UNIVERSITE PANTHEON - ASSAS - PARIS II

Droit - Economie - Sciences Sociales

Année universitaire 2015- 2016

Master 2 professionnel Sécurité et défense

LES POLITIQUES DE SÛRETÉ DES ENTREPRISES FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL

Mémoire préparé sous la direction
de Monsieur le Professeur Xavier LATOUR

présenté et soutenu publiquement
pour l'obtention du Master 2 Sécurité et défense – finalité professionnelle

Par

JEAN-CHARLES FLOURENS

JURY :

Président : M. Xavier LATOUR, ***professeur de droit public à l'Université de Nice-Sophia-Antipolis***

Assesseur : M. Olivier GOHIN, ***professeur de droit public à l'Université Panthéon-Assas***

LES POLITIQUES DE SÛRETÉ DES ENTREPRISES FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL

A Pauline,

Je tiens à remercier particulièrement le Professeur Xavier LATOUR pour ses conseils et ses encouragements tout au long de mes recherches.

Je tiens aussi à remercier Alban GIRAUD-MOREL pour ses conseils tout au long de mon parcours universitaire, et pour m'avoir fait découvrir le domaine de la sûreté des entreprises.

Je tiens enfin à remercier Monsieur Brendan LOYANT et Monsieur Simon DELFAU pour les entretiens qu'ils m'ont accordé ainsi que l'ensemble des intervenants ayant apporté leurs compétences et connaissances tout au long de cette année universitaire au sein du Master II Sécurité et défense dirigé par le Professeur Olivier GOHIN de l'université Paris II Panthéon-Assas.

Labor omnia vincit improbus

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 ABRÉVIATIONS

AFNOR : Agence Française de Normalisation

CDSE : Club des Directeurs Sûreté des Entreprises

CDCS : Centre de crise et de soutien du ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

CNAPS : Conseil National des Activités Privées de Sécurité

DCN : Direction des Constructions Navales

DCNS : Groupe DCN rebaptisé DCNS

ESI : Expert en sûreté à l'international

ESSD : Entreprises de Services de Sécurité et de Défense

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

FH : Fréquence Hertzienne

GIGN : Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale

GPRS : *General Packet Radio Service*

GPS : *Global Positioning System*

GSM : *Global System for Mobile Communications*

ICOCA : *International Code of Conduct Association*

ISO : *International Organization for Standardization*

LOPPSI : Loi d'Orientation et de Programmation pour la Performance de la Sécurité Intérieure

MAEDI : Ministère des Affaires étrangères et du Développement International

OI : Organisation Internationale

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OPEX : Opération de Projection Extérieure

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SMP : Société Militaire Privée

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

TITRE I – LA DIRECTION SÛRETÉ : MÉCANISME INTERNE DE PROTECTION DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 1 – LA DIRECTION SÛRETÉ : NOUVELLE ENTITÉ DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 – LA DIRECTION SURETÉ : UNE ENTITÉ EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

TITRE II – LES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE : ACTEURS PARTICIPANT À LA SÛRETÉ

CHAPITRE 1 – L'ÉTAT : UN ACTEUR ESSENTIEL DE LA SÛRETÉ

CHAPITRE 2 – L'EMPLOI DES ESSD : OPTIMISATION DE LA SÛRETÉ DES ENTREPRISES À L'ÉTRANGER

CONCLUSION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

Un des objectifs essentiels de la France est, d'après le précédent ministre des Affaires étrangères et du Développement international, « *le rayonnement et le redressement économique* »[1], le ministre précise que « *ce sont les entreprises qui créent les richesses* »[2] concluant que la « *compétitivité nationale doit s'améliorer en Europe ainsi que hors d'Europe* »[3]. Expliquer les motivations poussant les entreprises françaises à s'implanter à l'étranger (Section I) permet d'envisager les conséquences sécuritaires de l'expatriation des entreprises à l'international (Section II) ; par conséquent il doit être discuté des besoins de sûreté des entreprises à l'international (Section III), enfin il faut constater que ces besoins sécuritaires représentent un enjeu majeur pour le secteur privé de la sûreté (Section IV).

Section I – La recherche du profit et du développement : moteur de l'expatriation des entreprises

Investir, se diversifier, conquérir de nouvelles parts de marché ou de nouveaux marchés, autant de pratiques auxquelles se livrent les entreprises afin de conserver leur rang, leur attractivité, et le développement de leurs intérêts. En France et sur le vieux continent les perspectives de croissance des entreprises françaises stagnent ; ce phénomène n'est pas propre aux entreprises françaises, toute la zone euro est impactée par ce défaut de croissance. En février 2015, la revue Challenges titrait « *Zone euro : et si la croissance ne revenait pas ?* »[4], exprimant les peurs partagées par certains économistes quant à l'aptitude des entreprises des pays membres de l'Union européenne à renouer avec la croissance. Si l'on recherche la cause de cette perte de vitesse de l'économie, celle-ci peut être trouvée dans la « *crise financière* »[5] de 2008 « *qui a fragilisé les banques, précipité la chute des indices boursiers et déprimé*

---

[1] Laurent FABIUS, *Conférence des Ambassadeurs - Discours de clôture*, 29 aout 2014. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/evenements-et-actualites-du-ministere/conference-des-ambassadeurs/precedentes-conferences/xxiie-conference-des-ambassadeurs-25-30-08-2014/article/conference-des-ambassadeurs-114958?xtor=RSS-4

[2] *Ibid.*

[3] *Ibid.*

[4] Patrick ARTUS et Daniel COHEN, « Zone Euro : Et si la croissance ne revenait pas ? ». *Challenges*, 2015. Web. 5 avril 2016. http://www.challenges.fr/economie/20150218.CHA3191/zone-euro-et-si-la-croissance-ne-revenait-pas.html

[5] Pascale JOANNIN, « L'Europe face à la crise financière ». *Robert-schuman.eu*., 2008. Web. 15 avril 2016. http://www.robert-schuman.eu/fr/questions-d-europe/0089-l-europe-face-a-la-crise-financiere

l'économie réelle »[6], engendrant un recul de la croissance européenne. La France ne fait pas exception. « *La Commission européenne a présenté ses prévisions de croissance, à 1,7 % pour la zone euro en 2016* »[7] , ces prévisions pour 2016 dans la zone euro attestent d'une stabilisation de la croissance « *1,7 % cette année contre 1,6 % l'an dernier, avant de grimper à 1,9 % en 2017* »[8], cependant, ces prévisions ne sont en rien comparables avec la croissance que l'on peut constater dans les pays en développement de la région asiatique et de certains pays d'Afrique [9], dont quelques-uns voient leurs PIB augmenter de « *4.5 et 5 %* »[10].

À la vue du panorama des zones de croissance, les entreprises voient dans l'internationalisation de multiples opportunités de croissance et d'augmentation de leurs chiffres d'affaires ; les entreprises françaises ne sont pas en reste, dans la mesure où les « *multinationales françaises emploient 5,3 millions de personnes dans leurs filiales à l'étranger* »[11]. Cependant, si la mondialisation a comme corollaire une redéfinition des zones de croissance, celles-ci se situent dans les pays en voie de développement ainsi que dans des milieux hostiles, expression employée par Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER dans leur ouvrage intitulé « *Business en milieu hostile* »[12]. L'Afrique, l'Asie, l'Amérique du sud et le Moyen-Orient se retrouvent propulsés sur le devant de la scène, comme des zones à très fort taux de croissance.

Ainsi les groupes français s'engagent dans la conquête de nouveaux marchés et partent s'implanter dans diverses régions. Leurs motivations varient en fonction de leur contingence, mais ils restent motivés par une volonté de développement ou de survie économique. Les grandes multinationales possédant des intérêts dans divers pays, créent des filiales, construisent des infrastructures et envoient leurs collaborateurs à l'étranger. Ce phénomène n'est cependant pas limité aux grandes sociétés, de plus en plus de PME et d'ETI se lancent dans la recherche

---

[6] *Ibid.*

[7] Gabriel GRESILLON, « La vigueur de la reprise européenne sous la menace d'une nouvelle stagnation des prix ». *lesechos.fr*., 2016. Web. 16 février 2016. http://www.lesechos.fr/monde/europe/021672357249-zone-euro-la-commission-europeenne-prevoit-une-croissance-moderee-en-2016-et-2017-1197722.php?bVdHbkBsGwChy4LE.99

[8] Commission Européenne, *Prévisions économiques de l'hiver 2016 : De nouveaux défis à relever*. Bruxelles. 2016. 8 mars 2016. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-214_fr.htm

[9] Tableau regroupant les taux de pourcentage annuel de croissance du PIB de l'ensemble des Etats.
Banque Mondiale « Croissance du PIB (% Annuel) |Données | Tableau ». *Donnees.banquemondiale.org*.2016. Web. 6 mars 2016. http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG

[10] « Perspectives macroéconomiques - perspectives économiques en Afrique ». *Africaneconomicoutlook.org*., 2016. Web. 6 mars 2016. http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/outlook/forecast/

[11] Cécile CROUZEL, « Les Entreprises françaises préfèrent s'implanter à l'étranger qu'exporter ». *Le Figaro*., 2015. Web. 6 mars 2016. http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/06/26/20002-20150626ARTFIG00003-les-entreprises-francaises-preferent-s-implanter-a-l-etranger-qu-exporter.php

[12] Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER. *Business En Milieu Hostile*. Paris, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010.

et la conquête de marchés à l'international[13]. La conséquence de la mondialisation est donc d'offrir aux entreprises françaises une chance de prospérer sur des territoires étrangers, ce qui permet de soutenir la croissance desdites entreprises. Il suffit pour s'en convaincre de comparer les chiffres d'affaires des sociétés sur le territoire et à l'international[14]. Nous constatons après la lecture de ce tableau que les chiffres d'affaires réalisés à l'étranger et en dehors du territoire de l'Union européenne par les groupes français, de petites ou de grandes tailles, représentent entre 30 et 50% de leurs chiffres d'affaires totaux.

Cependant si l'implantation à l'international est bénéfique pour la croissance économique des entreprises françaises, elle soulève une problématique liée aux zones géographiques dans lesquelles nos entreprises s'implantent.

Section II – La vulnérabilité des entreprises à l'international : facteur de fragilisation

Toute entreprise, indifféremment de son statut juridique et de sa dimension économique, une fois sur le marché de son domaine d'activité se trouve confrontée à des menaces. La fragilité de l'entreprise va dépendre de plusieurs facteurs. On trouve à ce titre : le domaine d'activité (le domaine des hydrocarbures est un secteur particulièrement confronté aux menaces et risques sécuritaires[15]), l'implantation géographique, le recrutement des salariés, la prise de risque de l'entreprise face à ses concurrents. Une stratégie économique hasardeuse et une mauvaise gestion des investissements ou des salariés sont autant de facteurs pouvant entrainer l'instabilité de l'entreprise, une mise en danger de son personnel, et indirectement affecter ses clients ; par conséquence, l'entreprise développe des structures et des mécanismes de protection afin d'assurer la pérennité de ses activités.

---

[13] Chiffre de l'implantation à l'international des petites et moyennes entreprises.
Patricia SALENTEY, « Classement : Les 100 PME et ETI françaises championnes à l'international ». *Lentreprise.com*., 2015. Web. 14 Décembre 2015. http://lentreprise.lexpress.fr/international-export/classement-les-100-pme-et-eti-francaises-championnes-a-l-international-en-2015_1696616.html

[14] Voir ANNEXE I
INSEE, « L'implantation Des Groupes Français à L'étranger en 2007 ». *Insee.fr*., 2016. Web. 14 Décembre 2015. http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&ref_id=implantation-groupes-francais-etranger-2007

[15] « Certaines activités ont le luxe de pouvoir choisir les pays dans lesquels s'implanter à l'international. Nous producteurs d'énergie, ne choisissons pas où sont le pétrole et le gaz. Et malheureusement, ces ressources sont souvent dans des pays dits à risques. Cela veut dire que nos personnels, infrastructures et capitaux sont directement confrontés à des risques sécuritaires ».
Jean-Philippe BERILLON, « La sûreté est de plus en plus légitime parce qu'elle est de plus en plus nécessaire », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014. P. 20.

La pérennité de l'entreprise est soumise à sa survivance à des dommages, réalisés ou potentiels, causés par la survenance d'une menace connue ou inconnue ; le défi réside alors dans l'établissement d'une cartographie des menaces et des risques la plus exhaustive possible. Ces risques et menaces doivent par la suite être catégorisés et hiérarchisés par probabilité de survenance afin de ne pas allouer des moyens disproportionnés à la prévention de menaces improbables.

Les menaces liées à des questions de sûreté sont parmi les plus nuisibles pour l'entreprise, ces dernières viennent se rajouter au besoin d'assurer la pérennité de l'organisation contre les dommages liés à des catastrophes naturelles ou à des aléas économiques, politiques et sociaux. L'entreprise doit aussi se plier, aux obligations d'assurances et aux diverses réglementations telles que les obligations de sécurité du travail et sécurité incendie.

Les questions de sûreté font l'objet, parmi les dirigeants d'entreprises, d'appréhensions et de perceptions très différentes selon qu'il s'agit de dirigeants de PME ou de grands groupes industriels. Pour appréhender la sûreté en entreprise, trois variables principales sont à prendre en compte dans la mesure où elles ont une influence non négligeable à savoir, la taille de l'entreprise, la localisation géographique de ses implantations à l'étranger et ses secteurs d'activités.

Section III – Le besoin de sureté des entreprises à l'international : typologie des menaces

Les entreprises françaises sont en quêtes de croissance et ont tendance à partir à la conquête de nouveaux marchés situées dans des pays étrangers. Il s'agit ici d'une nécessité pour rester compétitives et attractives. Pour ce faire, elles expatrient leurs collaborateurs et leurs moyens dans divers pays, là où se situent leurs intérêts. Cependant ces nouvelles zones d'activités sont souvent situées dans des pays en voie de développement ou en développement, des zones de conflit ou des états défaillants.

Du point de vue de l'entreprise il serait plus juste de parler de zones géographiques et non de pays, bien que l'état dans lequel s'implante une société a un impact direct sur le niveau des menaces, la situation sécuritaire dans un pays peut ne pas être uniforme et homogène ; il est plus précis de raisonner en termes de zones géographiques, car elles peuvent être définies en fonction de chaque site d'une société particulière. Les entreprises se retrouvent ainsi confrontées à de nombreuses menaces et à des risques d'atteinte à leurs intérêts plus ou moins

importants. Au titre de ces menaces nous pouvons déjà citer la criminalité organisée et transnationale, le risque terroriste ou encore les risques sanitaires et les catastrophes naturelles ; cette liste n'est pas exhaustive.

En 2016 le panorama des malveillances est sans précédent, on peut citer trois sources évidentes, le terrorisme, la criminalité et les conflits hybrides qui regroupent crises sociales, politiques, religieuses et ethniques. Depuis l'entrée dans le troisième millénaire, les conflits se multiplient, leurs intensités ne sont pas excessives mais beaucoup plus atomisées. Le site *crisisgroup*[16] réalise un suivi continu des crises dans le monde permettant de comptabiliser précisément le nombre et l'intensité des conflits actuels. Le dernier numéro, du 2 mai 2016, de la revue *CrisisWatch Tracking Conflict Worldwide*[17] dénombre 9 zones où la situation se détériore à savoir: l'Afghanistan, le Bangladesh, la Gambie, l'Irak, la Macédoine, le Haut-Karabakh (Azerbaïdjan), la République du Congo et la Syrie. Le Haut-Karabakh est placé dans la catégorie des zones de potentiel conflit. Les atteintes volontaires et les malveillances touchent de nombreux domaines tels que le trafic aérien, le transport maritime, le transport ferroviaire, et passent par de multiples vecteurs comme le numérique via des cybers attaques[18], par l'utilisation des réseaux sociaux employés par des groupes terroristes maitrisant leur usage, « *les djihadistes du groupe Etat islamique auraient même édité un manuel de bonne conduite à suivre pour ne pas se faire géolocaliser via des tweets ou des post Facebook* »[19]. Ces menaces participent à l'augmentation globale de la dangerosité dans diverses zones du globe.

De nombreux facteurs sont responsables de cette augmentation des crises et la mondialisation joue un rôle déterminant dans l'explosion des menaces et le développement de nouvelles formes de menaces. Si les nouveaux moyens de communication, de transfert de données et de transport ont favorisé la démultiplication de l'économie et l'émergence de multinationales aux chiffres d'affaires parfois supérieur au PIB de pays développés[20], ces nouveaux moyens ont aussi profités à des groupes criminels internationaux que l'on désigne

---

[16] http://www.crisisgroup.org/

[17] The International Crisis Group, « CrisisWatch n°153 », *CrisisWatch*, 2016. http://www.crisisgroup.org/~/media/Files/CrisisWatch/2016/cw153.ashx

[18] Melinda DAVAN-SOULAS, « La chaîne tv5monde victime d'une cyberattaque terroriste de grande ampleur » *MYTF1NEWS.*, 2015. Web. 20 Janvier 2016. http://lci.tf1.fr/economie/medias/la-chaine-tv5monde-victime-d-une-cyberattaque-terroriste-de-8591856.html

[19] « Réseaux Sociaux : Daech S'impose Des Règles », *Le Figaro*, 2014. 7 Février 2016. http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/10/19/97001-20141019FILWWW00229-reseaux-sociaux-daech-s-impose-des-regles.php

[20] Herrick DU HALGOUET, « ONG-Entreprises : Le choc des valeurs : Des entreprises plus riches que des pays malgré la crise », *Ong-entreprise.blogspot.fr*, 2011. 8 Février 2016. http://ong-entreprise.blogspot.fr/2011/01/des-entreprises-plus-riches-que-des.html

désormais sous le nom de criminalité organisée transnationale. L'explosion des moyens de communication a elle entrainé une atomisation des vecteurs d'échanges d'informations impossibles à surveiller ; on trouve parmi les fleurons des réseaux encryptés le réseau *Thor* et l'application *Whatapps* récemment chiffrée[21] et utilisée entre autres par les réseaux terroristes.

Les menaces dans l'acception « *manifestations intentionnelles d'un danger* »[22] peuvent être classifiées en trois catégories. On distingue les menaces contre les collaborateurs, les menaces contre le patrimoine immatériel et enfin les menaces contre les biens matériels, équipement ou infrastructure ; rares sont les entreprises échappant à la malveillance, particulièrement à l'international. Les menaces peuvent être hybrides et donc plus complexes à appréhender et à prévenir. Le terrorisme et la criminalité organisée constituent les principales menaces responsables de l'insécurité des entreprises à l'international, ces dernières devant supporter un risque plus ou moins élevé d'atteinte à leur intégrité en fonction de la stabilité de la zone dans laquelle elles sont implantées. Auparavant les menaces de nuisances volontaires se limitaient à la petite criminalité et au grand banditisme, mais n'étaient que des épiphénomènes, ponctuels et aléatoires représentant des risques raisonnables pour les entreprises. Désormais et depuis les attentats du 11 septembre 2001, l'accroissement de la menace terroriste a entraîné une augmentation exponentielle des risques sécuritaires pour les entreprises françaises[23], les exemples d'Arlit[24] et d'In Amenas[25] sont sans équivoques. Mais au-delà de la menace terroriste de plus en plus prégnante, c'est la multiplication des vecteurs permettant de nuire qui a forcé les entreprises à établir des politiques de protection de leurs intérêts. Ces politiques se sont traduites par la création de cellules dédiées à la protection contre les menaces volontaires : les directions sûreté. Par ailleurs, il faut aussi relever les risques *cyber* liés à la numérisation de l'économie et des transactions financières desquelles dépendent toutes les entreprises. Enfin, la menace fondamentale pour les intérêts des entreprises réside dans le développement de la criminalité organisée. Cette dernière ignorée par les politiques et

---

[21] Jean-Philippe LOUIS, « Chiffrement de bout en bout de Whatsapp : Comment ça marche ? », *lesechos.fr*, 2016. 8 Mars 2016. http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/021821127828-chiffrement-de-bout-en-bout-de-whatsapp-comment-ca-marche-1212004.php

[22] *«* Glossaire du droit du danger *», in Préventique Sécurité no 120 novembre-décembre,* pages 73 et s.

