du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international



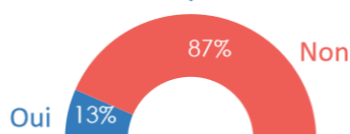
Le site de conseils aux voyageurs du Ministère des Affaires Etrangères n'est connu que par un peu plus de la moitié des entreprises envoyant des salariés à l'étranger

Q13a. Connaissez-vous le site de conseils aux voyageurs du Ministère des Affaires Etrangères ?

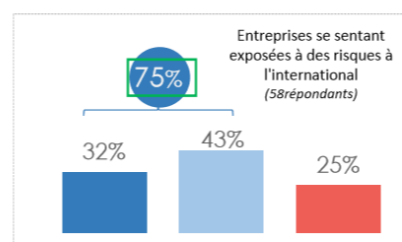


Q13b. Avez-vous déjà envoyé un collaborateur dans une zone déconseillée par le Ministère des Affaires Etrangères ?

base : a déjà consulté le site - 67



Les publics spécifiques :



“opinionway pour

CDSE

ASSISTANCE

Baromètre de la sécurité des collaborateurs à l'international - Vague 2b - Décembre 2015

24

Source : « Deuxième Baromètre de la Sécurité des collaborateurs à l'international », CDSE, février 2016 <https://www.cdse.fr/deuxieme-barometre-de-la-securite> (consulté le 04/05/2016)

Sondage réalisé par le CDSE auprès d'un échantillon de 303 dirigeants d'entreprises françaises de plus de 50 salariés qui ont envoyé au cours des 12 derniers mois au moins un salarié à l'étranger (p.24)

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Brajeux Pierre, Delbecque Eric, Mathieu Michel, *Sécurité privée, enjeu public*, A. Colin, Paris, 2013

Denécé Eric, Meyer Sabine, *Tourisme et terrorisme. Des vacances de rêve aux voyages à risque*, Ellipses, Paris, 2006

Garnier Aw Kader, Giroudon Jean-François, *Otages. Du business à l'affaire d'État*, Mission spéciale productions, Les Echelles, 2011

Hassid Olivier, *La gestion des risques*, Dunod, Paris, 2005

Hassid Olivier, Masraff Alexandre, *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris, 2010

Hassid Olivier, *Le management des risques et des crises*, Dunod, Paris, 2011

Imbs Pia, *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, Editions EMS, Paris, 2005

Juillet Alain, Hassid Olivier, Pellerin Mathieu, *Gérer les risques criminels en entreprise. Stratégies et comportements pratique*, De Boeck, Bruxelles, 2012

Latour Xavier, « La consistance et l'encadrement des activités privées de sécurité » in *Traité de droit de la police et de la sécurité* (P. Mbongo, dir.), Lextenso, 2014, pp. 365-387.

Latour Xavier, « La sécurité privée ou l'émergence d'une force ? », in *Sécurité intérieure les nouveaux défis* (F. Debove et O. Renaudie éd.), Vuibert, 2013, pp. 187-198.

Lecarpentier Fanny, Linardos Dimitri, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Vuibert, Paris, 2010

Lemaire Jean-Paul, *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Dunod, Paris, 2013

Moreau Franck (dir.), *Comprendre et gérer les risques*, Éditions d'Organisations, Paris, 2002

Ocqueteau Frédéric, *Les défis de la sécurité privée : protection et surveillance dans la France d'aujourd'hui*, L'Harmattan, Paris, 1997

Roche Jean-Jacques (dir.), *Insécurités publiques, sécurité privée ? Essais sur les nouveaux mercenaires*, Economica, Paris, 2005

PERIODIQUES

Amsellem David, Limonier Kevin, « L'utilisation des outils cartographiques dans la sûreté des déplacements d'affaires », Sécurité et stratégie 4/2014 (19), p.5-12

Berillon Jean-Philippe, « La sûreté est de plus en plus légitime parce qu'elle est de plus en plus nécessaire », Défi n°2, 2014, p.20-22

Berillon Jean-Philippe, « Gérer la sécurité des déplacements au sein de la Branche Global Gaz & GNL de GDF SUEZ », Sécurité et stratégie 4/2014 (19), p.23-29

Chalumeau Eric, « La sûreté, un enjeu à intégrer dans une stratégie globale de maîtrise des risques », Préventique 1-2/2012 (121), p.23-27