[23] Géraldine MEIGNAN, « Terrorisme : Des entreprises françaises dans La ligne de mire », *Lexpansion.com*, 2014. 14 Février 2016. http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/terrorisme-des-entreprises-francaises-dans-la-ligne-de-mire_1627730.html

[24] AFP, « Areva dit n'avoir "jamais refusé" l'aide du Niger », *Le Point*, 2010. 11 Mars 2016. http://www.lepoint.fr/societe/areva-dit-n-avoir-jamais-refuse-l-aide-du-niger-20-09-2010-1238552_23.php

[25] « La Prise D'otages D'in Amenas », *LExpress.fr*, 2014. 14 Mars 2016. http://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/prise-d-otages-en-algerie_1210686.html

les médias durant plus de deux décennies, revient sur le devant de la scène ; si en 1999 la conférence de Palerme[26] avait tenté de mettre en place des mécanismes de lutte contre la criminalité organisée, cette dernière a pu durant les dernières décennies se développer sous couvert de l'engouement médiatique pour la menace terroriste. Paradoxalement, bien que le lien entre la criminalité organisée et les membres d'organisation terroriste soit évident, les gouvernants n'ont pas agi efficacement contre la criminalité. Concernant la lutte contre le financement du terrorisme et le crime organisé, la France prépare actuellement un projet de loi visant à renforcer l'efficacité des moyens français[27].

Les entreprises une fois implantées dans des zones dites à risques ou hostiles, sont la cible d'une hybridation des menaces ; la connaissance de ces menaces est indispensable aux entreprises, si elles souhaitent conserver leur compétitivité. Ainsi, l'étude des menaces visant l'entreprise deviennent engendrent au sein de celle-ci le développement des stratégies de sûreté et de sécurité.

Section IV – La protection des entreprises : un enjeu majeur pour le secteur privé de la sûreté

Des mécanismes de protection découlent des stratégies de sûreté des entreprises à l'international. Ces mécanismes de protections nécessitent la fourniture d'une assistance et d'une expertise sûreté approfondie permettant la pérennité de ladite société française. Cependant ces prestations, quand elles ne sont pas réalisées dans l'entreprise, sont fournies par des entreprises anglo-saxonnes étant en situation de quasi-monopole sur le marché des prestations de sûreté privée ; en effet, les ESSD françaises réalisent « *100 millions d'euros* »[28] alors que le marché mondial de la sûreté représente un chiffre d'affaires de « *100 milliards de dollars* ». Les sociétés françaises de service de sécurité et de défense (ESSD) ne parviennent donc pas à s'imposer sur le marché international de la sureté, ce qui pousse les grandes entreprises du CAC40 à se tourner vers des partenaires étrangers.

---

[26]Convention des Nations Unies « contre la criminalité transnationale organisée », New York, 2004. https://www.unodc.org/documents/treaties/UNTOC/Publications/TOC%20Convention/TOCebook-f.pdf

[27] Projet de loi, « *renforçant la* lutte contre *le* crime organisé*, le* terrorisme *et leur* financement*, et améliorant l'efficacité et les* garanties *de la* procédure pénale »*,* Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 3 février 2016. http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl3473.asp

[28] Clément DURANT, Quels développements pour le marché français de la sûreté à l'international ? , anaj-ihedn, 2014. Web. 8 Décembre 2015.

Avant de poursuivre plus avant, il est nécessaire de définir différentes notions indispensables. Tout d'abord, la sûreté et la sécurité : les deux termes, n'étant pourtant pas étymologiquement proches, sont souvent confondus et amalgamés. Le professeur DELVOLVE dans un article sur la définition de la sécurité s'interroge « *Est-ce que la sécurité c'est la sureté, est ce qu'il y a une différence* »[29], à la fin de l'article, la conclusion en est qu'en France il est extrêmement compliqué de comprendre ce que l'on entend par le terme de sécurité ; on a une telle approximation des concepts que cela conduit à l'approximation des usages. Il peut néanmoins être retenu la définition suivante, « *La sureté regroupe l'ensemble des mesures de protection pour lutter contre les actes de malveillances, tandis que la sécurité industrielle vise un fonctionnement sans danger des installations pour les employés et les populations avoisinantes.* »[30]. En d'autres termes, « *la sécurité désigne l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques techniques, physiques, chimiques et environnementaux pouvant nuire aux personnes et aux biens sans avoir un but de profit* »[31] ; alors que « *la sûreté concerne l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux actes spontanés ou réfléchis ayant pour but de nuire, ou de porter atteinte dans un but de profit psychique ou/et financier* »[32].

Il importe désormais que les entreprises françaises voient leurs intérêts protégés par des sociétés nationales et que l'intégrité des ressortissants français ne soit plus dans les mains de sociétés étrangères. Dans le domaine économique et dans les secteurs tels que la sûreté, le patriotisme économique est un concept devant faire référence. Si les pays anglo-saxons peuvent être considérés comme des alliés, selon la vision issue de la logique des deux blocs et ayant survécu durant l'époque post guerre froide, ils sont définitivement des concurrents dans le domaine économique. Certains pourraient alors arguer que dans le système globalisé actuel, prôner une sûreté exclusivement française est un projet irréaliste ne prenant pas en compte les rouages globaux de la mondialisation. Cependant, si externaliser la sûreté vers des sociétés étrangères apparait pour certain la solution la plus efficace et la plus rentable, il est difficile d'accepter que l'Etat français ainsi que les grands groupes français ne favorisent pas le développement des ESSD françaises. Bien sûr les sociétés anglo-saxonnes de sûreté ne nuisent pas volontairement aux entreprises françaises.

---

[29] Pierre DELVOLVE, « Sécurité et sûreté », *RFDA*, 2012, p. 1085
[30] Patrick DENIEL, « La fonction de directeur sûreté a pris un essor considérable » Usinenouvelle.com., 2015. Web. 28 Décembre 2015. http://www.usinenouvelle.com/article/la-fonction-de-directeur-surete-a-pris-un-essor-considerable.N364142
[31] https://cespplussur.interieur.gouv.fr/FAQ/Y-a-t-il-une-difference-entre-securite-et-surete
[32] *Ibid.*

Ainsi, la compréhension des mécanismes, des interconnections et des stratégies permettant d'assurer la protection des personnels et des infrastructures de nos entreprises à l'étranger justifie : l'étude du fonctionnement de la direction sûreté comme mécanisme de protection interne à l'entreprise (I) ainsi, que l'analyse des partenaires de l'entreprise acteurs participant à la sûreté à l'international (II).

TITRE I – LA DIRECTION SÛRETÉ : MÉCANISME INTERNE DE PROTECTION DE L'ENTREPRISE

La mondialisation a entraîné, une internationalisation des entreprises, un accroissement de nouvelles menaces et par conséquent une augmentation exponentielle des risques auxquels sont exposés les intérêts des entreprises. Les entreprises françaises prennent de plus en plus en considération les menaces de sûreté, contre leurs biens matériels et immatériels et leurs personnels. Concernant ces derniers, l'entreprise est tenue à une obligation particulièrement contraignante, elle est responsable des nuisances commises contres ses collaborateurs dans le cadre de leurs missions. Pour répondre à ces menaces il est judicieux pour l'entreprise de mettre en place des solutions de sûreté.

La solution pour répondre à ces nécessités est de mettre en place un nouvel acteur, la direction sûreté. Cette dernière est dirigée par un directeur sûreté chargé de s'assurer de la correcte mise en application des toutes les mesures nécessaires afin que l'entreprise remplisse correctement son obligation de protection de ses collaborateurs. Au-delà des collaborateurs, le directeur sûreté a sous sa responsabilité la protection de tous les intérêts de l'entreprises, des actifs, que ce soit les biens immatériels et les biens matériels.[1]

Néanmoins, on constate que de nombreuses entreprises ne se sentent pas concernées par les questions de sûreté. De plus, la prise de mesures de sûreté n'est pas encore un automatisme dans le monde de l'entreprise ; certaines d'entre elles, les ETI, les PME et les TPE principalement ne disposent pas de cette culture de sûreté, et non pas de collaborateurs dédiés à cette fonction. Cette mission est alors assurée par le directeur général ou le directeur des ressources humaines. Ainsi, l'obligation de protection des salariés par l'entreprise, induit une analyse détaillée de la direction sûreté (Chapitre I), cependant sa récente apparition dans l'entreprise implique de prendre en compte sa quête de légitimité (Chapitre II).

[1] Article extrait de la revue Préventica n°121 janvier/février 2012. http://www.preventica.com/dossier-surete-maitrise-risques-entreprise-responsabilite.php

CHAPITRE I – LA DIRECTION SÛRETÉ : NOUVELLE ENTITÉ DANS L'ENTREPRISE

La direction sûreté est une création récente qui n'était pas popularisée il y a 5 ans. Olivier HASSID questionné sur la répartition des directions sûreté répond qu'en 2010 « *ce n'était pas fantastique* » mais qu'aujourd'hui elles ont « *pris un essor considérable* »[2]. Il est donc approprié, pour s'interroger sur la maturité de ces directions, d'effectuer une approche transversale des métiers de la sûreté en entreprise (Section I), laquelle entrainera l'analyse des missions et outils de la direction sûreté (Section II).

[2] Patrick DENIEL, « La fonction de directeur sûreté a pris un essor considérable » *Usinenouvelle.com*., 2015. 28 Décembre 2015. http://www.usinenouvelle.com/article/la-fonction-de-directeur-surete-a-pris-un-essor-considerable.N364142

Section I – Approche transversale de la fonction sûreté en entreprise

Indéniablement lié aux questions de responsabilité, la fonction de sûreté en entreprise trouve dans l'accroissement de l'engagement de la responsabilité des entreprises, le fondement des directions sûreté (§1), le développement de cette fonction soulève en outre des interrogations quant à l'essor des directions sûreté (§2).

§ 1 – La responsabilité de l'entreprise comme fondement des directions sûreté

Les entreprises sont astreintes à une obligation de sécurité de leurs employés ; cette obligation juridique est évolutive et contraignante. La protection des salariés doit être assurée efficacement, si cette obligation de protection n'est pas respectée et que l'un des collaborateurs a son intégrité physique ou mentale atteinte alors la responsabilité de l'entreprise est engagée. Au sein de l'entreprise, le directeur général est le mandataire social de la société, ce qui fait de lui le responsable en cas d'incident de ses collaborateurs à l'international.

Le devoir de protection a subi une évolution significative durant les années 2000 ; l'obligation de moyen se transforme en une obligation de résultat, entraînant une condamnation systématique de l'entreprise en cas d'atteinte à l'intégrité de ses collaborateurs lors de leurs fonctions durant leurs déplacements à l'international. Le basculement juridique s'effectue lors des multiples « *volets judiciaire de l'affaire* »[3] Karachi[4], débutant le 15 janvier 2004 lorsque le TASS de Saint-Lô rend sa décision consécutive à la saisine par les parties demanderesses à l'action auprès dudit tribunal à l'encontre de la société DCN, possédée par l'Etat français à la date des faits. Cette décision fait partie d'un ensemble de décision, étendant la notion d'obligation de sécurité de l'employeur envers ses salariés, initiée à la base par les procès ayant eu lieu consécutivement au scandale de l'amiante et menant à la définition de l'obligation de sécurité définie par l'assemblée plénière de la Cour de Cassation le 24 juin 2005 dans son arrêt n°03-30038[5]. Cette décision sera suivie par l'arrêt SNECMA 5 mars 2008 n° de pourvoi 06-

---

[3]Monica GONCALVES, « Obligation de sécurité de l'employeur et vie privée des salariés en mobilité internationale : une jurisprudence en plein essor », *Sécurité et stratégie n°19,* 2015. P. 14

[4] Différents volets dont Tribunal des Affaires de la Sécurité Sociale (TASS) de la Manche, 15 juillet 2004 et Cour d'appel de Rennes, 24 octobre 2007.

[5] « *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 (…), le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable (…) 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 (…)* ».

45888[6] menant à la prise en compte des risques physiques mais également psycho-sociaux dans le cadre de la mise en place d'une évaluation des salariés, passant par une consultation auprès du CHSCT[7].

Il découle de la décision de 2004 que l'Etat a commis une faute inexcusable[8], celle-ci résidant dans l'incapacité de la société DNC et de l'Etat d'assurer une protection efficace de ses salariés expatriés au Pakistan près de Karachi, et de prévenir leurs assassinats par des terroristes. Il ressort de cette décision de principe que l'employeur dispose d'une obligation de protection de ses employés, cette obligation de protection a la particularité d'être une obligation de résultat et non de moyen. Ainsi l'employeur est contraint de prendre en compte à la fois la sécurité physique et morale de ses employés ainsi que les questions de sûreté de ses collaborateurs lorsque ceux-ci se déplacent à l'international. Cette obligation de résultat est particulièrement contraignante car elle fait supporter la charge de la preuve à l'entreprise. Cette dernière doit prouver, pour limiter l'engagement de sa responsabilité, non pas que tous les moyens pour la protection de ses collaborateurs ont été mis en place, mais que les collaborateurs victimes d'une atteinte l'ont subi en dehors du cadre de leurs activités professionnelle ; cela sous-entend que l'entreprise n'a pas d'obligation de protections de ses collaborateurs à l'international quand ils ne sont pas dans le cadre de leur travail. Cela créé une situation de déséquilibre, incompatible avec la réalité des menaces ; un collaborateur expatrié ou en déplacement dans une zones hostiles à l'étranger est particulièrement vulnérable. De plus il n'accepte de se retrouver dans une zone à risques que la raison primordiale qu'il remplit une mission pour sa société. Ainsi, pour la protection des collaborateurs à l'étranger, il n'est difficilement concevable de faire une distinction entre les périodes de travail et les périodes de repos ; la protection exercée par l'entreprise doit être continue et adapté au niveau de risque de la zone géographique d'expatriation de son collaborateur. Cette position a été retenue par la

---

Cour de Cassation, Assemblée plénière, du 24 juin 2005, 03-30.038
https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000007050081&fastReqId=473176976&fastPos=1

[6] Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 5 mars 2008, 06-45.888, Publié au bulletin
https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000018234005

[7] Qu'est-ce qu'un CHSCT ?
http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/acteurs/comite-d-hygiene-de-securite-et-des-conditions-de-travail/qu-est-ce-qu-un-chsct/

[8] « Les considérations qui précédent démontrent d'une part que la [société X] a sous-estimé les risques réellement encourus par les salariés alors même qu'elle avait les moyens de les évaluer à leur juste niveau, d'autre part qu'elle n'a pas pris les mesures nécessaires qui s'imposaient pour préserver ses personnels du danger auquel ils étaient exposés. La faute inexcusable, au sens de l'article L452-1 du code de la sécurité sociale est donc caractérisée. Elle ouvre droit en conséquence à l'indemnisation intégrale des victimes. »
Pierre NOVARO, « La sûreté une activité transversale dans l'entreprise », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014. P. 26.

Cour de Cassation dans sa jurisprudence dite Jolo[9]. La Cour de cassation stipule dans son arrêt que la société Sanofi est responsable de la protection de ses collaborateurs en cas d'agression « *hors de son temps de travail et sans lien direct avec l'exécution du contrat de travail* »[10] ; la Cour de Cassation impose une obligation de sûreté particulièrement vaste, puisque « *l'entreprise reste plus que jamais responsable des dommages causés à l'intégrité physique du salarié qu'elle a missionné sur un théâtre d'activité autre que la France* »[11]. Cette nouvelle obligation a un impact significatif sur les moyens déployés par les entreprises françaises pour assurer la protection à l'international de leurs collaborateurs ; les moyens nécessitent d'être plus conséquent, l'entreprise doit par exemple assurer la sûreté de la résidence à l'étranger de son collaborateur et de sa famille, dispenser des formations sûreté à la famille de son collaborateur si celle-ci l'accompagne dans son expatriation.

A propos de l'obligation de résultat qui incombe aux entreprises dans la protection de ses employés, la jurisprudence a évolué ; l'arrêt en date du 25 novembre 2015 de la Cour de cassation[12] vient assouplir l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur, il transforme l'obligation de résultat une obligation de moyens renforcés[13]. L'assouplissement de l'obligation de sécurité entraine une diminution de la pression sur les entreprises, lesquelles pourraient en arriver à délaisser les moyens techniques déployés, les formations de leurs collaborateurs, les moyens financiers alloués à la sûreté, ce qui serait très préjudiciable pour les collaborateurs de l'entreprise, qui seraient alors plus vulnérables aux menaces à l'international dans les zones à risques.

Ainsi les entreprises françaises et plus précisément leurs mandataires sociaux supportent la responsabilité de toutes les incidents pouvant effectuer l'intégrité physique et mentale des leurs collaborateurs. Les situations où la responsabilité du mandataire social peut être engagée sont multiples et les conséquences de cette responsabilité peuvent venir mettre en

---

[9] Arrêt de la Cour de Cassation, 7 décembre 2011 n°2575, Société Sanofi Pasteur c/ Peyret https://www.courdecassation.fr/publications_26/arrets_publies_2986/chambre_sociale_3168/2011_3710/decembre_4035/2575_7_21699.html

[10] Monica GONCALVES, « Arrêt de la Cour de Cassation, 7 décembre 2011 N°2575, Société Sanofi Pasteur C/ Peyret », *CDSE.fr*, 2012. 12 Février 2016. https://www.cdse.fr/arret-de-la-cour-de-cassation-7

[11] Olivier DE MAISON ROUGE, « Le salarier exposé aux risques à l'étranger : nature de la responsabilité de l'employeur », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014. P. 17.

[12] Arrêt n° 2121 du 25 novembre 2015 (14-24.444) - Cour de cassation - Chambre sociale - ECLI:FR:CCASS:2015:SO02121

[13] Virginie MORGAND, « L'obligation de sécurité de l'employeur assouplie : Vers une obligation de moyens renforcée », *Village-justice.com*, 2015. 5 Décembre 2015. http://www.village-justice.com/articles/obligation-securite-employeur,20943.html

péril ses biens. Le mandataire peut vouloir limiter des pertes financières propres, pour cela il a recours à l'assurance de responsabilité civile ; cependant cette dernière ne peut pas empêcher la mise en œuvre de sa responsabilité. Le dirigeant d'entreprise dispose alors d'une autre solution afin de se décharger en partie ou totalement de sa responsabilité, il peut créer un poste de directeur sûreté au sein de sa société ; ainsi en cas d'incident, il pourra prouver qu'il a mis en place les moyens de lutte contre les malveillances. La raison d'être première du directeur sûreté est donc de porter la responsabilité d'un incident lié à une mauvaise gestion de la protection des collaborateurs de l'entreprise.

§ 2 – L'essor des directions de sûreté

Indéniablement lié aux questions d'engagement de la responsabilité de l'entreprise, l'essor des directions sûreté est mis en évidence par le détail des rôles de la direction sûreté (A) dans l'entreprise et confirmé par sa composition hétérogène (B).

A. Les rôles de la direction sûreté

La direction sûreté a pour mission principale de manager les risques de sûreté et des crises susceptibles de porter atteinte aux intérêts de l'entreprise. Pour se faire la direction sûreté doit implémenter un système de gestion de la sûreté ; des normes internationales existent et leur obtention par une entreprise atteste que cette dernière dispose d'un système de management de la sûreté performent. La norme la plus répandu est la certification ISO 9001[14], elle atteste de la bonne mise en place de mécanisme de management de la qualité. La certification ISO 31000 Management du risque[15] et la certification ISO/IEC 31010 Gestion des risque – Technique d'évaluation des risques[16] participent au renforcement du système de management de la sûreté en entreprise. Enfin, la certification ISO 34001, bien que son titre soit « *système de management de la sécurité* »[17], s'adresse à tous les organismes ayant des

---

[14] ISO 9000 – Management de la qualité http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000

[15] http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso31000.htm

[16] http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=51073

[17] ISO/DIS 34001.3 Système de management de la sécurité http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=61588

problématiques de sûreté, elle insiste sur la nécessité de bien distinguer entre sûreté, sécurité et qualité ; la norme ISO 34001 permet d'assurer la protection de l'entreprise contre les dégradations et les atteintes volontaires contre ses intérêts.

Tout d'abord il est nécessaire de délimiter la fonction de directeur sûreté et d'une direction sûreté au sein d'une entreprise. La sûreté correspond à la prévision des risques d'atteintes, causés par une menace intentionnelle et non accidentelle ; la sûreté consiste à prévoir des plans afin de contenir et limiter les atteintes en cas de réalisation d'un risque. Quelle que soit la nature de la menace, c'est le caractère intentionnel de cette dernière qui la fait entrer dans le champ de la sûreté ; en d'autre terme, une personne physique ou morale doit chercher à nuire à l'entreprise. Dans une entreprise, le directeur sûreté a donc comme mission première de prévenir et de limiter les atteintes intentionnelles aux intérêts et aux collaborateurs de l'entreprise. Néanmoins, la fonction de directeur sûreté s'amalgame souvent avec une autre fonction, la sécurité, malgré l'absence de similitudes étymologiques.