Canin Julien, « Le recours aux entreprises de service de sécurité et de défense en France : Enjeu de pouvoir et rapport de force », Sécurité globale 3-4/2013 (n°25-26), p.75-86

Chapleau Philippe, « Externalisation : la grande absente du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale », Sécurité globale 3-4/2013 (n°25-26), p.39-47

Combalbert Laurent, « Pour une coopération public-privé dans la gestion des prises d'otage », Défi n°2, INESJ, 2014, p.66

Danon Eric, « Colloque sur les Entreprises de Services de Sécurité et de Défense (ESSD). Quels développements pour la France après le rapport Ménard-Viollet 2012 ? », Sécurité et stratégie 3/2013 (14), p.74-75

Daoud Emmanuel, Rabaux Léa, « La responsabilité de l'employeur et les voyages d'affaires », Sécurité et stratégie 4/2014 (19), p.32-40

De Margerie Christophe, « Approche de la sûreté par un grand groupe international : le rôle de l'éthique », Défi n°2, 2014, p.68-69

Denécé Eric Denécé, Cardoux Tiphaine, « Note d'actualité n°61 : agressions, enlèvements, attentats touchant les expatriés ou les missionnaires : nouvelles causes de mise en responsabilité des directions générales », CF2R, 18 décembre 2006

Dufief Vincent, « Protection des salariés à l'international : un nécessaire équilibre entre devoir de protection et respect des droits et libertés », Sécurité et stratégie 4/2013 (15), p.30-39

Goncalves Monica, « Les évolutions jurisprudentielles récentes sur le contenu de l'obligation de sécurité de résultat : quel impact pour les salariés envoyés en mission à l'étranger ? », Sécurité et stratégie 3/2011 (7), p.55-60

Goncalves Monica, « Obligation de sécurité de l'employeur et vie privée des salariés en mobilité internationale : une jurisprudence en plein essor », Sécurité et stratégie 4/2014 (19), p.14-21

Griot Laurent, « Portrait des directions de sécurité et de sûreté », 3/2013 (14), p.26-33

Griot Laurent, « Directeur sûreté : une identité professionnelle en devenir », Sécurité et stratégie 4/2014 (19), p.50-59

Hassid Oliver, « La sécurité privée en France », Sécurité et stratégie 2/2013 (13), p.78-79

Juillet Alain, « L'éthique et la sécurité sont-elles conciliables ? », Sécurité et stratégie 4/2013 (15), p. 1-3

Juillet Alain, « Des ESSD aux E3PN : un enjeu stratégique pour nos entreprises à l'international », Sécurité globale 3-4/2013 (n°25-26), p.49-58

Juillet Alain, « Le dialogue public-privé : un défi pour protéger l'entreprise », Défi n°2, INESJ, 2014, p.10-11

Latour Xavier, « Sécurité publique et sécurité privée, de l'ignorance à la coproduction », Cahiers de la Sécurité 3/2012 (19), p.7-11

Latour Xavier, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », Défi n°2, INESJ, 2014, p.57-58

Lebœuf Aline, « Protection des expatriés : bonnes pratiques des entreprises et des ONG. », Sécurité et stratégie 3/2011 (7) , p.45-54

INESJ, « LETTRE D'INFORMATION SUR LES RISQUES ET CRISES » n°38 - mars 2013

Le Bret Didier, « Missions du Centre de Crise », Défi n°2, INESJ, 2014, p.50-51

Lienhard Claude, « Exposition au risque d'attentat : obligation de sécurité à la charge de l'entreprise », Journal des accidents et des catastrophes n°41 (2004), CERDACC

Gohin Olivier, « La Constitution, ultime obstacle à la privatisation de la sécurité ? », Cahiers de la sécurité, mars 2012, p.18

Maire Jacques, « Rendre le business possible, un défi pour la diplomatie », Défi n°2, INESJ, 2014, p.46-49

Morisseau Jean-Philippe, « La cartographie au service de la sûreté internationale », Sécurité et stratégie 1/2014 (16), p.36-44

Novaro Pierre, « L'implémentation d'un système de management de la sûreté chez Total : un exercice rigoureux et innovant », Sécurité et stratégie 3/2013 (14), p.35-42

Novaro Pierre, « La sûreté est une activité transversale dans l'entreprise », Défi n°2, INESJ, 2014, p.26-27

Ocqueteau Frédéric, « Chef d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale », Champ pénal, Vol. III, 2011

Pellerin Mathieu, Trotignon Yves, « Les enjeux sécuritaires du rivage sahélien », Sécurité et stratégie 2010/2 (4), p. 43-56.