On découvre que dans la pratique les directeurs sûretés sont contraints de gérer différentes fonctions qui traitent, à la fois des questions d'hygiène et de sécurité au travail et des questions de sûreté. Mais il est difficile de saisir la cohérence de ce choix, à en croire un collaborateur de l'ESSD Amarante International, il n'est pas incohérent qu'une même personne soit en charge des questions de sécurité et de sûreté, mais il est préférable pour la protection de l'entreprise que ces fonctions soient clairement distinctes et confiées à des personnels différents. Amarante international précise qu'elle « *préfère deux interlocuteurs* »[18]. Il peut être envisagé une concentration des fonctions de sûreté et de sécurité au sein d'une direction sécurité et sûreté afin d'optimiser le fonctionnement de la gestion des risques pouvant affecter l'entreprise. Il serait cependant nécessaire de garder des collaborateurs spécialisés dans l'une ou l'autre des disciplines afin de garder une efficience maximale dans chacun des domaines.

La faiblesse principale de la fonction de directeur sûreté est qu'elle est encore aujourd'hui mal définie et mal délimitée ; cela souligne une autre faiblesse de la fonction, elle est peu répandue. Cependant ce propos est à nuancer, dans la mesure où le développement des postes de directeur sûretés est croissant ; le développement de la menace terroriste et de la criminalité organisée consacre la nécessité de disposer d'un directeur sûreté. Les ETI et PME n'ont cependant pas encore intégré l'impératif de se doter d'un directeur sûreté pour se prémunir

---

[18] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

contre des risques de nuisances. Dans un entretien donné par le directeur du club des directeurs sécurité des entreprises, Olivier Hassid précise que « *Dans les PME et ETI, cette fonction peut être "noyée" et être assurée par le PDG, le DRH, le secrétaire général ou le risk manager »*[19].

Le faible développement de la fonction de directeur sûreté est aussi lié au manque de formation et de leur reconnaissance. Les directeurs sûreté ne sont pas issus de formations spécialisées, mais sont recrutés pour leur précédente expertise. L'on trouve beaucoup d'anciens des services de renseignement et d'anciens militaires. Les directeurs sûreté des grands groupes du CAC 40 étaient jusqu'à présent issus des rangs des armées ou des services de renseignement. Néanmoins, il faut noter que durant les deux dernières années 40% des sociétés du CAC40 ayant un directeur sûreté issu des armées se sont séparées de ce dernier. De plus, concernant la formation des collaborateurs aux seins des directions sûreté, de nouvelles formations se mettent en place afin de dispenser une culture commune de la sécurité et de la sûreté. Le site du CDSE présente un panel des différentes formations disponibles[20], l'on trouve une formation réalisée par le CDSE en collaboration avec l'ESCP Europe, une formation de management de la sécurité est de la sûreté en entreprise dispensé par le CDSE et ENSP, ainsi qu'une formation dispensée à l'université Panthéon-Assas. La culture de la sûreté n'est ainsi plus le monopole des anciens militaires.

Cependant il demeure complexe de trouver des collaborateurs ayant les capacités et compétences pour remplir certaines missions de sûreté ; c'est pourquoi, bien que les directions sûreté ne considèrent pas indispensable de voir leurs sièges composés de militaire ; elles n'en demeurent pas moins intéressées par des collaborateurs experts en sûreté avec un passé militaire quand il s'agit de mener des missions de sécurisation à l'étranger ; les anciens militaires sont appréciés sur le terrain car « *plus conscient des dangers et plus attentifs* », ce sont des collaborateurs dans lesquels l'entreprise place plus de confiance.

---

[19] Patrick DENIEL, « La fonction de directeur sûreté a pris un essor considérable » *Usinenouvelle.com*., 2015. 28 Décembre 2015.
http://www.usinenouvelle.com/article/la-fonction-de-directeur-surete-a-pris-un-essor-considerable.N364142

[20] https://www.cdse.fr/-formation-

B. La composition hétérogène de la direction sûreté

La direction sûreté est dirigée par un directeur sûreté qui en est le responsable, mais elle est aussi composée d'un panel important de métiers. La direction sûreté dans sa fonction de sûreté à l'international est composée de collaborateurs désignés par le nom d'expert sûreté à l'international. Ce terme est un terme générique sans signification précise, il contient un vaste panel de métiers et d'expertises diverses. En raison de la faible règlementation sur le domaine il n'existe pas de liste exhaustive des fonctions se rapportant à l'exercice de la sûreté à l'international. Dans leurs livres business en milieux hostile, Fanny LECARPENTIER et Dimitri LINARDOS font une liste des experts[21] desquels ils donnent une description des missions, on trouve :

- Le responsable sûreté pays ou *Country Corporate Security Manager*
- Le gestionnaire des risques ou *Security Manager*
- L'officier sûreté ou *Security Officer*
- Le coordinateur sûreté ou *Security Coordinator*
- Le conseiller sûreté ou *Security Consultant*
- Le *community liaison manager*

Ils effectuent ici un découpage très hiérarchique. Ils répartissent les postes en fonctions de l'échelon dans l'entreprise. Cependant, bien que cette approche soit compréhensible elle n'est pas suffisante, car elle ne permet pas de différencier les divers domaines de compétence.

Un autre découpage des diverses experts sûreté à l'international peut être fait en fonction de leur compétence et savoir-faire. Selon de site *surete-securite.com*[22] *l*a composition des métiers exerçant la fonction de sûreté peut se présenter sous la forme suivante :

- *« Directions sécurité, sûreté, prévention, risques, QSE*
- *Directions de sites, d'exploitation, techniques*
- *DSI, RSSI, Directions informatiques...*
- *Directions générales, opérationnelles, juridiques, RH*

---

[21] Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER. *Business En Milieu Hostile*. Paris, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010, p. 69.

[22] GLOBAL SECURITY PROCESS, « Dossier sûreté-sécurité », *Surete-securite.com*., 2016. 12 mars 2016. http://www.surete-securite.com/surete-securite.asp

- *Coordinateurs sûreté et sécurité*
- *Architectes, maîtres d'ouvrage »*[23]

Enfin si l'on choisit de prendre pour exemple le groupe Total alors l'organisation de la sûreté « *est confiée à une Direction de la Sûreté qui dépend du Secrétariat Général de TOTAL* »[24]. La direction de la sûreté repose alors sur plusieurs entités :

- « *La gouvernance de la sûreté,*
- *La veille et l'analyse de la menace,*
- *La protection des patrimoines,*
- *Un pôle opérationnel, divisé en 5 zones : Asie/Pacifique, Moyen Orient, Afrique Sub-saharienne, Afrique du Nord/Sahel/Madagascar, Europe/Asie Centrale/Amériques* »[25].

Cependant il faut retenir que chaque entreprise est libre de mettre en place ou non une politique de sûreté et qu'elle est aussi libre de l'organisation de celle-ci, ainsi que des moyens qui lui sont alloués. Ainsi nous pouvons affirmer que ces découpages sont approximatifs et incomplets. Le domaine de la sûreté nécessite encore de très nombreuses précisions, car les actuelles explications du fonctionnement des directions sûretés demeurent très approximatives et non harmonisées.

Section II – Les missions et outils de la direction sûreté : un panel en construction

La fonction de sûreté à l'internationale s'adjoint inévitablement de missions pour la direction sûreté (§1), cette même direction doit, pour mener à bien ses missions de sécurisation à l'international, disposer de moyens de géolocalisation (§2).

---

[23] *Ibid.*
[24] IHEDN, Compte rendu, « *TOTAL : La Sûreté À L'International Dans Un Groupe Mondial* ». Paris : IHEDN, 2012. 14 Février 2016. http://www.ihedn-arparisidf.org/CR_TOTAL_20120130_V2[1].pdf
[25] *Ibid.*

§ 1 – Les missions de la direction sûreté

La direction sûreté a comme objectif de prévenir les atteintes volontaires contre l'entreprise et d'en limiter les effets ; pour cela la direction conduit des missions primordiales pour protéger l'intégrité des biens et personnels de l'entreprise (A), auxquelles s'ajoute une mission de sensibilisation des collaborateurs (B).

A. Les missions primordiales de la direction sûreté

Les missions primordiales de la direction sûreté viennent directement impacter la sûreté des collaborateurs et des infrastructures de l'entreprise ; ces missions peuvent se distinguer en deux catégories : une mission de conseil sûreté auprès des directions de l'entreprise (1), ayant lieu en amont d'une crise, laquelle est suivie en cas de crise, à la mise en place de procédure de gestion de crise (2).

1. La mission de conseil sûreté auprès des directions de l'entreprise

Cette mission de conseil rentre dans un processus de 4 étapes pour la gestion de la sûreté[26] ; elle ne peut être efficiente que si un travail d'identification des menaces par des actions de veille est réalisé en amont des conseils[27]. L'identification des menaces revient à réaliser une cartographie des menaces. La veille doit être ininterrompue et personnalisé ; elle doit aussi être complète et couvrir tous les risques, terroristes, criminels et les désordres tels que les soulèvements de populations et les manifestations. La veille va permettre de mettre en évidence la pertinence du déploiement de collaborateurs dans une zone géographique. Les groupes du CAC40 peuvent avoir des directions sûreté très développées car ils ont choisi de traiter en interne un maximum de la fonction sûreté ; c'est le cas par exemple de la société CMA-CGM ou de la société TOTAL. Dans ce cas de figure la direction réalise elle-même sa cartographie. La direction sûreté de CMA-CGM a fait le choix de « *classer les pays 4 catégories de risque* »[28]. D'autres groupes, mais surtout les entreprises plus modestes ont

---

[26] Processus cyclique de la sûreté en entreprise
Voir ANNEXE VIII
[27] *Ibid.*
[28] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

recours pour cette cartographie des risques aux prestations d'ESSD, françaises ou anglo-saxonnes.

Une fois la cartographie effectuée, la phase de conseil peut débuter ; puis en aval des conseils, le directeur se doit de vérifier que ses conseils sont correctement pris en compte dans le projet de l'entreprise et correctement diffusés auprès des collaborateurs concernés. A l'avenir la direction sûreté sera amenée à se renforcer, elle incarnera un véritable pivot de l'entreprise entre la direction générale et les différents services, les achats, les ressources humaines, la comptabilité, la R&D, la production et le service juridique. Ainsi pour chacune des implantations à l'international d'une entreprise, la direction sûreté sera pour les différentes directions de l'entreprise la garante de la protection des projets.

Cette mission de conseil se retrouve rapidement complétée par la mission de mise en place de procédure de prévention des risques sur la zone d'implantation de l'entreprise. Cependant, mettre en place des procédures de sûretés afin de prévenir la survenance d'une atteinte contre les intérêts de l'entreprise, de ses collaborateurs et de ses infrastructures nécessites une parfaite connaissance de la zone géographiques. Il est indispensable, pour le directeur sûreté et pour les experts en sûreté à l'international (ESI), de savoir compiler tous les paramètres sécuritaires, les menaces existantes et les contingences de l'activité de l'entreprise, afin de mettre en place une solution adéquate. La complexité de l'exercice pousse les entreprises à externaliser cette fonction auprès d'ESSD spécialisées dans le domaine. En tout état de cause il est indispensable d'éviter la « *Bunkerisation* »[29] des installations et des mesures de protections autour des collaborateurs, cette méthode est contreproductive et souvent inefficace quand les menaces sont hybrides.

2. La gestion de crise

Pour la gestion de crise la mission de la direction sûreté réside dans la création en amont de plans de crises précis, tout en restant adaptables et souples. Un plan ne peut jamais être identique pour deux situations, même similaires ; il n'est pas mis en application tel qu'il a été conçu car la situation pour laquelle il a été créé ne se produit que très rarement. Les directions sûreté sont en charge de créer des procédures de prévention des risques et des plans de gestion des crises et doivent renouveler leurs modèles : « *le risque manager doit s'adapter ou*

[29] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

mourir »[30]. Les procédures sont réparties en deux catégories principales : la protection passive et la protection active. Si l'on prend l'exemple de CMA-CGM, alors une protection passive sera la « *mise en place de barbelé sur les navires pour en empêcher l'accès, un protection active sera la mise à bord d'une équipe de garde armée* »[31]. Les solutions mises en place par les experts en sûreté sont et doivent être éphémères car elles ne concernent qu'un projet X, se déroulant avec des acteurs connus, dans un lieu donné et dans des conditions sécuritaires identifiées.

La flexibilité d'une procédure de gestion de crise est l'atout indispensable à l'effectivité de celle-ci. En effet, la procédure doit rester un cadre, mais doit être souple. L'existence d'un cadre est essentielle pour rassurer le client et les partenaires privés ou étatiques de l'entreprise, il permet de crédibiliser l'entreprise aux yeux des acteurs extérieurs et ainsi d'apporter une certaine confiance. Le cadre est aussi indispensable pour les équipes assurant matériellement la gestion de crise en cas d'incident grave. Il s'agit ici de permettre aux intervenants de disposer d'une procédure pré intégrée, afin qu'ils disposent de repères, concomitamment à la survenance d'un incident.

Il est donc indispensable que les intervenants aient une liberté de jugement et d'action afin de prendre les mesures les plus efficaces, dans le but de limiter au maximum le préjudice subi par l'entreprise et ses collaborateurs. Si la procédure est rigide, il est fort probable que des dommages considérables soient infligés à une entreprise.

Si au niveau de la direction sûreté tous les moyens sont mis en œuvre, cette dernière ne serait être invulnérable. Il est vraisemblable que toutes les entreprises verront un jour, et cela malgré toutes les précautions déployées, leurs intérêts atteints. Parmi les hypothèses d'atteintes à l'entreprise, la plus évidente est sans doute l'enlèvement de collaborateurs corrélée à une demande de rançon ; dans cette hypothèse les dégâts financiers peuvent être substantiels pour l'entreprise. Un pré requis est donc nécessaire dans toutes les entreprises déployant des collaborateurs à l'étranger, à savoir les assurances rançon et kidnapping. Les enlèvements de collaborateurs expatriés est une pratique répandue dans de nombreux pays comme présenté dans le tableau ci-dessous[32].

---

[30] France RAPTOPOULOS et Franck ZAIDA, *Conférence « Pourquoi chaque organisation devrait avoir un risk manager ?* , anaj-ihedn, 2016. http://www.anaj-ihedn.org/conference-pourquoi-chaque-organisation-devrait-avoir-un-risk-manager/

[31] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

[32] *Cf.* ANNEXE V

Top 20 countries in absolute terms for 2012 (as at 3 December)

01 Nigeria	05 Venezuela	09 Colombia	13 Brazil	17 Yemen
02 Mexico	06 Afghanistan	10 Guatemala	14 Turkey	18 Kenya
03 India	07 Iraq	11 Syria	15 Honduras	19 Egypt
04 Pakistan	08 Lebanon	12 Philippines	16 Malaysia	20 Ecuador

L'existence pour l'entreprise d'une assurance est vitale pour la continuité de son activité. Il est impératif que l'entreprise dispose d'une assurance prenant en compte le risque d'enlèvement à l'étranger. En effet dans le cas de survenance d'un enlèvement, les rançons dues pouvant représenter des millions d'euros[33], la plupart des entreprises ne survivraient pas à la charge financière.

B. La sensibilisation des collaborateurs en entreprises

Les directions sûreté, bien qu'elles soient normalement composées d'experts maîtrisant les problématiques et menaces auxquelles sont confrontées les entreprises implantées à l'international, ne sont ni infaillibles ni omniscientes. Elles ne peuvent pas de façon unilatérale assurer la protection des collaborateurs, pour ce faire elles ont besoin de la collaboration des autres salariés de l'entreprise. Il s'agit pour le responsable sûreté de faire participer les collaborateurs responsables du projet à la mise en place des mesures de sûreté afin de les sensibiliser à la problématique et de leur apprendre les réflexes et habitudes élémentaire qu'il est nécessaire de maîtriser pour réchapper à une crise. Cette mission du responsable sûreté est basée sur une obligation règlementaire qui concerne tout employeur. Il s'agit de l'obligation de prévention des risques psychosociaux (RPS)[34] ; cette obligation est une directe conséquence de l'article L.4121-1 du code du travail.

---

http://www.institut-numerique.org/annexe-n5-top-20-de-lannee-2012-des-pays-lieux-denlevement-control-risks-hiscox-52a97c051fadb

[33] Prise d'otage d'Arlit, la rançon payée par l'Etat français représente « PLUS D'UNE VINGTAINE DE MILLIONS D'EUROS ».
Jacques FOLLOROU, Philippe BONNAL et Nicole Coste, « Otages d'Arlit : Les dessous de la négociation », *Le Monde.fr*., 2013. Web. 9 mars 2016.
http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/10/30/otages-d-arlit-les-dessous-d-une-libera_3505240_3212.html

[34] « Les risques psychosociaux (RPS) sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le

L'Etat, à travers le ministère des Affaires étrangères, a développé un certain nombre d'outils au service de la sûreté des ressortissants français. Ces outils sont un pré requis pour toute personne physique voyageant à l'étranger. Au sein de l'entreprise ils ne devraient pas être ignoré par les collaborateurs, ces standards doivent être connus des collaborateurs ; cette mission repose idéalement sur le directeur sûreté.

Il incombe au directeur sûreté de sensibiliser ses collaborateurs aux questions de leur propres sécurité et sûreté ; la sûreté des collaborateurs ne peut pas être assurée sans leur participation active. Un individu réticent ou non collaboratif peut lourdement compliquer la tâche de la direction sûreté, car cette dernière ne pourra pas compter sur une bonne connaissance par le collaborateur des règles nécessaires pour sa propre protection. Cette problématique vient soulever une question de confiance entre l'entreprise et ses collaborateurs ; par précaution les entreprises déployant des collaborateurs dans des zones à risques, leurs font signer « *une reconnaissance de prise en compte des risques et de respect des consignes de sécurité* »[35], cette formalité ne peut pas décharger l'entreprise de sa responsabilité pénale, mais permet de responsabiliser les collaborateurs.

Il est nécessaire que les collaborateurs soient informés des menaces et les risques qu'ils peuvent rencontrer. Dans le cas de la survenance d'une menace, le collaborateur doit être à même de réagir correctement en appliquant des mesures standardisées afin d'assurer la protection de leur intégrité physique mais aussi l'intégrité des biens de l'entreprise. Il est évident que l'intégrité des personnes physiques prime sur celle des matériels, cependant les deux peuvent être liés, enfin par exception la dangerosité de certains matériels et matériaux, impose de privilégier leur protection au détriment de la protection des personnes, par exemple dans l'industrie nucléaire. La sensibilisation en elle-même est soit dispensée par la direction sûreté qui réalise des formations pour les collaborateurs de l'entreprise, soit externalisée. Le choix du vecteur de formation est à la discrétion de l'entreprise. Cette dernière peut le faire elle-même si elle dispose d'une internalisation poussée de la fonction sûreté, dans les cas inverse une ESSD sera choisi pour former les collaborateurs. Le groupe CMA-CGM réalise toutes les formations de sûreté terrestre en internet, et externalise auprès des ESSD la formation des équipages.

---

fonctionnement mental. Le terme de RPS recouvre trois types de risques : stress au travail, harcèlements (moraux, sexuels), violences et incivilités (internes ou externes à l'entreprise) ».
https://entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com/obligations-reglementaires/info/obligation-de-prevention-des-risques-psychosociaux-rps

[35] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

§ 2 – La géolocalisation outil de la sûreté des collaborateurs

Comme abordé dans les développements précédents, les entreprises françaises ont un incompressible besoin de s'implanter à l'étranger afin de pourvoir à leur croissance économique. Ainsi, « *En 2014, les collaborateurs de près de 165 000 petites et moyennes entreprises (PME) et industries (PMI), ainsi que de plus de 4500 entreprises de taille intermédiaire (ETI), se sont déplacés à l'étranger* »[36]. Parallèlement, il est ici utile de rappeler que les menaces guettant les collaborateurs d'entreprises lors de leur déplacement à l'étranger, sont multiples et en augmentation constante, en raison de la dégradation du contexte international. Par conséquent, l'entreprise s'expose inévitablement à des risques d'atteintes toujours plus importants. En France le nombre de collaborateurs a augmenté « *de 60% en 25 ans, et on estime qu'ils sont plus de 300 000 à résider dans des pays ou des zones dites sensibles »*[37]. C'est pourquoi, le contrôle de la sûreté des employés et des infrastructures est aujourd'hui mis à jour régulièrement, en temps réel si l'employeur le souhaite.

Désormais, les informations relevées doivent être plus précises, plus proches de la réalité du terrain et en temps réel, et ne tenant pas compte des frontières souvent sans effet dans les zones à risques. La solution se trouve donc dans l'utilisation de matériel moderne, dans l'utilisation des technologies de géolocalisation satellitaire.

Les nouveaux moyens de géolocalisation sont largement répandus dans la mesure où le vecteur de la géolocalisation GPS et GSM se fait grâce au téléphone portable très répandu dans le monde de l'entreprise quand il n'est pas indispensable. Tant que le collaborateur de l'entreprise dispose de son *smartphone*, l'entreprise dispose d'une possibilité d'assurer un relevé de sa position, permettant d'assurer la sûreté du collaborateur. Cependant les moyens classiques de géolocalisation ont de nombreuses limites. La principale limite de la géolocalisation des personnels, est qu'elle est une mesure passive, elle ne participe pas à la prévention d'une crise, elle permet seulement à l'entreprise de réagir en cas d'incident. Une autre limite majeure réside dans les capacités techniques de la géolocalisation et des vecteurs permettant la géolocalisation. Un système de géolocalisation standard est basé sur des terminaux classiques, mais aussi sur une infrastructure, antenne relais, et satellite de

---

[36] David AMSELLEM et Kevin LIMONIER, « L'utilisation des outils cartographiques dans la sûreté des déplacements d'affaires », *Sécurité et stratégie,* 2015, p.5
[37] *Ibid.*

communication. Il existe donc de nombreux maillons dans la chaîne de géolocalisation, chacun d'eux doit résister aux contraintes auxquelles ils sont soumis.

Un *smartphone* standard, dernier maillon de la chaîne et interface entre l'individu et la technologie de géolocalisation, a de nombreuses failles malgré sa praticité. Il est peu résistant, dispose d'une batterie limitée, peut s'égarer. Pour pallier à ces faiblesses des solutions peuvent être envisagées telles que la recharge solaire et l'implantation d'un dispositif de géolocalisation directement dans le corps du collaborateur. Cela permettrait par exemple de pouvoir suivre un collaborateur victime d'un enlèvement. Les antennes relais sont, en cas de destruction ou d'indisponibilité pour cause de coupure du courant, totalement obsolètes et mettent hors de service les solutions de géolocalisation standard. Si un téléphone peut fonctionner ou être rechargé à partir de moyen individuel, une recharge solaire par exemple, une antenne relais doit être alimentée de façon continue en courant électrique ; il faut une continuité de la distribution électrique. Si en France le réseau électrique est fiable, la correcte disponibilité de courant est incertaine dans certaines régions du monde où le besoin de géolocalisation est indispensable pour nos ressortissants. Ainsi, en zone non couverte par un réseau GSM ou GPS, les téléphones portables classiques ne sont pas des terminaux assez résilients.

Pour pallier aux déficiences des terminaux mobiles standards ont été développés des systèmes satellitaires non dépendants des couvertures réseaux assurées au sol par des antennes relais. Un des plus connu est le système Iridium. Pour fonctionner celui-ci nécessite un terminal Iridium auquel est associé un forfait de communication satellitaire. Le forfait a différentes formules, les plus simples permettant de déterminer une position GPS partout dans le monde, les plus abouties et les plus onéreuses permettent la communication vocale ou écrite. Les réglages peuvent permettre de choisir l'envoi de la position toutes les 10 secondes, minutes, heures, jours, mois, années. Mais plus la fréquence est élevée plus le forfait est débité. En raison du coût des forfaits satellitaires toutes les entreprises ne peuvent pas se doter de cet outil. Un troisième élément est indispensable pour le fonctionnement du dispositif, il s'agit d'une plateforme de gestion des communications, soit elle est possédée par un prestataire qui par la suite prévient les directions des entreprises en cas de crise, soit la plateforme est implantée directement dans l'entreprise. Cette console de *tracking* est propre au suivi des collaborateurs

de ladite entreprise. A titre d'exemple, la société *AYUDO*[38], propose des solutions de géolocalisation et de *tracking* des biens et des personnes en zone à risques[39].

La géolocalisation est donc un outil indispensable pour permettre une réaction cohérente et efficiente à la manifestation d'une crise. Elle permet la rapide mise en place d'équipes de recherche et de concentrer les efforts et enquêtes dans une zone géographique délimitée en cas d'enlèvement d'un collaborateur dans une zone à risque.

---

[38] AYUDO est une entreprise française créée en 2010, spécialisée dans le développement et l'intégration de systèmes de géolocalisation dédiés à la protection des biens et des personnes en zones ou en contextes à risques. http://www.ayudo.com/

[39] AYUDO propose 8 prestations de géolocalisation permettant d'assurer le tracking des personnels mais aussi de véhicules et des marchandises. Ses solutions sont particulièrement résilientes et ne sont autonomes. http://www.ayudo.com/solutions/

CHAPITRE II – LA DIRECTION SÛRETÉ : UNE ENTITE EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

La fonction de sûreté à l'international est l'office de la direction sûreté et responsabilité de son directeur. La direction sûreté a pour fonction de prévenir les menaces à l'encontre de l'entreprise et de gérer les crises afin d'en limiter l'impact ; elle ne participe pas à la création de richesse, elle est une fonction support et peut donc être analysée comme un centre de coût. Par conséquence, bien qu'ils soient astreints à une obligation de résultat concernant la protection de leurs collaborateurs, les dirigeants d'entreprises ne sont pas enclins à accroitre les effectifs et les moyens financiers alloués à la sûreté.

Le directeur sûreté est en charge de la fonction sûreté ; il est le responsable de la sûreté des personnes et des intérêts de l'entreprise. Dans une PME le directeur sûreté peut être seul pour effectuer sa mission, à contrario dans une société possédant de nombreux intérêts dans des zones à risque, il est probable que le directeur sûreté soit assisté de collaborateurs spécialement dédiés à la direction sûreté. Le Groupe Total en raison de son implantation dans 132 pays et plus de 4600 expatriés, emploie une vingtaine de collaborateurs « *principalement des analystes* »[1] au sein de sa direction sûreté. Cependant, certaines entreprises ne disposent pas de poste de directeur sûreté, la fonction est alors remplie par un autre collaborateur.

Bien que la direction sûreté soit une entité à la légitimité controversée dans le mode de l'entreprise (Section II), l'importance de la direction sûreté dans l'organigramme de l'entreprise doit être confirmée par une meilleure intégration de la direction sûreté (Section I).

Section I – Une meilleure intégration du directeur sûreté

Bien que le directeur sûreté assure la protection de ses collaborateurs et endosse la responsabilité d'assurer leurs protections lors de leurs déplacements, il n'en demeure pas moins un acteur devant être intégré dans l'entreprise (§1) ; *a fortiori* le directeur sûreté est un acteur devant s'intégrer (§2).

---

[1] Antoine IZAMBARD, « Comment Total Fait Face À La Menace Terroriste », *Challenges*. 2015. Web. 18 Janvier 2016. http://www.challenges.fr/entreprise/20150413.CHA4872/comment-total-fait-face-a-la-menace-terroriste.ht

§ 1 – Un acteur devant être intégré dans l'entreprise

Le premier facteur justifiant l'intégration d'un directeur sûreté dans l'entreprise est la multiplication des menaces dans certaines zones géographiques ; elle entraine une plus forte vulnérabilité des personnels et des matériels nécessitant une meilleure protection pour assurer la continuité des activités. Le second facteur est l'augmentation des possibilités d'engagement de la responsabilité et de condamnation qui pèse sur les entreprises et cela dans la mesure ou les entreprises disposent d'une obligation de résultat dans la protection de leurs salariés lorsque ces derniers effectuent des déplacements professionnels à l'étranger ou lorsqu'ils sont expatriés. L'intégration d'un directeur sûreté est donc indépendant de la taille de l'entreprise, mais l'intégration repose sur un critère objectif : le déploiement de collaborateurs à l'étranger ; si ce critère est validé alors toute entreprise est concerné par l'implémentation d'une structure sûreté dans son organigramme.

La nécessité de mettre en place des directeurs sûretés est double mais mène à une seule et même finalité : permettre aux directeurs des grands groupes de ne pas voir leur responsabilité engagée en cas de résolution tragique d'une crise et d'atteintes à l'intégrité d'un collaborateur de l'entreprise. En effet, en nommant un directeur sûreté responsable de la sûreté des collaborateurs et des biens de l'entreprise, le directeur de celle-ci s'offre une alternative, cela lui permet de se décharger de sa responsabilité et de préserver son image et sa réputation personnelle. A l'inverse, le directeur sûreté ayant dû gérer une mauvaise crise est évincée si ladite crise porte trop d'atteintes aux intérêts de l'entreprise et à l'intégrité de ses collaborateurs, et cela sans considération de bonne ou mauvaise gestion de la crise. Lors de la Conférence « *Pourquoi chaque organisation devrait avoir un risk manager ?* »[2], France RAPTOPOULOS, directeur adjoint du département prévention, *safety* et environnement Disneyland Paris, nous a précisé qu'une faille dans un dispositif sûreté représente la fin de la carrière du directeur sûreté, si cette faille mène à des dommages lors d'une crise.

Certaines entreprises commencent à entrevoir les bénéfices de l'intégration d'une structure sûreté dans leur organigramme ; les avantages de la direction sûreté sont perçus comme allant au-delà du « *simple transfert de responsabilité* »[3] du directeur vers le directeur

---

[2] France RAPTOPOULOS et Franck ZAIDA, *Conférence « Pourquoi chaque organisation devrait avoir un risk manager ?* , anaj-ihedn, 2016. http://www.anaj-ihedn.org/conference-pourquoi-chaque-organisation-devrait-avoir-un-risk-manager/

[3] « L'entreprise privée face à sa responsabilité de sûreté ». *Preventica.com*., 2012. 2 Février 2016. http://www.preventica.com/dossier-surete-maitrise-risques-entreprise-responsabilite.php

sûreté. Certaines entreprises appréhendent la sûreté comme un vecteur d'image, il s'agit d'utiliser le domaine de la sûreté pour obtenir un avantage face à d'autres concurrents sur un même marché ; la sûreté est alors un argument de crédibilité et de fiabilité des services offerts par une entreprise auprès de ses clients. La sûreté devient un atout au service de la « *compétitivité* »[4].

§ 2 – Un acteur devant s'intégrer dans l'entreprise

La direction sûreté poursuit l'objectif fondamental d'assurer « *la protection des personnes et des biens* » [5]. Pour assurer sa fonction, la direction sûreté doit, être au contact des collaborateurs chargés du développement des projets à l'international et tenue au courant des évolutions des projets. Il appartient à la direction sûreté d'analyser les conditions sécuritaires dans lesquelles se construit un projet et d'apprécier s'il est nécessaire de mettre en place des mesures de protection, il est indispensable que la sûreté soit intégrée dès la conception du projet d'implantation à l'international. Cependant, les directions sûreté, bien qu'elles soient composées d'experts des problématiques et menaces auxquelles sont confrontées les entreprises implantées à l'international, ne sont ni infaillibles ni omniscientes ; elles ne peuvent unilatéralement assurer la protection des collaborateurs et ont besoin de la collaboration des autres salariés de l'entreprise. Les collaborateurs de l'entreprise doivent consentir aux contraintes supplémentaires que leur impose la direction sûreté. Les mesures se veulent positives car protectrices de l'intégrité des personnes et des biens, cependant cette protection a comme corolaire l'astreinte à des obligations techniques et procédurales, pouvant être limitatrices de liberté et intrusives dans la vie privée des collaborateurs. L'exemple de la géolocalisation des collaborateurs est le plus significatif ; pour assurer la protection des salariés déployés dans des zones à risque les collaborateurs sont équipés d'appareils transmettant leur position, cependant si cette position permet à l'employeur d'être alerté en cas d'enlèvement, que penser de la géolocalisation des collaborateurs en dehors de leurs temps de travail. Il est indiscutable que sans la collaboration et l'assentiment des salariés de l'entreprise, le travail des directeurs sûreté ne serait pas efficient ; ainsi il s'agit pour le responsable sûreté de faire participer les collaborateurs à la mise en place des mesures concernant leur propre sûreté.

---

[4] *Ibid.*
[5] Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER. *Business En Milieu Hostile*. Paris, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010. p. 65.

Enfin, « *La fonction sécurité doit aussi se penser dans un processus global et être décloisonnée des autres fonctions de l'entreprise* »[6] ; il appartient à la direction sûreté de devenir dans l'entreprise, une entité de tutelle, chapeautant toutes les activités de l'entreprises à l'international afin de participer et d'améliorer les prises de décisions stratégiques pour la pérennité de son entreprise. La légitimité de la direction au sein de l'entreprise « *est liée à la capacité de la direction sûreté à se faire accepter comme une unité participant au bon fonctionnement de l'entreprise et contribuant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques* »[7].

Section II – La direction sureté : une entité controversée

Deux facteurs sont à l'origine de l'émergence de direction sûreté : la multiplication des menaces, combinée à la vulnérabilité d'un collaborateur expatrié, étranger sur un territoire inconnu et pouvant être sujet à des menaces dont il ne connaît pas la teneur ni même parfois l'existence. Cependant si la fonction de sûreté fait l'unanimité, la création d'une entité dédiée peut porter à débat, la direction sûreté peut être en adéquation avec les besoins de l'entreprise (§1), mais la direction sûreté est essentiellement une entité en devenir (§2).

§ 1 – Une direction en adéquation avec l'entreprise

Une entreprise peut intégrer dans son organigramme une direction dédiée à la sûreté dans le mesure où elle peut supporter la mise en place d'un système couteux (A), quand ce coût financier est absorbé alors le système est pleinement adapté (B).

---

[6] Editions, AFNOR, « Maîtrise Des Risques - La Fonction Sûreté Dans L'Entreprise : Contributions D'Une Vingtaine De Directeurs De Sécurité D'Entreprise (Dont Accor, Air France, Areva, EADS, EDF...) ». *Bivi.maitrise-risques.afnor.org*., 2016. Web. 13 Février 2016. http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/livres-blancs/la-fonction-surete-dans-l-entreprise-contributions-d-une-vingtaine-de-directeurs-de-securite-d-entreprise-dont-accor-air-france-areva-eads-edf

[7] Philippe VERY, « Les besoins communs à toutes les directions sûreté », *Sécurité et Stratégie*, 2013, p.21

A. Un système couteux

Indéniablement nécessaire à la protection des intérêts de l'entreprise, la direction sûreté n'en demeure pas moins une entité coûteuse dans son implémentation (1), coût menant certaines entreprises à marginaliser leur sûreté (2).

1. Un besoin de capitaux important

La direction sûreté est une structure jeune au sein des entreprises ; la création des directions sûreté est d'abord apparue comme un centre de coût, dans la mesure où elle est « *une fonction support avant tout* »[8]. En effet, il s'agit d'une direction qui ne participe pas à la création de richesse, c'est une fonction support pour laquelle il a été nécessaire de trouver un budget. Dans de nombreux secteurs, l'existence d'un directeur sûreté n'est que très faiblement justifiée du fait de la préexistence d'une direction en charge de la sécurité qui peut gérer la faible occurrence des atteintes volontaires contre les intérêts de l'entreprise. Cela entraîne un effet pervers, potentiellement néfaste pour les entreprises. En effet, les entreprises ont tendance à répercuter la faible occurrence d'un risque sur les moyens alloués à leur directeur sûreté, par conséquent en cas d'incident, la société peut se prévaloir de l'existence d'une gestion de la sûreté, mais cette gestion est inefficace voir totalement obsolète en cas de crise. L'entreprise serait alors doublement impactée, d'une part par les investissements financiers nécessaires à la mise en place du directeur sûreté, ainsi que par les dommages matériels, immatériels et ceux causés aux collaborateurs, engendrés par la survenance d'une menace non contenue.

Les conséquences, pour une entreprise, d'une atteinte volontaire contre ses infrastructures, son patrimoine et contre ses collaborateurs peuvent être catastrophiques pour la santé financière de la société. D'une part, elle peut perdre des actifs matériels vitaux pour la continuité de ses activités. D'autre part et plus sérieusement, l'atteinte à l'intégrité physique de ses salariés peut mener l'entreprise à de lourde condamnation pénale et à une atteinte profonde à son image, grevant irrémédiablement sa réputation.

---

[8] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

2. Une fonction support marginalisée

Les bénéfices de l'existence d'une direction sûreté au sein d'une société ne sont pas nécessairement visibles spécialement sur une petite structure comme une PME ou une ETI. « *Les dirigeants d'entreprise considèrent généralement moins la sécurité comme un élément de compétitivité et de différenciation que comme une contrainte et un surcoût pour leur entreprise* »[9]. Les dirigeants de PME et d'ETI, bien qu'ils supportent les mêmes obligations de protection que les grands groupes, font souvent le pari de ne pas mettre en place les mesures de sûreté trop coûteuses mais nécessaires pour la protection de leurs employés et de leurs infrastructures à l'international. Cela les rend beaucoup plus précaire que les grands groupes dans la mesure où elles ne disposent pas forcement de la solidité financière pour survivre, par exemple, aux indemnités devant être payées suite au décès de l'un de leur collaborateur.

B. Un système pleinement adopté dans certaines configurations

Le nombre grands groupes français ayant intégré au sein de leur organigramme une direction de sûreté et en constante augmentation. Si l'on désire avoir une vision exhaustive des entreprises françaises ayant mis en place des directeurs sûretés il est possible de consulter la liste des entreprises ayant intégré le CDSE[10]. La raison en est la suivante ; il faut appréhender la direction sûreté comme un centre de coût en mutation, qui mène vers la création indirecte de richesse pour l'entreprise. En effet, une bonne appréciation des risques permet à l'entreprise de faire de substantielles économies ; plus généralement, la veille, les études, les recherches, la connaissance du terrain d'implantation, les expertises et avis donnés par la direction sûreté lors de déplacement ou d'implantation à l'étranger assurent à l'entreprise des conditions optimales de développement, ce qui leur permet d'éviter les menaces pouvant nuire aux intérêts de l'entreprise. Il semble à l'heure actuelle que cette vision ne soit partagée que par les conseils d'administrations des grands groupes mais ignorée par les PME.

---

[9]Olivier HASSID, « La sécurité, un nouvel enjeu de compétitivité pour les entreprises françaises ? », *Cahiers de la SECURITE,* n°19, 2012, p. 60.
[10] Listes des entreprises françaises adhérentes au CDSE.
https://www.cdse.fr/les-adherents

§ 2 – La direction sûreté : une entité en devenir

Il n'existe pas de modèle officiel ou normalisé de direction sûreté, par conséquent la direction sûreté est une entité forgeant son identité (B), mais elle est aussi considérée comme non nécessaire dans certaines configurations (A).

A. Une entité non nécessaire

La direction sûreté n'est pas l'apanage des grands groupes ; l'existence d'une direction sûreté n'est pas propre aux entreprises ayant des activités internationales, néanmoins dans la pratique, les directions sûreté sont plus fréquemment créées dans des groupes disposants d'intérêts internationaux que dans des structures uniquement nationales. Pour reprendre les termes de Gilles SVIGA, directeur sûreté du groupe Orange « *La sécurité est une obligation pour toute entreprise. Lorsque cette entreprise prend une dimension internationale, elle doit intégrer de nouveaux réflexes et une politique dédiée pour garantir la sécurité de ses équipes et de ses sites* »[11]. Ces nouveaux réflexes et politiques dédiées, sont corrélés au niveau de risques auxquels les collaborateurs sont soumis ; ainsi il ne sera ni justifié, ni indispensable pour une entreprise située en France et n'ayant pas d'intérêts à l'extérieur du territoire national, de disposer d'une direction sûreté. La direction générale ou le directeur de ressources humaines peut réaliser les missions d'un directeur sûreté, un poste dédié n'étant pas indispensable ; Olivier HASSID, dans une *interview* réalisée par Patrick DENIEL, explique que « *dans les PME et ETI, cette fonction peut être "noyée" et être assurée par le PDG, le DRH, le secrétaire général ou le risk manager* »[12].