Quéméner Myriam, « La géolocalisation : un outil de protection ou de surveillance ? », Sécurité et stratégie 4/2013 (15), p.11-17

Roché Sebastian, « Vers la démonopolisation des fonctions régaliennes : contractualisation, territorialisation et européanisation de la sécurité intérieure. », Revue française de science politique 1/2004 (Vol. 54) , p. 43-70

Very Philippe, « Les besoins communs à toutes les directions sûreté », Sécurité et stratégie 3/2013 (14), p.21-24

Vuillerme Jean-Pierre, « Positionnements et périmètres des directions sûreté », Sécurité et stratégie 3/2013 (14), p.5-20

« Discours d'ouverture de Laurent Fabius lors des VIIIe rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger », Défi n°2, INESJ, 2014, p.43-44

« Le CEFSI, un interlocuteur privilégié des entreprises », Défi n°2, INESJ, 2014, p.65

« Les partenariats public/privé en matière de sécurité et de justice », INESJ, 2015

RAPPORTS ET LIVRES BLANCS

Christian Ménard, Jean-Claude Viollet, Rapport d'information déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur les sociétés militaires privées, 14 février 2012

CDSE, Livre Blanc « La fonction sûreté dans l'entreprise Quelles réponses à quelles problématiques ? », décembre 2011

Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale, 2013

Doctrines interarmées, « Les opérations d'évacuation de ressortissants », CICDE, 2009

ARTICLES

Abomo Pierre, « La réhabilitation de l'État à la faveur de la lutte contre le terrorisme », Diploweb, 16 janvier 2016 (consulté le 01/02/2016) http://www.diploweb.com/La-rehabilitation-de-l-Etat-a-la.html?utm_source=sendinblue&utm_campaign=NL83180116&utm_medium=email

Daoud Emmanuel, Rabaux Léa, « L'obligation de sécurité de l'employeur et le recours aux entreprises privées de sécurité », ANAJ IHEDN, 18 mars 2015, <http://www.anaj-ihedn.org/lobligation-de-securite-de-lemployeur-et-le-recours-aux-entreprises-privées-de-securite/> (consulté le 22/12/2015)

Denécé Eric, Cardoux Tiphaine, « Note d'actualité n°61 : agressions, enlèvements, attentats touchant les expatriés ou les missionnaires : nouvelles causes de mise en responsabilité des directions générales », CF2R, 18 décembre 2006, <http://www.cf2r.org/fr/notes-actualite/agressions-enlevements-attentats-touchant-expatriés-ou-missionnaires-nouvelles-causes-de-mise-en-responsabilite-des-directions-gener.php> (consulté le 20/12/2015)

Duperron Audrey, « Les 10 pays qui bénéficient des plus forts taux de croissance du monde », L'Express, 06/07/2015 <https://fr.express.live/2015/07/06/les-10-pays-qui-beneficient-des-plus-forts-taux-de-croissance-du-monde-exp-214441/> (consulté le 08/04/2016)

Francart Loup, « Sociétés militaires privées », Inflexions. Civils et militaires : pouvoir dire, <http://inflexions.fr/articles/societes-militaires-privées> (consulté le 21/04/2016)

Guisnel Jean, « La France pourrait autoriser le mercenariat, interdit depuis 2003 », Le Point, 29 septembre 2010 (consulté le 22/12/2015) http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/la-france-pourrait-autoriser-le-mercenariat-interdit-depuis-2003-29-09-2010-1242959_53.php

Vignaux Barbara, « Le mercenariat est hors la loi, vive le mercenariat ! », Le Monde Diplomatique, novembre 2004 <https://www.monde-diplomatique.fr/2004/11/VIGNAUX/11674> (consulté le 22/12/2015)

Villain Antoine, « L'affaire Karachi et ses conséquences en matière de sûreté d'entreprise », Géopolitique et Affaires Internationales (blog), 20 juillet 2011 (consulté le 26/01/2016) <http://affaires-internationales.blogspot.fr/2011/07/laffaire-karachi-et-ses-consequences-en.html>

« Terrorisme : quelles protections pour les salariés Français à l'étranger ? », L'Obs, 27 septembre 2014 (consulté le 26/01/2016) <http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20140926.OBS0447/terrorisme-quelles-protections-pour-les-salaries-francais-a-l-etranger.html>