Dans certaines configurations, la fonction de sûreté est remplie par une direction englobant à la fois sûreté et sécurité, bien que les deux domaines soient différents. La précédente direction sûreté et sécurité de CMA-CGM regroupait les deux fonctions dans une seule direction, désormais deux structures séparées gèrent respectivement sécurité et sûreté. Cependant, il est nécessaire que les deux fonctions soient remplies par deux collaborateurs qui

---

[11] Orange Business Services « Gérer Les nouveaux risques de l'entreprise internationale », *Orange-business.com*, 2014. 15 Mar. 2016. http://www.orange-business.com/fr/magazine/gerer-les-nouveaux-risques-de-l-entreprise-internationale

[12] Patrick DENIEL, « La fonction de directeur sûreté a pris un essor considérable » *Usinenouvelle.com*., 2015. 28 Décembre 2015. http://www.usinenouvelle.com/article/la-fonction-de-directeur-surete-a-pris-un-essor-considerable.N364142

coopèrent ; cette coopération entre sécurité et sûreté est indispensable dans la mesure où des procédures de protection peuvent englober sécurité et sûreté. Par exemple, dans des plans d'évacuation de ressortissants peu importe que la menace soit intentionnelle ou involontaire.

La raison avancée pour l'existence au sein d'une société d'un poste de directeur sûreté serait alors liée à la taille de l'entreprise, si cette dernière est suffisamment petite, alors l'existence d'un directeur sureté n'est pas requise. Bien sûr il n'existe pas de principe général ou de règles instaurées, chaque société est seule à-même de déterminer s'il est approprié et si elle a l'utilité d'un directeur sûreté.

L'utilité de la direction sûreté se pose aussi sous le prisme du coût qu'elle représente pour l'entreprise, en effet puisqu'il s'agit d'une fonction support, le directeur sureté est un centre de coût, il ne produit pas de valeur ajoutée susceptible d'augmenter le chiffre d'affaires total. Le calcule à effectuer vise donc à évaluer l'apport d'un directeur sûreté dans la préservation et la conservation des biens et des personnels de l'entreprises en fonction de la fréquence d'occurrence des atteintes à l'entreprises. La mise en place d'une direction sûreté repose sur les probabilités de concrétisation des menaces contre l'entreprise.

B. Une entité forgeant son identité

La direction sûreté est un acteur en constante recherche, de sa place dans l'organigramme de l'entreprise et des outils adéquats pour mener à bien ses missions. Néanmoins, « *Chaque société est différente, si CMA-CGM rattache sa direction sûreté à la direction générale, d'autres entreprises la rattache à la direction des ressources humaine* »[13], les entreprises sont seules à décider de l'organisation de la sûreté. La direction sûreté n'est pas soumise à l'autorité d'autres directions de l'entreprise ; elle doit être indépendante afin de pouvoir réaliser une gestion optimale des risques et des crises. Les directions sûreté ne sont soumis hiérarchiquement qu'à la direction générale et par exception à la direction des ressources humaines ; sa place dans l'entreprise n'est pas harmonisée, les entreprises peuvent choisir le rattachement de la direction sûreté.

Les entreprises sont donc libres d'inventer leur modèle de sûreté et les directeurs libres dans la conduite des opérations, pourvu que les résultats soient satisfaisants. Le directeur sûreté doit alors penser les futurs missions et enjeux de sa fonction. « *Ce poste doit être celui d'un*

[13] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

véritable manager des risques et des crises dans l'entreprise, rattaché à un membre du comité exécutif et qui jouera un rôle de conseiller opérationnel et stratégique auprès de la direction de l'entreprise »[14], l'ambition de la direction sûreté est donc de s'extraire de son statut de fonction support pour devenir un pilier des stratégies entrepreneuriales de sa société. Le directeur sûreté doit aussi garder à l'esprit que l'Etat ne peut pas pourvoir à toutes les attentes des entreprises, celles-ci doivent donc se tourner vers d'autres acteurs.

Conclusion Titre I

Majoritairement conscientes des dangers auxquels peuvent être exposés l'un de leurs collaborateurs lors de ses déplacements internationaux ou l'une de ses infrastructures établies dans une région instable, les entreprises en viennent à mettre en place des mécanismes protecteurs, passant par l'embauche d'un directeur sûreté et se complexifiant jusqu'à la création de directions sûreté plus abouties et employant de nombreux collaborateurs. Dans celles-ci, les collaborateurs auront pour mission d'assurer la prévention des risques de sûreté et la gestion de crise sécuritaire si celle-ci éclate. La direction sûreté effectue un travail en amont et en aval des situations de crise, en sensibilisant les collaborateurs à l'existence de menaces potentielles, en établissant des cartographies des régions du monde ; ils ont aussi la charge de concevoir des plans permettant d'optimiser la prise de risque et la résolution des crises. Enfin si l'une devait se produire, ils ont en charge la gestion de crise.

Dans les groupes français où l'implémentation des directions sûreté est un succès, ces dernières sont toujours en recherche d'une place au sein de l'organigramme, souvent rattachée à la direction générale, la direction sûreté peut aussi être soumise à la gestion de la direction des ressources humaines. La direction sûreté est pour l'heure, à l'instar des grands groupes une entité peu répandue au sein des petites et moyennes entreprises. Ces dernières ne disposent pas des moyens financiers ou de la volonté de créer une direction sûreté. Cependant, la raison principale limitant la création de direction sûreté dans les entreprises françaises demeure l'inculture de leur dirigeant aux risques sécuritaires pouvant atteindre ses collaborateurs ou ses

---

[14] Editions, AFNOR, « Maîtrise Des Risques - La Fonction Sûreté Dans L'Entreprise : Contributions D'Une Vingtaine De Directeurs De Sécurité D'Entreprise (Dont Accor, Air France, Areva, EADS, EDF...) ». *Bivi.maitrise-risques.afnor.org*., 2016. Web. 13 Février 2016. http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/livres-blancs/la-fonction-surete-dans-l-entreprise-contributions-d-une-vingtaine-de-directeurs-de-securite-d-entreprise-dont-accor-air-france-areva-eads-edf

intérêts. La direction sûreté a donc de nombreux défis à relever si elle ambitionne de devenir un acteur incontournable dans l'entreprise.

TITRE II – LES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE À L'INTERNATIONAL : ACTEURS PARTICIPANT À LA SÛRETÉ

A l'international, l'entreprise n'étant plus sur le territoire de la République française, elle ne peut plus autant compter sur l'intervention de la France dans le cas d'une crise sécuritaire venant mettre en péril ses activités et ses personnels. En effet, le principe de non-ingérence, tel que posé dans l'article 2.4 de la charte des NU[1], prévient tout état membre de l'ONU d'user de « *la menace ou l'emploi de la force* »[2] dans les affaires internes d'un autre Etat. Le droit international est particulièrement strict sur ce point. L'Etat français ne peut donc pas, sous peine de violer le droit international, venir en aide à ses ressortissants et entreprises en usant de moyens coercitifs et militaires. Ainsi l'entreprise française ne peut pas se reposer sur l'interventionnisme étatique pour prévenir les risques sécuritaires ou pour résoudre une crise à l'étranger.

Concernant les ONG et les OI, celles-ci ne peuvent pas constituer des partenaires cohérentes pour les entreprises dans leur gestion de crise. En effet, les ONG n'ont pas pour mission de garantir la sûreté d'autrui, elles ne peuvent donc pas disposer de moyens à mettre à disposition des entreprises. Les OI et ONG demeurent néanmoins des acteurs permettant, si elles sont coopératives, un échange d'informations potentiellement décisives pour la veille sécuritaire que réalisent les entreprises implantées dans une zone à risque.

Enfin les entreprises disposent d'alliés majeurs pour assurer leur sûreté, à savoir les SMP ou ESSD, majoritairement anglo-saxonnes et disposant d'une expertise et d'un savoir-faire essentiel pour toute entreprise implantée dans un « *milieu hostile* »[3].

Ainsi différents acteurs peuvent assister l'entreprise dans la gestion de ses crises sécuritaires à l'étranger. Ces partenaires participent indéniablement à la sûreté des entreprises françaises ; Parmi eux, l'Etat français constitue un acteur essentiel de la sûreté (Chapitre 1), par ailleurs, l'emploi des ESSD permet d'optimiser la sûreté des entreprises (Chapitre 2).

---

[1] Article 2§4 « *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*. »
Charte des Nations unies, *Article 2§4*, ONU.
http://www.un.org/fr/sections/un-charter/chapter-i/index.html
[2] *Ibid.*
[3] Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER. *Business En Milieu Hostile*. Paris, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010. Page de couverture

CHAPITRE I – L'ÉTAT : ACTEUR ESSENTIEL DE LA SÛRETÉ

Des évolutions dans la politique de l'Etat français envers le développement des entreprises françaises à l'étranger sont à noter. Tout d'abord, le 1er mars 2013 est créée la DEEI ou direction des entreprises et de l'économie internationale, elle a pour missions de mobiliser le réseau diplomatique et consulaire français afin « *de faire de ce réseau un avantage concurrentiel pour les entreprises françaises* »[4]. Par ailleurs, le MAEDI travaille à la sécurisation des entreprises françaises à l'international en menant « *un dialogue permanent sur les enjeux de sécurité avec les entreprises françaises présentes à l'international* »[5]. Ce dialogue passe par l'intermédiaire du CDCS qui « *mène des échanges fréquents avec les groupements d'entreprises (CDSE, Cindex, Cercle Magellan, UCCIFE, AFTM)* »[6].

L'Etat français participe indiscutablement à la sûreté des entreprises françaises, une analyse de ses capacités de protection à l'international permet de le confirmer (Section I) cependant, pour assurer la sûreté des entreprises l'Etat se heurte à certaines limites (Section II).

---

[4]France 24, *Diplomatie économique : Interview de Jacques Maire (Ancien) Directeur de la DEEI,* YOUTUBE, 2014. 22 Mars 2016. https://www.youtube.com/watch?v=pGQ9rvuX0uU

[5] « Ce que fait le MAEDI pour la sécurité des entreprises françaises à l'étranger » http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/soutenir-les-entreprises-francaises-a-l-etranger/assurer-la-securite-des/

[6] *Ibid.*

Section I – L'Etat comme acteur de la sureté à l'international

L'Etat Français adapte sa diplomatie depuis quelques années, il est entré aujourd'hui dans une logique de diplomatique économique, c'est-à-dire que l'Etat français utilise son réseau diplomatique et ses représentations à l'international pour promouvoir les produits et services des entreprises françaises à l'étranger. « *On dit que la France a une grande politique étrangère. Mais si celle-ci est assise sur une grande faiblesse économique, il n'y aura plus de politique étrangère. Tout cela est imbriqué et c'est dans ce sens-là qu'il faut travailler* »[7], la France a enfin intégré que son influence dans le monde pouvait être utilisée à des fins économiques et rien ne justifie une passivité de l'Etat sur les questions économiques. La France a donc mis en place une équipe de France de l'armement, afin d'accroître les exportations d'armement. Cette équipe, dirigée par le Ministre de la défense Monsieur LE DRIAN, est composée d'industriels de la défense mais aussi de représentants de l'Etat français.

L'Etat se positionne comme en acteur de la sûreté à l'international dans la mesure où : il assure la protection de ses ressortissants à l'étranger (§1), il déploie des moyens conséquents à travers le MAEDI (§2) ; enfin le rôle des capacités du Ministère de la Défense doit être analysé (§3).

§ 1 – Le rôle de l'Etat dans la protection de ses citoyens

Il appartient à l'Etat français de pourvoir à la protection de ses citoyens. La sécurité des citoyens est une mission régalienne de l'Etat ; telle qu'en dispose la loi n°95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité dispose dans son article 1er alinéa 2[8] « *L'Etat a le devoir d'assurer la sécurité* »[9]. Cependant, son devoir s'applique « *sur l'ensemble du territoire de la République* »[10] rien n'est précisé dans ladite loi pour l'international.

Au-delà d'un devoir, l'Etat se montre souvent consciencieux dans la protection de ses citoyens expatriés quand ils sont les victimes d'acte de nuisance volontaire. Par exemple un principe de droit international public permet à l'Etat, en cas d'atteinte à l'un de ses

---

[7] Laurent FABIUS, *Discours d'ouverture VIII rencontre sur la sécurité des entreprises francaise à l'étranger*, 2014.
[8] https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000369046&dateTexte=19950124
[9] Loi n°95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité
[10] *Ibid.*

ressortissants, d'élever le problème au niveau étatique, il s'agit de la protection diplomatique. La protection diplomatique est un droit propre de l'Etat dans sa mise en œuvre et dans son exercice ; l'Etat demeure libre dans l'emploi de la protection diplomatique. Cependant cette liberté de recours à la protection diplomatique tend à évoluer. Une tendance tente de faire émerger un droit individuel à la protection diplomatique, ce qui entraînerait une obligation pour l'Etat de recourir à la protection diplomatique quand un de ses ressortissants le réclame. Par ailleurs, comme nous avons pu le voir dans des cas d'enlèvements de ressortissants français, l'Etat ne reste pas impassible, il mène des négociations, et emploie parfois la force pour permettre aux citoyens français retenus illégalement à l'étranger de revenir sur le territoire national. L'affaire des otages d'Arlit nous offre un parfait exemple d'implication et de négociation indirecte de l'Etat pour récupérer ses citoyens[11]. Cette obligation que s'impose l'Etat français, relève de la défense de son image et de sa respectabilité sur la scène internationale. L'Etat se doit de maintenir l'image d'une puissance forte étant capable de protéger ses ressortissants. Les libérations d'otages se font par l'utilisation de la force, l'emploi d'unités spéciales ou de négociation et de rançon ; dans les deux cas cela représente un important centre de cout. Mais avant de recourir à l'utilisation de la force pour résoudre des crises, l'Etat met en place des solutions préventives par l'intermédiaire du MAEDI.

§ 2 – Le MAEDI : acteur de la sureté des ressortissants

Le Ministère des Affaires étrangères est l'institution en première ligne pour assurer la sureté préventive, mais aussi réactive des ressortissants français. Ce dernier travaille de concert avec d'autres ministères, principalement le ministère de la défense directement en charge des moyens et outils de Défense. Dans tous les scénarii possibles, le président de la république demeure le chef de la diplomatie et des armées, il est le seul capable de prendre les décisions.

Les missions du MAEDI participent incontestablement à la sûreté des français à l'international, la principale mission réside dans le rôle de conseil du MAEDI (A), par ailleurs, les missions du CDCS doivent aussi être analysé (B).

---

[11] « Libération des otages d'Arlit : Comment s'est passée la négociation ? », *Lexpress.fr*, 2015. 11 Février 2016. http://www.lexpress.fr/actualite/societe/liberation-des-otages-d-arlit-comment-s-est-passee-la-negociation_1685808.html

A. La mission de conseil du MAEDI

Le ministère des Affaires étrangères de la république française réalise un travail important de cartographie au profit des ressortissants français en déplacement à l'international. Ces cartographies sont en libre accès et toutes personnes avec une connexion internet peuvent les consulter et être avertie des zones à risques. Ces cartographies sont réalisées à l'échelle de zones régionales, telles que la zone Afrique ou la zone du Maghreb et Moyen-Orient ; il existe, sur le site du Ministère des Affaires Etrangères, une liste de chaque pays avec le descriptif de celui-ci et les conseils et recommandations donnés pour la sûreté des voyageurs. Ces cartes ne sont pas infaillibles, elles ne constituent qu'une indication pour les personnes souhaitant se rendre dans une zone. Si elles donnent une tendance de la région ou du pays dans lequel on souhaite se rendre ou s'implanter, elles ne communiquent pas de descriptif des zones géographiques à l'intérieur des pays. Cependant à l'intérieur d'un pays le niveau de danger peut subir d'importantes variations.

D'autres moyens techniques du MAEDI sont mis à la disposition. Ainsi, un fil d'actualité des principaux risques et des dernières informations est disponible[12]. La plateforme Ariane, elle est aussi accessible au travers du site internet du ministère des Affaire étrangères et permet aux voyageurs de s'enregistrer pour signaler gratuitement au du ministère leur lieu de déplacement ; une fois que l'individu a communiqué ses données le réseau Ariane, assure la transmission des recommandations de sécurité par courriels si la situation dans le pays le justifie, contacte les ressortissants en cas de crise dans votre pays de destination, enfin en cas de besoin « la personne contact » désignée sera prévenue par le ministère[13]. Le système Ariane fonctionne sur le réseau diplomatique et consulaire français qui, comme le souligne le projet de loi de finance 2015, est le troisième mondial derrière celui des Etats Unis et de la Chine, avec 162 ambassades[14] sans compter celle de Syrie fermée depuis mars 2012 et 92 représentations consulaires[15]. Pour optimiser l'emploi et la disponibilité de l'ensemble des mesures mises en place par le ministère des Affaires étrangères, une application mobile a été développée. Elle centralise tous les éléments ci-dessus énumérés, et permet une simplification

---

[12] http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/
[13] Voir ANNEXE V
https://pastel.diplomatie.gouv.fr/fildariane/dyn/public/login.html
[14] Voir ANNEXE VI
[15] Avis n° 110 (2014-2015) de M. Christian CAMBON et Mme Leila AÏCHI, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, déposé le 20 novembre 2014, *Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : action de la France en Europe et dans le monde.* http://www.senat.fr/rap/a14-110-1/a14-110-16.html

de l'emploi par les utilisateurs de l'outil ; les ressortissants peuvent ainsi disposer des dernières informations sous réserve de disposer d'une couverture réseau. En cas de défaillance du réseau ou de mauvaise couverture, le système est hors service, ce problème est récurrent et impacte aussi les problématiques de géolocalisation des collaborateurs en entreprises. Il faut en effet préciser que si dans les pays les plus développés la couverture GPS, GPRS et GSM est vaste, dans les zones à risques la couverture réseau minimal est souvent inexistante.

Tous les outils déployés par le ministère des Affaires étrangères sont accessibles à titre gracieux et ne constituent que des indications, des mises en garde et une prise en compte des déplacements des ressortissants français. Ils ne peuvent être considérés comme une assurance contre les menaces pouvant affecter l'intégrité des français expatriés et ils ne peuvent pas justifier l'engagement de la responsabilité de l'Etat. Les ressortissants français ont la responsabilité de ne pas se placer dans des situations à risques, et de correctement prévoir leurs voyages en prenant les mesures de sûreté adéquates.

Cependant, les outils ci-dessus exposés, malgré les moyens déployés et le réseau diplomatique assurant un socle solide et la crédibilité du modèle, ne sont que très peu exploités par les ressortissants français. En effets, si le site du ministère des Affaires étrangères affiche plus de 100000 inscrits sur sa plateforme Ariane, il ne renseigne pas la fréquence d'utilisation ni le nombre de voyageur chaque année l'utilisant chaque année.

Seul une partie minorité des collaborateurs en entreprises son conscient de l'existence des moyens déployés par le MAEDI ; qui plus est peu l'utilisent. Par conséquent, il faut en déduire qu'il existe un très grand manque de sensibilisation des entreprises françaises aux problématiques de menaces et risques à l'international, causé par un délaissement des questions de sureté par les entreprises françaises et des citoyens français. Néanmoins, une entreprise implantée ou voulant s'implanter dans une zone hostile se doit d'être en relation avec les services du ministère des affaires étrangères. Un directeur sureté disposant de contact au sein du ministère des Affaires étrangères est un atout pour une entreprise responsable et désireuse de protéger ses collaborateurs.

B. Les missions du CDCS

Au-delà de la prévention sécuritaire des ressortissants français en général et des collaborateurs des entreprises françaises à l'international en particulier, le MAEDI assure une mission de coordination des moyens et des efforts pour assurer la sûreté des ressortissants

français. Cette coordination s'effectue via le CDCS. Ce dernier échange avec les groupements d'entreprises françaises tels que le CDSE, le Cercle Magellan ou le CINDEX concernés par la problématique de la sûreté à l'international. Les acteurs en présence lors des réunions échangent sur les diverses situations sécuritaires. Le CDCS fournit les réponses aux interrogations sur l'état des menaces dans les zones hostiles et instables. Ces informations viennent en complément des données déjà disponibles sur le site du MAEDI. Par ailleurs, le travail de coordination du CDCS se poursuit annuellement lors d'une rencontre consacrée aux problématiques de la sûreté et de l'expatriation. Se réunissent tous les hauts responsables du secteur privé de la sûreté, de la société civile et de l'administration.

Les interactions de la direction sûreté du groupe CMA-CGM avec le CDSE sont particulièrement instructives. Dans la mesure ou CMA-CGM dispose sans discontinuité de navires (430 navires) et d'équipages tout autour du monde et dans de nombreux pays, le groupe est à la fois demandeur d'informations sécuritaires auprès d'institutions publiques telles que le CDSE et la Marine nationale, mais aussi fournisseur de renseignements. Avec le CDSE, la direction sûreté de CMA-CGM échange quotidiennement sur les menaces et attentats ; avec la Marine nationale le groupe échange aussi quotidiennement, il lui transmet la position de ses navires. Pour illustrer ses échanges public-privé : lors du printemps arabe en Lybie, CMA-CGM était un informateur majeur de l'Etat français qui lui ne disposait que de peu de renseignements sur le terrain.

§ 3 - Le rôle du ministère de la défense

Le rôle du ministère de la Défense est minime, il ne rentre en action que sur l'ordre du pouvoir exécutif, dans la mesure où l'accord du pays hôte est obtenu et que le conseil de sécurité des Nations Unies donne son aval. Les moyens armés de l'Etat peuvent donc être engagés mais sous de strictes conditions. Le dernier exemple en date d'un rôle du ministère de la Défense dans le déploiement de forces armées, afin d'assurer la protection de ressortissants français à l'étranger, remonte aux attentats de Ouagadougou le vendredi 15 janvier 2016, lors de l'assaut « *des forces Burkinabé assistées par les forces spéciales françaises de l'opération Barkhane* »[16].

---

[16] Elise DELEVE « Attaques de Ouagadougou : Au moins 29 morts dont deux français », *France info*, 2016. 9 Février 2016. http://www.franceinfo.fr/actu/monde/article/prise-d-otage-ouagadougou-assaut-en-cours-des-forces-burkinabees-avec-des-forces-francaises-758965

Section II – Les limites de l'Etat pour assurer la sûreté des entreprises

L'Etat français est un partenaire indispensable, ne pouvant être ignoré par les directions sûreté dans la conception de stratégie de sûreté à l'international, cependant, en plus d'être méconnus (§1), les moyens étatiques ne sont mis à disposition que ponctuellement (§2).

§ 1 – Des moyens étatiques méconnus

Indéniablement l'Etat français joue un rôle majeur dans les questions de sûreté ; cependant, la faible sensibilisation aux moyens déployés par le MAEDI (A), et la complexité du déploiement de moyens militaires pour assurer la protection des ressortissants français (B) limite les apports de l'Etat.

A. La faible sensibilisation aux moyens déployés par le MAEDI

Le ministère des Affaires étrangères déploie des outils et met en place une structure, le CDCS, pour répondre à une nécessité de prévention des atteintes contre les ressortissants français voyageant et résidant à l'étranger. Cependant qu'en est-il de l'effectivité de ces moyens ? Ces derniers sont crédibilisés par l'institution les ayants mis en place, néanmoins à la vue de leur utilisation leur efficience reste discutable. En effet, les collaborateurs d'entreprise et les particuliers sont majoritairement inconscients de l'existence et de la mise à disposition gratuite des moyens comme les cartes risques pays, les conseils aux voyageurs et la plateforme fil d'Ariane.

Pour expliquer ce manque d'intérêt et d'engouement pour les outils étatiques l'on peut évoquer plusieurs pistes de réflexions. Tout d'abord, il semble important d'affirmer que l'ignorance, des moyens du MAEDI, ne provient pas de la mauvaise conception, présentation et efficacité objective des moyens déployés. Il est plus judicieux de rechercher la réponse dans le manque de communication du ministère sur ces innovations. Ce facteur peut se coupler avec le manque de sensibilisation des entreprises et de leurs collaborateurs aux questions de sûreté et des menaces les guettant lors de leur expatriation ou de leur voyage d'affaires dans des zones

à risque. Une analyse du CDSE de 2015 dévoile que « *seulement 19 % des dirigeants interrogés se sentent directement exposés* » à une menace pouvant impacter les intérêts de l'entreprise ou l'intégrité de ses collaborateurs[17]. Cette dernière explication est sans doute la cause principale du délaissement des outils. Mais nous pouvons émettre une dernière hypothèse, très difficilement appréciable. Dans la mesure où les services du MAEDI sont des services gratuits et librement accessibles sur l'internet, les entreprises ne sont pas tenues par une contingence financière ce qui entraîne un désintérêt pour les outils proposés.

B. La complexité du déploiement de moyens militaires pour assurer la protection des ressortissants français

La protection diplomatique et l'action du MAEDI représentent les recours principaux de l'Etat français quand il est question de la protection de ressortissants français, expatriés ou simplement en déplacement à l'international. Cependant, une autre composante doit être prise en compte, bien que celle-ci soit largement bridée, il s'agit des forces armées de l'Etat français. La réaction par des moyens armés ne constitue qu'une partie marginale de la réponse que peut apporter l'Etat français à ses entreprises et ressortissants en cas de crise à l'étranger ; l'Etat ne peut librement user de ses moyens armés à l'étranger. En effet, une utilisation non cautionnée par le conseil de sûreté des Nations Unies ou autorisée par l'Etat hôte des entreprises françaises, serait en violation du droit international, de la charte de l'ONU et viendrait enfreindre le principe de non-ingérence dans les affaires d'un autre état, principe universellement reconnu par la communauté internationale.

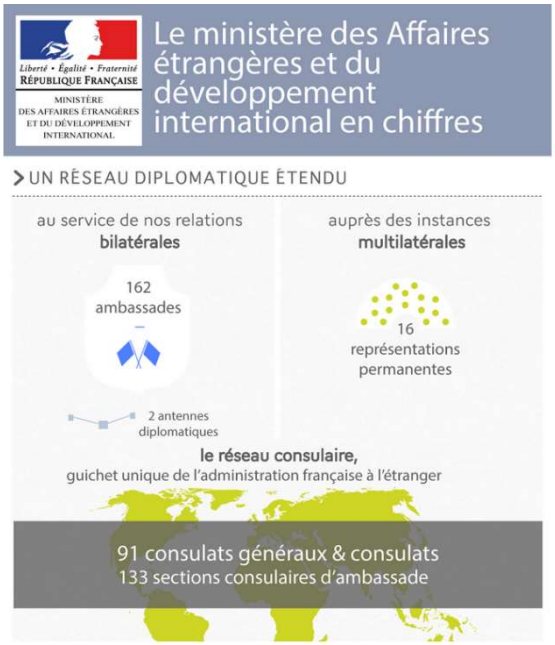
Pour intervenir militairement en cas de crise, l'Etat français est tributaire de l'accord de l'Etat dans lequel est situé l'implantation des intérêts de l'entreprise françaises ou des expatriés français, comme ce fut le cas pour la prise d'otage au Burkina Faso le 16 janvier 2016, où l'assaut a été donné par les forces Burkinabées *« assistées par des forces spéciales françaises de l'opération Barkhane* »[18]. Cependant, une acceptation d'intervention ponctuelle de l'armée française sur le territoire d'un pays ami ne créé pas de coutume. Les Etats restent

---

[17] CDSE et AXA Assistance France, « Le baromètre de la sécurité des collaborateurs à l'international », *Les Etudes des DSE, 2015. 4 Avril 2016.* https://www.cdse.fr/deuxieme-barometre-de-la-securite

[18] Exemple de prise en otage de ressortissant français en Afrique. Elise DELEVE « Attaques de Ouagadougou : Au moins 29 morts dont deux français », *France info*, 2016. 9 Février 2016. http://www.franceinfo.fr/actu/monde/article/prise-d-otage-ouagadougou-assaut-en-cours-des-forces-burkinabees-avec-des-forces-francaises-758965

particulièrement jaloux de leur souveraineté et s'opposent à l'intervention des troupes françaises, ils conservent leur prérogative d'intervention pleine et entière. Un des exemples pour illustrer ces propos, est consécutif à la prise d'otage qui a eu lieu dans le centre d'Ouagadougou. En l'espèce, après la déclaration, du ministre de l'Intérieur Bernard CAZENEUVE le 18 janvier 2016, de l'envoi d'une équipe permanente du GIGN au Burkina Faso, le ministre des Affaires étrangères du Burkina Faso c'est montré réservé et n'a pas donné de confirmation[19], attendant les instructions de son gouvernement. Gouvernement que Bernard CAZENEUVE a pris de court si l'on examine la première réaction du palais présidentiel burkinabé : « *Nous ne sommes pas au courant, nous avons appris cela dans la presse* »[20]. Un tel comportement de la part du gouvernement français n'est pas passé inaperçu et a déclenché l'irritation du Mouvement burkinabé des droits de l'homme et des peuples, soulevant la question de la souveraineté du pays[21], prouvant que les Etats sont attachés à leur souveraineté, et donc que l'intervention française en pays étranger pour protéger des ressortissants français est toujours une question délicate. Quand elle s'implante à l'international, l'entreprise est plus isolée certes mais elle n'en est pas pour autant seule. Il est nécessaire de prendre en compte les disparités pouvant être causées par l'hétérogénéité des zones géographiques, mais il demeure qu'une entreprise française à l'étranger peut, en cas de crise, s'adresser au Ministère des Affaires étrangères et du Développement international et au réseau diplomatique et consulaire français qui est particulièrement vaste[22]. Au-delà de la France, l'Etat hôte peut lui aussi



[19] Laurent LAGNEAU, « Le Burkina Faso n'a pas encore donné son accord pour recevoir une équipe du GIGN », *Zone Militaire*., 2016. 18 Décembre 2015. http://www.opex360.com/2016/03/17/le-burkina-faso-na-pas-encore-donne-son-accord-pour-recevoir-equipe-du-gign/

[20] Morgane LE CAM, « L'annonce d'un déploiement du GIGN à Ouagadougou crée la polémique », *Le Monde.fr*, 2016. 14 Février 2016. http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/03/17/l-annonce-d-un-deploiement-du-gign-a-ouagadougou-cree-la-polemique_4884437_3212.html#SuXZgZmKjt1jPL53.99

[21] *Ibid.*
« On ne peut pas se dire souverain et continuer à être le poussin d'une grande puissance »

[22] Voir ANNEXE VI

apporter son soutien en cas d'incident criminel ou de terrorisme portant directement ou indirectement atteinte à l'entreprise. Ce scénario est très courant, l'Etat hôte apportant systématiquement une aide indirecte à l'entreprise en cas de crise en raison de sa mission de maintien de l'ordre. Au-delà de la protection des expatriés français ou d'autres étrangers, c'est la sûreté de ses propres citoyens que le pays assure. Pour illustrer ces affirmations, un exemple adéquate est la prise d'otage sur le site Gazier BP-Sonatrach à Tigentourine près d'In Amenas en Algérie au cours de laquelle l'Algérie a déployé ses forces spéciales[23] et a décidé de régler la crise avec des moyens exclusivement nationaux en refusant toutes négociations[24] bien que le complexe gazier comprît plus de 10 nationalités différentes. La gestion de cette crise par l'Algérie a été salutaire pour ses propres ressortissants, dans la mesure où un seul algérien y a trouvé la mort, mais particulièrement funèbre pour les expatriés, au total « *sont morts 40 employés, dont 39 expatriés* »[25]. Cette gestion et bilan de crise n'ont pas laissé indifférents la Grande Bretagne et le Japon qui ont critiqué les actions Algériennes[26].

Si l'entreprise est implantée dans un « Etat failli », tel que la Somalie[27] ou Haïti[28], elle ne peut pas compter sur un soutien de l'Etat en cas d'incidents criminels ou terroristes. Concernant les cas de pirateries dans le Golfe d'Aden, la Somalie est un Etat qui « *s'avère incapable d'exercer les missions qui sont les siennes* »[29], poussant la communauté internationale à mettre en place la mission ATALANTE[30], entraînant l'engagement des navires de la Marine nationale française pour assurer une mission de protection des navires croisant

---

Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) en chiffre. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/le-ministere-en-chiffres/article/infographie-le-ministere-des-affaires-etrangeres-et-du-developpement

[23] « Prise d'otages : La journée de jeudi heure par heure », *Le Monde.fr*, 2013. 15 Février 2016. http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/01/17/prise-d-otages-en-algerie-les-ravisseurs-veulent-le-retrait-des-militaires-algeriens-du-site_1818167_3212.html

[24] Bérénice DUBUC, « Prise d'otages d'in Amenas : Pourquoi l'Algérie a choisi l'intervention rapide sans négociation". *20minutes.fr*, 2013. 14 Février 2016. http://www.20minutes.fr/monde/1082215-20130117-prise-otages-in-amenas-pourquoi-lalgerie-choisi-intervention-rapide-negociation

[25]Christophe BOISBOUVIER, « Attaque D'In Amenas : c'est comme si les terroristes étaient chez eux », *RFI Afrique*, 2014. 30 Novembre 2015. http://www.rfi.fr/afrique/20140116-in-amenas-histoire-piege-terrorisme-otage-rescap%C3%A9s-securit%C3%A9-al-qaida

[26]Cécile QUEGUINER, « Algérie : Interrogations après l'issue sanglante de la prise d'otages », *France info*, 2013. 28 Février 2016. http://www.franceinfo.fr/actu/monde/article/algerie-interrogations-apres-l-issue-sanglante-de-la-prise-d-otages-222765

[27] Manon PERELLI, « Somalie : chronique d'un Etat failli". *Le Journal International*, 2014. 2 Mars 2016. http://www.lejournalinternational.fr/Somalie-chronique-d-un-Etat-failli_a1956.html

[28] Jan VERLIN, « Haïti : État failli, État à (re)construire », *Cahiers des Amériques latines* 75 (2014), p. 25-40. 12 Mars 2016. https://cal.revues.org/3093

[29] Jean-Bernard VERON, « La Somalie : Cas d'école des États dits Faillis », *Politique étrangère,* Printemps.1 (2011), p. 45-57. 13 Mars 2016. http://www.cairn.info/revue-politique-etrangere-2011-1-page-45.htm

[30] Marine NATIONALE, « Opération Atalante », *Defense.gouv.fr*, 2016. 9 Mai 2016. http://www.defense.gouv.fr/marine/enjeux/l-europe-navale/operation-atalante

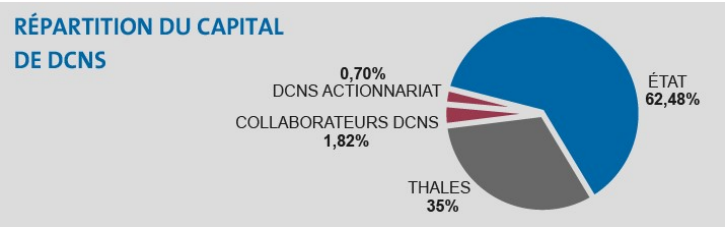
dans le golfe. Ici l'on peut noter l'intervention d'une organisation internationale pour venir assurer la protection d'intérêts privés, mais cela reste un cas de figure exceptionnel. Il faut insister sur le fait, que les organisations internationales, principalement l'ONU, bien qu'elles soient militairement présentes dans certaines parties du monde, ne représentent pas des partenaires fiables pour les entreprises en cas de crises.

§ 2 – Un soutien étatique ponctuel : une simple participation à la sûreté

Indéniablement lié aux questions de sûreté et de protection des ressortissants français, l'Etat français se révèle n'être qu'un acteur ponctuellement responsable (A), de plus, l'Etat français n'assure la protection que des seuls ressortissants français (B).

A. L'Etat français : un acteur ponctuellement responsable

L'Etat français met en place des mécanismes de protection de ses ressortissants car il fait partie de ses missions de protéger les citoyens français, mais il n'est que rarement responsable des atteintes subies par les collaborateurs des entreprises françaises. L'Etat n'est pas directement concerné par ce qui peut advenir des collaborateurs et des intérêts des entreprises, dans le sens où il n'est pas juridiquement responsable en cas d'incident et ne dispose pas d'une obligation de résultat quant à la protection des ressortissants français. Ces propos doivent être modérés dans la mesure où l'Etat français peut être actionnaire au sein de certaines entreprises telles que DCNS par exemple dont il possède 62,48 % du capital[31]. Ainsi l'Etat français, à la suite de l'attentat de Karachi en 2002, a vu sa responsabilité indirectement engagée en raison de sa possession de la totalité du capital de DCN[32] et dans la mesure où la société DCN a été condamné pour faute inexcusable[33]. Ce



[31] http://fr.dcnsgroup.com/groupe/profil/gouvernance/

[32] « Les activités de DCN étaient gérées, avant sa transformation en entreprise nationale détenue à 100 % par l'Etat » Rapport n° 134 (2004-2005) de M. Yves FRÉVILLE, fait au nom de la commission des finances, déposé le 21 décembre 2004. *ANNEXE 2 L'ÉVOLUTION DU STATUT FINANCIER DES CONSTRUCTIONS NAVALES.* http://www.senat.fr/rap/l04-134/l04-1348.html

[33] « Attentat de Karachi : La DCN condamnée ». *L'Obs.*, 2004. 11 Janvier 2016. http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20040115.OBS2585/attentat-de-karachi-la-dcn-condamnee.html

dernier point semble toujours flou et il est peut-être entaché d'illégalité ; en effet d'après l'Express, l'enquête du juge Marc TREVIDIC aurait conclu que les collaborateurs tués de DCN étaient salariés de la société DCN log entité privée sans participation de l'Etat[34], compliquant l'affaire en l'espèce. Si les expatriés français étaient des salariés d'une entreprise privée et non pas des ouvriers d'Etat, la responsabilité ne repose pas sur DCN mais sur DCN log.

Par ailleurs, dans les suites de cette affaire, l'Etat est assigné au civil pour faute lourde et déni de justice, il lui est reproché d'avoir omis un élément décisif de l'enquête menée après l'attentat, les avocats des parties requérantes « *reprochent notamment à M. Bruguière de ne pas avoir coté un élément décisif dans le dossier : le rapport d'autopsie* »[35]. Cette situation risque indirectement d'engager la responsabilité de l'Etat français.

B. Une protection ciblée : la sûreté des ressortissants français

Les moyens mis en place par le MAEDI ont une et une seule véritable fonction, protéger la vie des ressortissants français, les prévenir des atteintes dont ils pourraient être victime et en dernier recours protéger leurs vies. Il s'agit de l'ultime mission des moyens déployés par l'Etat français au travers de de ses ministères, de ses représentations diplomatiques. Il s'agit d'une véritable volonté politique, fortement lié à l'intolérance croissante de l'opinion publique française à des morts français à l'étranger. Cette intolérance n'est pas uniquement française, elle touche de nombreux pays occidentaux et occidentalisés. Il serait politiquement mortel pour un homme d'Etat français de ne pas tout mettre en œuvre pour la protection d'une vie française alors qu'il en a les capacités, au détriment de la protection d'intérêts matériels.

Les infrastructures des entreprises françaises sont-elles aussi importantes, mais la composition des outils mis en place par le MAEDI nous confirme qu'elles ne sont pas la préoccupation première de la politique française.

Plus préoccupant, bien que politiquement compréhensible, est la politique de l'Etat français quand il s'agit d'évacuer d'une crise des collaborateurs d'entreprises françaises mais

---

[34] Elisabeth, FLEURY, « Attentat de Karachi : Les employés de la DCN auraient travaillé dans l'illégalité », *leparisien.fr*., 2013. 27 Mars 2016. http://www.leparisien.fr/faits-divers/attentat-de-karachi-les-employes-de-la-dcn-auraient-travaille-dans-l-illegalite-21-04-2013-2745639.php

[35] Gérard, DAVET and LHOMME Fabrice. « Affaire Karachi : des victimes de l'attentat poursuivent l'Etat pour faute lourde » *Le Monde.fr*, 2014. Web. 5 Février 2016. http://www.lemonde.fr/societe/article/2014/02/17/des-victimes-de-l-attentat-de-karachi-poursuivent-l-etat-pour-faute-lourde_4367849_3224.html#zSjgV85wMEGCSqFz.99

non français. Il se pose alors un problème, l'Etat français privilégiant l'évacuation de ses nationaux avant la prise en charge d'étranger, bien que ces derniers travaillent pour une entreprise française. Il existe une véritable limite des capacités de protection des collaborateurs d'entreprises par l'Etat. Lors de la crise d'Ebola, le groupe CMA-CGM avait passé des accords spéciaux avec l'Etat français pour que ses collaborateurs, toutes nationalités confondues, puissent être évacué dans un avion médical de l'armée de l'air[36]. Face à ces limites, les entreprises doivent trouver d'autres partenaires.