ENQUÊTES / ÉTUDES / SONDAGES

« Bilan et perspective de la fonction de Directeur Sûreté – Sécurité dans l'entreprise », étude réalisée par le Cabinet de conseil Hay Group pour le CDSE, mai 2007 <https://www.cdse.fr/bilan-et-perspective-de-la> (consulté le 14/03/2016)

« La fonction sécurité en entreprise et son évolution », enquête réalisée par le CDSE, janvier 2010 (consulté le 18/03/2016) <https://www.cdse.fr/la-fonction-securite-en-entreprise>

« Enquête relative aux profils des directions de sécurité et de sûreté », CDSE, novembre 2014 <http://www.preventica.com/actu-enbref-profil-directeur-securite-surete-1281114.php> (consulté le 16/03/2016)

« Le Baromètre de la sécurité des collaborateurs à l'international », étude réalisée par Opinion way pour le CDSE, 2015, <https://www.cdse.fr/deuxieme-barometre-de-la-securite> (consulté le 23/03/2016)

SITES INTERNET

Groupes français

AREVA <http://www.areva.com/FR/cartes-59/areva-prsence-mondiale.html>

ENGIE <http://www.engie.com/groupe/notre-presence-internationale/>

LAFARGE <http://www.lafarge.com/fr/implantations>

SNCF <http://www.sncf.com/fr/entreprises/dans-le-mond>

TOTAL <http://www.total.com/fr/presence-dans-le-monde>

Sociétés de sécurité privée

AMARANTE <http://www.amarante.com/fr/>

CONTROL RISKS <https://www.controlrisks.com/>

EPEE <http://www.epee.fr/>

GEOS <http://fr.groupegeos.com/>

INTERNATIONAL SOS <https://www.internationalsos.com/>

SECOPROTEC <http://www.secoprotec.com/>

SPALLIAN <http://www.spallian.com/>

SSF <https://www.securite-sf.com/>

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	p.6
 Titre I - L'accroissement des responsabilités de l'entreprise.....	p.12
Chapitre 1 : Des menaces et des risques grandissants à l'égard des voyageurs d'affaire.....	p.13
Section 1 : La nécessité de développer une activité dans les zones à risques.....	p.13
§1. L'extraction de ressources, une incitation à l'internationalisation de l'entreprise dans les zones à risques.....	p.14
§2. Se développer dans les zones à risque pour survivre dans un contexte « d'hypercompétition ».....	p.15
§3. Une internationalisation poussée par un marché national dégradé ?.....	p.16
Section 2 : Une insécurité croissante pour les salariés expatriés et détachés.....	p.18
§1. Hybridation de la menace et développement des zones grises.....	p.18
§2. Les salariés étrangers, une cible attractive.....	p.21
Section 3 : Un rôle limité de l'État dans la protection des salariés expatriés.....	p.24
§1. Une action de l'État limitée par le droit international.....	p.25
§2. Un contexte d'économie budgétaire affaiblissant l'État régalien.....	p.26
§3. Un accroissement des menaces difficilement intégrable dans les politiques de l'État.....	p.27
 Chapitre II : Un besoin de protection croissant passant par une législation renforcée.....	p.29
Section 1 : Le renforcement progressif de la responsabilité de l'employeur.....	p.29
§1. La responsabilité initiale de l'employeur pour faute inexcusable.....	p.29
§2. La consécration d'une obligation de sécurité de résultat.....	p.30
Section 2 : L'impact de la jurisprudence Karachi : une extension de la responsabilité de l'employeur.....	p.32
§1. Les faits : une attaque terroriste prévisible ?.....	p.32
§2. Le jugement : un accident du travail rendu possible par la faute inexcusable de l'employeur.....	p.33
§3. Les conséquences : une prise de conscience des entreprises.....	p.34
Section 3 : Une judiciarisation croissante de la relation employeur / employé.....	p.35
§1. Une obligation de sécurité de résultat renforcée par de nombreux cas actuels.....	p.35
§2. L'infléchissement jurisprudentiel : de l'obligation de résultat à une obligation de moyens renforcée ?.....	p.38

Titre II - Les stratégies des entreprises pour assurer la sûreté de leurs salariés en mobilité internationale..... p.41

Chapitre I - La protection des voyageurs d'affaire, un objectif au cœur des missions de la Direction de la sûreté..... p.42

Section 1 : La Direction de la sûreté, une fonction nouvelle en quête de légitimité..... p.43

§1. La sûreté, une fonction à l'identité « en construction » et aux missions variées..... p.44