[36] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

CHAPITRE II – L'EMPLOI DES ESSD : OPTIMISATION DE LA SÛRETÉ DES ENTREPRISES À L'ÉTRANGER

Il n'est pas ici question de mercenariat dissimulé sous un terme d'ESSD. Les utilisations de mercenaires sont, comme Machiavel l'explique dès le XVIème siècle, « *non seulement inutiles, mais même dangereuses* »[1]. Cependant imaginer que mercenariat et ESSD sont similaires n'est pas impossible si l'on se réfère à certains journaux français, qui encore en 2013 titraient concernant le projet de loi contre la piraterie maritime : « *Piraterie : bientôt des mercenaires français à bord des navires tricolores* »[2]. Faisant par ailleurs, référence à « *Bob Denard*[3]» ou encore au « *corsaires du Roi*[4] », autant de termes participant à nourrir l'hostilité de l'opinion publique et de la classe politique contre l'émergence de sociétés de service de sécurité et de défense.

Il ne s'agit pas de faire l'apologie du mercenariat ou à prôner l'utilisation des entreprises de sécurité privées afin de venir à bout des incompatibilités contextuelles auxquelles sont confrontés les grands groupes multinationaux lors de leur implantation dans des zones dites hostiles. De même, il est irréfragable que la vision archaïque de l'utilisation de la force au soutien de l'implantation des intérêts occidentaux dans les pays en voie de développement n'est pas compatible avec la réalité de la mondialisation et de l'interconnexion de nos modèles économiques. A l'heure de la judiciarisation massive de toutes les composantes de l'ordre mondial, une entreprise ne saurait ignorer les questions de responsabilités juridiques et sociales (RSE[5]) qui lui incombent dans les zones à risques où elle est implantée.

Dans la mesure où l'Etat ne peut prendre en charge la protection de toutes les entreprises et de leurs collaborateurs, le recours aux ESSD est évident et de plus en plus courant pour les multinationales et grandes entreprises françaises. Cependant ce recours se concentre sur l'offre anglo-saxonne. Les offres des ESSD françaises souffrent d'un réel retard à peine

---

[1] Nicolas MACHIAVEL, *Le Prince,* chapitre XII Combien il y a de sortes de milices et de troupes mercenaires
[2] Michel CABIROL, « Piraterie : bientôt des mercenaires français à bord des navires tricolores », *La Tribune*, 2013. 14 Mars 2016.
http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/20130917trib000785285/piraterie-bientot-des-mercenaires-francais-a-bord-des-navires-tricolores.html
[3] *Ibid.*
[4] *Ibid.*
[5] Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER. *Business En Milieu Hostile*. Paris, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010. P. 13.

compréhensible pour un Etat comme la France, membre du forum informel G7[6], qui place la France dans le groupe des « *sept pays les plus industrialisés* »[7] et est classé comme la 6ième puissance économique mondiale[8]. Ainsi, l'existence des ESSD françaises, intrinsèquement lié à la protection des intérêts des entreprises à l'étranger, consacrent le recours aux prestations privées de sûreté (Section I) ; cependant le recours aux ESSD se heurte à des réticences françaises (Section II).

---

[6]http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/japon/la-france-et-le-japon/visites/article/japon-g7-deplacement-de-jean-marc-ayrault-09-12-04-16

[7] http://www.allemagne.diplo.de/Vertretung/frankreich/fr/03-cidal/09-dossiers/g7-presidence/02-g7-seite.html

[8] Jean-Yves ARCHER , « La France n'est plus que la 6e puissance mondiale: Jusqu'où ira la chute? », *Le Figaro*., 2015. 10 Février 2016. http://www.lefigaro.fr/vox/economie/2015/01/07/31007-20150107ARTFIG00194-la-france-n-est-plus-que-la-6e-puissance-mondiale-jusqu-o-ira-la-chute.php

Section I – Le recours aux prestations privée de sûreté

Dans une acception large, les entreprises de sécurité et de sûreté offrant des prestations de protection aux entreprises en zones hostiles, représentent pour les groupes français une alternative aux forces régaliennes pour assurer la protection des biens et des personnes. Ces entreprises proposant des prestations de sûreté sont tant françaises qu'anglo-saxonnes, cependant ces dernières ont en réalité un quasi monopôle sur la sûreté à l'international. Insister sur l'incapacité de l'Etat à pourvoir aux besoins de protection des entreprises en zones hostiles serait inutile ; les entreprises ne se trouvant pas sur un territoire, métropolitain ou ultra marin de la République française, l'Etat n'a par principe aucune légitimité à assurer leurs protections. Bien qu'il existe un lien de rattachement *ratione personae*, celui-ci ne justifie pas l'ingérence de la France sur le territoire d'un Etat souverain. L'entreprise doit donc avoir recours à d'autres moyens pour assurer sa protection.

Outre ce premier point, il est indispensable de poser la distinction entre les sociétés d'une part les prestations de sécurité assurées sur le territoire français et les prestations de sûreté réalisées à l'étranger. Les activités de sécurité privées sur le territoire national sont assurées par des entreprises de sécurité des biens et des personnes, elles préexistaient en France avant l'apparition des ESSD. Ces sociétés se sont positionnées sur la liste non exhaustive des marchés suivants : solutions de gardiennage, de télésurveillance, de sureté aéroportuaire, de sécurité informatique et de transport de fond[9]. Ces dernières ne peuvent être ignorées ; il existe nécessairement des collusions et des interpénétrations entre elles et les ESSD françaises. En effet, entre les sociétés privées de sécurité et les ESSD, le domaine d'activité est similaire, seul change l'espace géographique, *ratione loci*, ainsi que la nature de menace et la nature des moyens déployés sur le terrain ; les prestations intellectuelles sont-elles très similaires. De plus, le secteur est géré par des dirigeants et des opérateurs appartenant au même monde. Pour confirmer cette affirmation il suffit de constater par exemple l'entrée, à hauteur de 44% en novembre 2015, du groupe SERIS dans le capital de l'ESSD Amarante International[10]. Cette alliance entre le leader français de la sécurité des biens et des personnes avec l'une des ESSD

---

[9] La création de telles sociétés est particulièrement bien encadrée depuis la loi de 1983

[10] SERIS et Amarante International, communiqué « SERIS entre au capital d'AMARANTE et positionne ainsi le nouvel ensemble comme le leader français sur le marché mondial de la sécurité », seris-groupe.fr, 2015. 6 janvier 2016.http://www.serisgroup.fr/userfiles/Telechargement/CommuniquesPresse/CommuniquSERIS_Amarante_102015.pdf

françaises, permet d'espérer voir naître un des *leader* français de la sûreté à l'international, pouvant à termes être à même de concurrencer les sociétés anglo-saxonnes de sûreté.

Le recours par les entreprises françaises aux prestations privées de sûreté à l'international est confirmé par la prospérité du marché privée de la sûreté (§1), entrainant un développement inévitable des ESSD françaises (§2).

§ 1 – La prospérité du marché de la sûreté

La prospérité du marché de la sûreté commence avec l'apparition des premières SMP anglo-saxonnes. L'une des premières, la société *Executive outcomes*, est une société Sud-Africaine créée en 1989 par d'anciens militaires. Cette société connaîtra un succès important auprès d'entreprises pétrolières telles que *Gulf Chevron* ou *Sonangol,* aujourd'hui respectivement *Gulf Oil*[11] et *Senagol*[12]. La société disparaît en 1998. *Executive Outcomes* et en raison de ses activités Khareen PECH titre l'un de ses écrits « *An old emperor in a new suit* »[13], faisant sans aucun doute référence aux activités douteuses de la SMP ayant menée à sa chute et lui ayant attribué le nom de nouveaux mercenaires.

La prospérité du marché privé de la sûreté à l'international s'explique par un phénomène d'externalisation de la sûreté par les entreprises (A) ; ces prestations sont captées par les entreprises anglo-saxonnes de sûreté qui dominent le marché (B).

A. L'externalisation de la sûreté

Le marché de la sûreté prospère, il est en croissance dans la mesure où les besoins de lutte contre des menaces sécuritaires augmentent ; les demandes de prestation de sûreté augmentent entraînant les acteurs de la sûreté à diversifier et multiplier leurs offres de prestation de protection. La demande de protection augmente aussi en raison de l'externalisation par les entreprises d'une partie de leurs sûretés ; les entreprises conservent la

---

[11] http://www.gulfoilltd.com/html/en/index.html
[12] http://www.sonangol.co.ao/English/Pages/Home.aspx
[13] Khareen PECH. "*Executive Outcomes – A Corporate Conquest*". *PEACE, PROFIT OR PLUNDER?: THE PRIVATISATION OF SECURITY IN WAR-TORN AFRICAN SOCIETIES.*. 1st ed. Jakkie Cilliers et Peggy Mason, 1999. 14 Avril 2016.

coordination de la sûreté au sein de leur direction sûreté mais externalisent les missions de sécurisation et de sûreté dans la mesure où la protection dans certaines zones du globe nécessite une expertise que l'entreprise ne possède pas et ne souhaite pas développer et intégrer dans son fonctionnement. La sûreté, n'étant qu'une fonction support à l'activité principale de production ou de fourniture de services des entreprises françaises implantées à l'étranger, elle représente un centre de coût que certains dirigeants choisissent d'externaliser. Acheter une prestation sûreté coûte moins cher à son acquéreur que le développement de compétences sûreté similaires, si ce dernier ne dispose pas du savoir-faire.

Parmi les principaux acteurs anglo-saxons, SMP et ESSD, nous pouvons noter l'existence, de Academia[14], Control Risks[15]… Il existe une véritable distinction entre les SMP et ESSD ; dans le terme SMP, le « M » est pour militaire ; il signifie que les sociétés fournissent des prestations s'apparentant aux missions de forces armées sur des théâtres de conflits. Les ESSD à l'inverse fournissent de prestations de conseil, d'ingénierie, de coordination sûreté sur le terrain, mais en aucun cas d'appui militaire. Les SMP ont été les premières à se positionner sur le secteur international de la sécurité et de la sûreté ; elles ont d'abord émergé à la faveur de la Guerre froide. Elles doivent leur expansion à la privatisation partielle de la conduite de la guerre, particulièrement concernant le développement du soutien logistique et des besoins de sécurisation des dispositifs militaires à l'étranger. Le ratio entre militaire et contractuel est désormais de 1 pour 1. Les SMP, comme elles ont pu le prouver en Irak et en Afghanistan, sont aujourd'hui des acteurs majeurs des théâtres d'opérations.

B. L'hégémonie anglo-saxonne

Le marché de la sûreté à l'international est dominé par des acteurs anglo-saxons, tirant leur suprématie de leur ancienneté sur ce marché. Ancienneté qui a comme corolaire une importante expertise sur les sujets touchant la sécurité des intérêts des entreprises, des personnes, des biens matériels et immatériels. La compréhension de l'hégémonie anglo-saxonne sur le marché de la sûreté à l'international réside dans l'analyse de la culture contractuelle menant à l'externalisation (1), laquelle doit être couplée à l'étude de la prégnance des normes anglo-saxonnes dans le secteur (2), complétée par l'exposé des prestations proposées (3).

---

[14] https://www.academi.com/
[15] https://www.controlrisks.com/

1. La culture contractuelle corolaire de l'externalisation

Le monde anglo-saxon applique la logique contractuelle à tous les domaines. La logique « *dans le monde anglo-saxon* » est la suivante « *faute de normes juridiques supérieures, le critère de l'efficacité économique apparaît comme une référence unificatrice* »[16]. Tout secteur d'activité de biens ou de services peut donc faire l'objet d'un contrat. Il n'existe pas de limite à cette logique et par conséquent le domaine régalien de la défense et de la sécurité est lui aussi soumis aux règles contractuelles. Cela implique inévitablement l'entrée sur les domaines de la défense et de la sûreté d'acteurs privés. Ainsi arrive la deuxième notion essentielle favorisant la domination anglo-saxonne du marché de la sûreté à l'international, l'externalisation. Dans les domaines de la défense et de la sécurité les pays anglo-saxons pratiquent l'externalisation depuis de nombreuses décennies. Passant de l'entretien de matériel, jusqu'à l'emploi de *military contractors* sur les théâtres d'opération pour soutenir leurs forces militaires conventionnelles.

Il existe des contre-exemples à ce phénomène ; les Etats-Unis, principaux acteurs de l'externalisation des fonctions de sûreté et de sécurité, ont effectué la plus grande nationalisation d'activité de sûreté ; elle a eu lieu consécutivement aux attentats du 11 septembre 2001, après lesquels les Etats-Unis ont nationalisé la majorité de leur sécurité aéroportuaire. En 2001 c'est le *Patriot Act*[17], loi visant à protéger les USA contre le terrorisme, qui a eu comme conséquence de nationaliser les 50000 personnes de la sécurité aéroportuaire.

2. L'imposition de normes contraignantes

La suprématie des entreprises anglo-saxonnes repose aussi sur l'édiction par les anglo-saxons des normes de référence faisant fois sur ce marché comme de nombreux autres. Les normes ISO par exemple, avec la toute récente norme ISO 18788 ou encore la norme « *PSC1 qui est la seule norme dédiée au security manager »*[18]. Ces normes ont un inconvénient majeur elles représentent un investissement financier important ; la certification PSC1 coûte *« 100000*

---

[16] Eric BROUSSEAU et M'hand FARES, *Revue d'économie politique volume 112*, Dalloz, Paris, 2002, p.12.
[17] https://epic.org/privacy/terrorism/hr3162.html
[18] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

dollars »[19]. Ces normes ont la particularité, en plus d'être édictées par des sociétés anglo-saxonnes, d'être remise par des entreprises d'évaluation de la conformité et de certification telles que Bureau VERISTAS ou la société SGS. Il n'existe pour l'heure pas de certification française de la sécurité et de la sûreté reconnue à l'international, cela obligeant les ESSD françaises à se soumettre aux certifications anglo-saxonnes, très coûteuses.

3. La maitrise d'un important panel de prestations

Si l'on prend l'exemple de *ControlRisks*, on peut aisément comprendre, en allant sur leur site internet, qu'ils fournissent un très large panel de prestation de sûreté[20], allant bien au-delà des offres françaises.

Le monde anglo-saxon est aujourd'hui en position de monopole sur le marché de la sécurité et de la sûreté mais cela ne veut pas dire qu'il lui a été aisé de s'imposer. Dans le monde anglo-saxon la sécurité privée a longtemps été mal perçue et limitée. La loi Pinkerton de 1893 a été très restrictive aux Etats Unis quant au recours à la sécurité privée par l'acteur public. En Angleterre, le recours à la société G4S pour la sécurisation des jeux olympiques de

[19] *Ibid.*
[20] https://www.controlrisks.com/

Londres en 2012 s'est soldé par un échec. La société G4S fut dans l'incapacité d'assurer la mission de sécurisation, obligeant le gouvernement du Royaume-Uni à déployer l'armée du sur le territoire du pays[21].

§ 2 – Le développement des ESSD françaises

Le terme ESSD est-il approprié pour définir les sociétés françaises du secteur de la sûreté à l'international telles que GEOS, ERYS, Amarante International, Risk&co ? Dans la mesure où le terme de sûreté n'apparaît pas dans ESSD et que le mot de défense fait un rapprochement avec le terme de SMP, la question est légitime. Le terme sécurité doit ici être entendu dans son sens le plus large, c'est-à-dire sûreté et sécurité.

L'une des différences majeures existant entre les ESSD réside dans leurs tailles et de leur chiffre d'affaires qui impactent directement leurs offres de service. Là où dans le monde anglo-saxon, certaines sociétés proposent un spectre très large et complet de prestations allant de la formation d'armée étrangère à la sécurisation de sites en zone à risque en passant par le déploiement aéroporté de matériel sur des théâtres d'opérations militaires, aucunes ESSD françaises ne proposent un spectre d'offres aussi complet. Les ESSD françaises se placent elles sur des secteurs ou elles sont spécialisées ou alors sur des secteurs de niches pour lesquelles elles disposent « *d'une expertise et de compétence spécifique* »[22].

Les entreprises Anglos saxonnes de sécurité et de défense disposent par ailleurs d'une plus importante expérience dans la mesure où elles existent depuis de nombreuses décennies aux côtés de forces régaliennes de certains pays tels que les Etats-Unis d'Amérique ou le Royaume-Uni. Le pouvoir en France s'est quant à lui montré réticent envers le recours à l'emploi de sociétés privées pour assurer des missions de sécurité et de défense. Depuis la fin de l'Ancien Régime, le recours à des prestations contractuelles est proscrit. On peut citer à l'appui de cette dernière affirmation la loi du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité

---

[21] L'entreprise privée de sécurité G4S a présenté samedi ses excuses pour ne pas avoir été capable de fournir le contingent prévu de gardiens pour les jeux Olympiques de Londres, obligeant l'armée à déployer à la dernière minute 3.500 hommes supplémentaires.
LATRIBUNE, « Sécurité : L'échec de G4S à fournir assez de vigiles pour les JO lui coûtera cher », *La Tribune*, 2012. 11 Janvier 2016.
http://www.latribune.fr/actualites/economie/union-europeenne/20120716trib000709185/securite-l-echec-de-g4s-a-fournir-assez-de-vigiles-pour-les-jo-lui-coutera-cher.html

[22] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

de mercenaire[23]. « *Les ESSD françaises sont aujourd'hui dans une logique d'imitation des modèles économiques des entreprises anglo-saxonnes* »[24] afin de rattraper leurs retards et à terme de récupérer des marchés. Le développement du secteur des ESSD françaises demande une analyse de la construction des ESSD françaises (A), couplée à une étude des prestations qu'elles fournissent (B).

A. La construction des ESSD françaises

La construction des ESSD françaises, indéniablement lié à la demande de prestations de sûreté privée, peut être expliqué au travers de la construction du cadre juridique des ESSD françaises (1), ainsi que par l'étude de l'évolution des leurs collaborateurs (2).

1. Le cadre juridique des ESSD françaises

L'existence des ESSD françaises repose sur la demande de prestation de sûreté émise par des entreprises. Certains expliquent l'externalisation de la sûreté des entreprises pour des raisons économiques ; il serait en effet plus financièrement attractif de faire appel à une ESSD plutôt que d'internaliser tous les processus de sûreté, cette raison explique en partie l'externalisation de la sûreté. Cependant, il doit être mis en évidence la motivation majeure de l'externalisation ; les entreprises cherchent à se « *décharger de leurs responsabilités* »[25]. En cas d'atteinte à l'intégrité physique d'un collaborateur son entreprise serait dans un premier temps tenue pénalement responsable mais sa responsabilité serait partagée dès qu'il démontrerait que la sûreté a été contractuellement externalisée au profit d'une ESSD. Les directions sûreté de certains grands groupes font signer des contrats aux ESSD ; ces contrats permettent le partage de responsabilité entre l'ESSD et son commanditaire en cas d'incident. Ces contrats peuvent aussi prévoir les juridictions compétentes. Dans le domaine maritime ces contrats sont appelés *Guardcon* et sont établis par le BIMCO[26]. Les entreprises françaises font appel aux ESSD françaises dans le cadre de missions spécifiques, là où les risques d'atteintes sont élevés.

---

[23] Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 « relative à la répression de l'activité de mercenaire ».
[24] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.
[25] *Ibid.*
[26] https://www.bimco.org/

En France il est essentiel de noter l'existence de la loi de 2003 prohibant le recours au mercenariat ; cette loi en plus de créer une confusion au détriment du secteur privé de la sécurité et de la sûreté, vient créer un vide juridique dans la mesure où elle ne prend pas en compte les questions de sûreté. C'est sur ce vide juridique que les ESSD françaises se sont développées. Elles ne disposent pas de cadre juridique contraignant, seul le domaine de la sûreté maritime possède un cadre juridique détaillé. La loi de 2014 sur la protection des navires par des équipes de sûreté privée constitue une avancée législative majeure dans le domaine de l'encadrement de la sûreté ; cependant cette loi est une exception dans le domaine de la sûreté. Il serait nécessaire que le législateur français, sur le modèle de la loi de 2014, encadre les activités privées de sûreté. L'AFNOR, avec le soutien des ESSD françaises, tente de faire émerger des normes et standards français de la sûreté. Mais devant l'hégémonie des normes anglo-saxonnes leurs émergences semblent compromises. En tout état de fait la normalisation du domaine ne peut être réalisée ni être effective sans le concours des différents acteurs et praticiens de la sûreté à l'international et le soutien de l'Etat.