§2. La Direction de la sûreté, un secteur fortement militarisé ?..... p.46

§3. La nécessité de faire accepter la fonction sûreté non comme un poids mais comme un appui au développement de l'entreprise..... p.47

Section 2 : L'élaboration d'une stratégie de sûreté : un outil indispensable pour protéger les salariés..... p.49

§1. L'analyse risque-pays, une mission incontournable de la Direction de la sûreté..... p.49

§2. Informer et sensibiliser le personnel..... p.50

§3. Le rôle spécifique de la Direction de la sûreté en temps de crise..... p.51

Section 3 : La mise en place d'un dispositif sûreté sur opérationnel pour réduire l'exposition des salariés aux menaces..... p.53

§1. Les mesures de protection dans les zones à risques : une « bunkerisation » du salarié ?..... p.53

§2. Assurer le suivi du salarié : un nécessaire équilibre entre la protection du personnel et l'atteinte aux libertés..... p.55

§3. L'intégration de l'entreprise au sein des pays d'accueil par une démarche éthique, une stratégie pour protéger les salariés..... p.57

Chapitre II - Le rôle croissant des prestataires dans la sécurisation des salariés expatriés et détachés..... p.60

Section 1 : Une externalisation nécessaire à la protection du personnel..... p.60

§1. Un recours aux prestataires permettant de combler un besoin de compétences très spécifiques..... p.61

§2. Une externalisation poussée par un objectif de réduction des coûts..... p.63

Section 2 : Les entreprises confrontées à une offre variée mais dépourvue de tout cadre juridique..... p.64

§1. L'hétérogénéité de l'offre comme conséquence du manque d'encadrement juridique..... p.65

§2. Un recours complémentaire aux sociétés de sécurité étrangères..... p.67

§3. L'aide de l'État à la sécurisation des sites, une situation extraordinaire pour assurer la sauvegarde des intérêts français ?..... p.69

Section 3 : Le recours aux prestataires, un moyen pour les entreprises d'atténuer leurs responsabilités ?..... p.70

§1. Un contrôle nécessaire des entreprises sur leurs prestataires.....	p.70
§2. Une responsabilité minimale du prestataire.....	p.71

Titre III - Vers une coproduction de la sûreté à l'international ?..... p.75

Chapitre I - Le rôle de l'État dans la protection des voyageurs d'affaire : une place réduite ?.....	p.76
--	------

Section 1 : Des prérogatives régaliennes pourtant indélégalables..... p.76

§1. La sécurité, un bien public inaliénable ?.....	p.77
§2. Au niveau interne, une délégation progressive de certaines missions de sécurité au secteur privé.....	p.78
§3. Persistance de l'État, en particulier en temps de crise.....	p.79

Section 2 : Les appréhensions de l'État face à l'émergence des sociétés de sécurité privée..... p.81

§1. Le refus de confier des missions régaliennes à des acteurs privés.....	p.81
§2. Un encadrement juridique qui reste à définir.....	p.83
§3. Le recours aux services de sécurité privée à l'international en voie de légitimation.....	p.85

Chapitre II - Une coopération essentielle des acteurs pour assurer la sûreté des salariés expatriés et détachés.....	p.88
--	------

Section 1 : Une dépendance réciproque des différents acteurs..... p.88

§1. Un besoin pour l'État français d'encourager le développement des entreprises à l'international.....	p.88
§2. L'influence diplomatique de l'État, un levier pour les entreprises.....	p.90
§3. Une reconnaissance étatique nécessaire au développement des ESSD.....	p.91

Section 2 : Le Ministère des affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) au centre de la coopération avec les entreprises..... p.92

§1. La Direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI) du Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI), un partenaire diplomatique incontournable ?.....	p.92
§2. L'implication forte du CDCS dans la sûreté des voyageurs d'affaire.....	p.93
§3. Une coopération déséquilibrée entre les acteurs français de la sûreté internationale.....	p.95

Section 3 : Une mutualisation des moyens pour une meilleure gestion des risques et des crises ?..... p.96

§1. Prises d'otages et enlèvements, l'exemple d'une possible coopération publique-privée.....	p.97
§2. Une méfiance persistante de l'État envers les acteurs privés.....	p.98
§3. Vers un partage de la responsabilité en temps de crise ?.....	p.99

CONCLUSION..... p.103

Annexes..... p.106

Bibliographie..... p.112

Table des matières..... p.118