Pour prévenir les risques de dérive et surveiller le secteur de la sécurité et de la sûreté privée l'Etat a institué en 2012 le CNAPS[27]. C'est la LOPPSI 2[28] promulguée le 15 mars, qui a pris en compte la nécessité d'assainir le secteur de la sécurité privée, afin de favoriser l'émergence d'entreprises performantes et compétitives. Le Conseil National des Activités Privées de Sécurité, cumule trois missions : délivrer les agréments, les autorisations et les numéros de cartes professionnelles aux entreprises et leurs collaborateurs ; contrôler l'application des lois et règlements en vigueur sur la sécurité privée et prendre des mesures disciplinaires le cas échéant ; et enfin conseiller tous les professionnels de la sécurité privée en faisant la demande. Le CNAPS remplie effectivement sa première et troisième mission ; en application du livre VI du CSI, les entreprises de sécurité privée doivent bénéficier d'une autorisation d'exercer délivrée par le CNAPS, avant tout démarrage d'activité. Lorsque une

---

[27] Décret de création du CNAPS

Décret n° 2011-1919 du 22 décembre 2011 relatif au Conseil national des activités privées de sécurité et modifiant certains décrets portant application de la loi n° 83-629 du 12 juillet 1983
Ce décret est modifié par le DECRETn° 2014-901 du 18 août 2014 relatif aux activités privées de sécurité. www.liberation.fr/societe/2014/04/30/piraterie-l-assemblee-autorise-la-presence-de-gardes-prives-sur-les-navires_1007744

[28] La création du CNAPS est prise en compte dans l'article 31 de la LOI n° 2011-267 du 14 mars 2011 d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure, CHAPITRE IV : PROTECTION DES INTERETS FONDAMENTAUX DE LA NATION

personne morale doit exercer l'activité, la demande est présentée par le mandataire social de l'entreprise ayant le pouvoir d'engager cette personne morale. Cependant, il est techniquement dans l'incapacité de s'acquitter de sa mission de contrôle et de sanction auprès des ESSD françaises ; ces dernières sont donc sous le contrôle théorique du CNAPS mais ce contrôle ne se révèle pas satisfaisant. Le CNAPS, cinq ans après sa création, n'a pas été doté des moyens pour réaliser des contrôles des activités des ESSD. Les ESSD françaises n'en sont pas pour autant déchargées de leur obligation de cotisation auprès du CNAPS, cette cotisation mis en place en 2012 représente 0,5% de leur chiffre d'affaires la première année, par la suite le montant de la cotisation est dégressif. Il faut donc déduire de cette situation que le CNAPS bien que créé pour le contrôle des activités de sécurité et de sûreté n'est pas un outil adapté pour la surveillance des activités de sûreté à l'international.

Face à ce vide juridique, les entreprises françaises en manque de normes directrices peuvent s'appuyer sur des standards internationaux. Ces standards ne sont pas obligatoires, les ESSD françaises peuvent y adhérer ou non et tous ne sont pas contraignants. Le document primordial de l'encadrement international de la sûreté est la déclaration de Montreux[29]. Ce document intergouvernemental, adopté le 17 septembre 2008 par 17 états, est initialement créé pour promouvoir le respect du droit international humanitaire et du droit des droits de l'homme quand une SMP opère sur le théâtre d'un conflit armé. Il a comme ambition d'aider les états à encadrer les sociétés militaires privées, en leurs rappelant les obligations juridiques internationales et les bonnes pratiques auxquelles ils sont tenus. Une liste actualisée des états membres est disponible en ligne[30]. Depuis le document de Montreux s'est imposé comme le texte de référence pour traiter toutes les questions de sûreté à l'international. Il s'agit d'une déclaration, elle n'est donc pas juridiquement contraignante mais elle représente la première tentative des états pour encadrer les SMP afin qu'elles ne soient pas à l'origine de débordements. Cette déclaration a permis de donner des pistes pour l'évolution de la règlementation entourant les questions des missions de sûreté des ESSD françaises.

Par ailleurs, les ESSD françaises peuvent se tourner vers des déclarations internationales pour se structurer ; il ne s'agit pas de normes obligatoires mais d'engagements

---

[29] Le document de Montreux sur les obligations juridiques pertinentes et les bonnes pratiques pour les Etats en ce qui concerne les opérations des entreprises militaires et de sécurité privée pendant les conflits armés. https://www.icrc.org/fre/assets/files/other/icrc_001_0996.pdf

[30] https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/politique-exterieure/droit-international-public/droit-international-humanitaire/entreprises-militaires-securite-prives/etats-participant.html

déclaratifs qui sont plus ou moins contraignant. Le pacte mondial d'une part, est une initiative lancée au forum économique mondiale de Davos en1999, constitue la plus importante initiative dans le domaine de l'entreprise ; il a poussé les entreprises à adopter 10 principes liés aux valeurs fondamentales de la charte des Nations unies. Les dix principes concernent les domaines des droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Le pacte fait usage de responsabilité des entreprises. Par ailleurs, le code de conduite international des entreprises de sécurité privées[31] pose des règles pour la correcte gestion de la sûreté en entreprise. L'association du code de conduite international des entreprises de sécurité, est en charge d'une triple mission, à s'avoir : de la certification des systèmes de sûreté des entreprises membres, de la surveillance du respect du code de conduite par les entreprises et du traitement des plaintes relatives à des violations du code de conduite. Ce code de conduite est actuellement une des pistes les plus sérieuses pour le développement d'une normalisation international des activités de sûreté dans la mesure où les membres sont contraints au respect de ce code. Cependant en France seul l'ESSD ERYS group est partie à ce code de conduite[32].

Enfin les normes ISO constituent aussi un cadre adéquate pour la normalisation du secteur des ESSD françaises. L'ISO est une ONG comprenant 164 pays participants et votants ; les normes sont élaborées via un processus public et une fois publiées restent d'application volontaire. L'on peut désormais citer un nombre important de certifications ISO participant à l'encadrement des activités de sûreté à l'international, les normes ISO 9001, ISO 31000, ISO/IEC 31010, ISO 34001 ; la dernière norme ISO remarquable est la certification ISO 18788 « systèmes de management des opérations de sécurité privées-exigences et recommandations » publiée le 15 septembre 2015[33].

L'absence de cadre juridique français autour des activités de sûreté entraine des conséquences pour les ESSD françaises ; on peut se demander si l'absence de législation et de normalisation est un facteur de fragilisation, ou si à l'inverse elle offre une plus grande liberté d'action aux ESSD françaises. Les avis sont partagés au sein des entreprises. Certains tendent

---

[31] http://icoca.ch/fr/the_icoc

[32]http://icoca.ch/fr/membres?private_security_companies[companies]=companies&area_of_operation=all&headquarter_country=all&keywords=france&op=Rechercher&view_type=list&form_build_id=form-D8JtRnxQglYEfYktyunAOVMExr-aP34rav3AEYr5gIc&form_id=_search_for_members_filter_form#search_for_members_list

[33] https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:18788:ed-1:v1:fr

à voir la partialité du cadre législatif comme un facteur fragilisant l'existence des ESSD françaises ; en effet, la législation tardive est trop contraignante dans certains domaines vient poser des limites à leur développement. Ainsi, l'obligation de placer un minimum de trois hommes armés imposée par la loi de 2014[34] est préjudiciable pour les ESSD françaises. Les groupes de transport maritime considérant que deux gardes armés sont suffisant, ils se tournent alors vers des ESSD anglo-saxonnes pour assurer la sûreté de leurs navires. En conséquence, aucune ESSD française n'assure la sûreté maritime du groupe CMA-CGM. D'autres à l'inverse considèrent que ce vide juridique offre une plus grande liberté d'action, surtout à l'international. Cette deuxième vision semble plus appropriée et plus réaliste ; en effet, l'absence de règles induit une absence de contraintes juridiques, ces mêmes contraintes qui pourraient peser sur la compétitivité des ESSD.

2. L'évolution des collaborateurs des ESSD

Les acteurs français de la sûreté à l'international sont apparus il y a une décennie. Cependant, « *Les acteurs français restent de taille relativement faible par rapport à leurs homologues anglo-saxons* »[35]. A titre de comparaison, GEOS, à l'époque l'une des plus grosses sociétés françaises a réalisé, en 2013 29 millions d'euros de chiffre d'affaires, alors que certaines entreprises anglo-saxonnes réalisent plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaires. L'apparition des ESSD en France n'a été possible qu'en raison des personnels militaires et des services de renseignements reconvertis dans le secteur privé.

La France est une puissance militaire de premier plan dans la mesure où elle a conservé une armée complète disposant d'un spectre exhaustif des missions pouvant être demandées aux armées ; par ailleurs, la France dispose de services de renseignement performants. La France maintient donc au sein de ses forces armées et de renseignement un haut niveau de compétence et d'expertise. Ces personnels représentent un vivier de compétences pour le secteur privé de la sécurité et de la sûreté.

La présence d'anciens militaires, reconvertis dans le secteur privé pour une deuxième carrière, ne peut être ignorée. L'utilisation de sociétés privées par les Etats Unis en Irak, telles que *Blackwaters*, ne laisse aucun doute quant à la composition militaire des *contractors* employés aux côtés des forces de l'*US army.* En France nous pouvons noter que certaines

---

[34] LOI n° 2014-742 du 1er juillet 2014 « relative aux activités privées de protection des navires ».
[35] Clément DURANT, Quels développements pour le marché français de la sûreté à l'international ? , anaj-ihedn, 2014, p. 2. 8 Décembre 2015.

ESSD sont composées d'anciens du personnel des services de renseignement et des armées. Amarante International est particulièrement « *marqué militaire et renseignement du fait de sa composition comprenant une majorité d'ancien militaire et du renseignement* »[36], sans compter que les deux fondateurs d'Amarante International sont des anciens de la DGSE[37].

Les ESSD françaises ont donc à leur disposition des potentiels collaborateurs formés aux questions de sécurité et de sûreté qui sont donc à même de remplir un large spectre de missions de sûreté. Les personnels militaires sont sensibilisés durant leur carrière dans les armées aux questions de défense, ils disposent de compétences et d'expertises les rendant aptes à intégrer le secteur privé de la sûreté ; les anciens militaires sont particulièrement appréciés sur le terrain pour leur comportement et leur sensibilisation aux risques sécuritaires.

Il faut noter une tendance au sein des ESSD françaises sur les questions d'emploi des anciens militaires ; ces derniers sont de moins en moins présent aux sièges des ESSD, mais toujours très présent sur le terrain. Si 20 ans auparavant les sièges des ESSD françaises étaient composés majoritairement d'anciens militaires des forces spéciales, aujourd'hui ces postes sont pourvus par des civils. Il faut exclure de ce schéma la société Amarante International dans laquelle de nombreux collaborateurs demeurent des anciens des forces spéciales ; ce particularisme est lié au parcours du fondateur de la société Alexandre HOLLANDER.

B. Les prestations des ESSD françaises

Les ESSD françaises sont des prestataires de services. Cette affirmation est fondamentale, elle constitue le postulat pour toute ESSD, elle implique que les ESSD ont une approche *business* de la sûreté, il s'agit de vendre une prestation sûreté. Les services proposés gravitent dans les domaines de la sécurité et de la sûreté, sur le territoire national mais surtout à l'étranger[38]. Les ESSD fonctionnent actuellement sur la réponse à des appels d'offres émis

---

[36] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

[37] *« Ancien de la DGSE et patron de la société de sécurité Amarante, Pierre-Antoine Lorenzi »* *« Ancien de la DGSE et patron de la société de sécurité Amarante, Pierre-Antoine Lorenzi »* Vincent LAMIGEON, « Pourquoi ce français est la bête noire de la DGSE », *Challenges*., 2014. 6 Février 2016. http://www.challenges.fr/entreprise/20140123.CHA9477/la-verite-sur-amarante-nid-d-ex-espions.html

[38] « Le marché français de la sûreté à l'international regroupe les entreprises offrant, à des Etats, à des entreprises, à des ONG, des prestations visant à assurer la sûreté de leurs personnels, de leurs installations ou de leur patrimoine informationnel, donc la tranquillité de leur activité, dans les pays étrangers où ils sont implantés. » Clément DURANT, Quels développements pour le marché français de la sûreté à l'international ? , anaj-ihedn, 2014. Web. 8 Décembre 2015.

par des commanditaires. Ces derniers peuvent être des entreprises privées, des états, des organisations internationales, des ONG ou encore des personnes privées physiques ; une fois le contrat signé, l'ESSD devient fournisseur de solution de sûreté. Les grands groupes internationaux sont les principaux demandeurs des prestations des ESSD et SMP. En effet, à l'international les entreprises françaises n'ont pas la capacité d'assurer la protection de tous leurs collaborateurs et de leurs infrastructures. Il leur est donc nécessaire d'externaliser une partie des questions de sûreté. Malencontreusement pour les ESSD françaises, les ESSD et SPM anglo-saxonnes remportent généralement les appels d'offres les plus importants. Les ESSD françaises ne sont susceptibles de contracter que des contrats mineurs.

Afin de remporter un appel d'offres les ESSD françaises doivent y répondre ; l'entreprise commanditaire débute alors le processus de sélection du partenaire adéquate. Les grands groupes français ont en place des formulaires permettant de vérifier la crédibilité de l'ESSD prestataire. Parmi ces critères l'on trouve : « *le critère de l'assise financière, la condition d'assurance contre les dommages (en millions d'euros), le critère du recrutement des personnels (leurs compétences et capacités), le critère de la compétence opérationnelle (exemple : ouverture du feu), et enfin le critère des moyens employés* »[39]

Une fois l'appel d'offres remporté, la mission confiée à l'ESSD peut débuter ; il existe diverses approches par les ESSD françaises de leurs offres de prestations. Néanmoins peuvent être distingués des catégories générales de prestations de sûreté, « *la gestion des risque* » […] le « *Travel Services* » […] et « *Industrie Services* »[40].

Pour détailler les diverses prestations de sûreté offertes par les ESSD françaises, nous analyserons le cas particulier d'Amarante International. Cette ESSD pose un premier critère entre entreprise privée et état, elle n'offre pas les mêmes prestations en fonction de cette distinction. Nous ne nous arrêterons pas sur la question des prestations proposées aux états.

---

[39] Critères demandés aux ESSD assurant la protection des navires CMA-CGM.
Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

[40] Nos trois métiers correspondent à 3 Business Unit : une BU « gestion des risques » (cartographie des risques, conseil et prévention, protection des activités, des matériels et équipements, mise en œuvre et accompagnement, escorte, gestion de crise, etc.) ; une BU « Geos Travel Services » (GTS), pour protéger les collaborateurs dans l'esprit de la jurisprudence Karachi (conseil, sensibilisation et prévention, suivi et information par notre bureau veille-analyse, opérations et gestion de crise). Le suivi des collaborateurs s'appuie sur le suivi PNR (Passenger Name Record) couplé à une option GPS. La troisième BU, « Industrie Services », permet à l'entreprise de renforcer ses ressources dans différents domaines en tant que de besoin : réseaux et systèmes d'information, sûreté, maintien en condition opérationnelle des équipements, hygiène sécurité et environnement, ingénierie et construction, logistique.
Alain ESTABLIER, « Interview du GDA (2S) Didier Bolelli, Président de GEOS" *SECURITY DEFENSE Business Review n°146*, 2016. 3 Avril 2016. http://rpdefense.over-blog.com/tag/essd/

Pour ce qui est des prestations pour les entreprises, nous pouvons citer « *la prestation d'analyse de l'exposition aux risques* »[41], il s'agit d'un rôle de conseil en sûreté, lors duquel Amarante accompagne une entreprise dans l'analyse des enjeux de la zone sensible d'implantation à l'international. Elle la conseille dans la conception des politiques de développement, passant par le choix du site d'implantation et des partenaires de l'entreprise sur zone.

Amarante offre aussi « *un appui opérationnel* »[42], elle vient soutenir la direction sûreté de l'entreprise, ou même la remplacer quand elle n'existe pas. Il s'agit de la création de l'architecture sécurité des grands projets, le plan de continuité de l'activité, la mise à disposition de consultant, le recrutement de cadres locaux, l'appui à la gestion de crise et la sensibilisation aux risques et menaces[43].

Amarante met à disposition de ses clients des solutions de protection des collaborateurs des entreprises afin de répondre aux exigences de la jurisprudence KARACHI. Cela passe par l'élaboration de plans d'évacuation, par des audits de sûreté des personnes, par le contrôle d'environnement, la sécurisation d'événement, la protection rapprochée, le *tracking* et la négociation des chantages, des extorsions et par la libération d'otage[44].

Amarante International propose, à côté des prestations de sûreté pour les personnes, une « *protection des infrastructures* »[45]. Celle-ci est possible grâce aux audits, d'infrastructures, aux études de vulnérabilités, à la mise en plan de sûreté, à la protection des bâtiments face à la menace terroriste, à la protection des bâtiments contre le risque d'intrusion et de malveillance et à l'assistance à maîtrise d'œuvre et d'ouvrage[46]. Enfin Amarante est aussi spécialisée dans des secteurs spécifiques qui la caractérisent à savoir, *« protection des technologies et des informations sensibles et la sûreté aéroportuaire »*[47].

Dans le secteur de la sûreté à l'international il existe une certaine reconnaissance des compétences et de l'expertise des ESSD françaises pour la sécurisation de projets, d'infrastructure et de personnel en zones à risque à l'international. Cette compétence n'est

---

[41] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.
[42] *Ibid.*
[43] http://www.amarante.com/fr/offres-entreprises/appui-operationnel.html
[44] *Ibid.*
[45] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.
[46] http://www.amarante.com/fr/offres-entreprises/protection-infrastructures.html
[47] *Ibid.*

correctement maîtrisée en France que par les ESSD. Cependant, la jeunesse des ESSD françaises entraîne qu'elles « *disposent et repose sur des domaines de spécialisation* »[48], par conséquent aucune d'entre elles ne propose un panel complet de prestation sûreté, chacune maîtrise des expertises propres.

Enfin, les ESSD françaises sont amenées, dans le cadre de leurs prestations pour un commanditaire à l'international, à mettre en place des solutions de sûreté requérant l'intervention d'un autre prestataire. Ce dernier n'est pas choisi via des appels d'offres émis par les ESSD françaises ; les ESSD émettent rarement des appels d'offre, elles utilisent à l'inverse leur réseau. Ainsi, tous les prestataires sont choisis et mis en place par l'opérateur opérationnel sur le terrain en fonction des besoins du client et avec le consentement du siège de l'ESSD. Cette pratique révèle ici encore un manque d'encadrement normatif ; mais ce manque semble profiter aux ESSD françaises en leur simplifiant les démarches.

Section II – Un recours entravé par des réticences françaises

L'Etat français demeure jaloux de ses compétences dans les domaines régaliens, cela est particulièrement vrai dans le domaine de la défense et des activités périphériques telles que la sécurité, la sûreté et de la protection[49]. Dans toutes ces activités, l'Etat français a longtemps mis un point d'honneur à exclure le secteur privé. D'un point de vue historique, cette politique remonte à la Révolution française, époque à laquelle les habitudes de l'Ancien Régime sont abandonnées et où l'on adopte le concept du citoyen soldat en proscrivant le recours à des armées étrangères mercenaires, telles que les régiments Irlandais et les gardes suisses. Cependant dans les pays anglo-saxons, cette logique française n'a jamais existé, les questions de défense et de sécurité étant, tout comme les autres domaines, contractualisées. Afin d'éclairer le développement chaotique des ESSD françaises, il apparait pertinent de mettre en avant les obstacles au développement des ESSD (§1), avant de mettre en évidence les axes de croissance des ESSD françaises (§2).

---

[48] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

[49] « Les ESSD 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 régalienne lorsque le client est la puissance publique, tout en s'en éloignant dans le cas d'un donneur d'ordre privé. »
Xavier LATOUR, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014. P.54.

§ 1 – Les obstacles au développement des ESSD

En France persiste une lecture mercantile de la sécurité privée. En d'autres termes, la vision française sur la sécurité privée est dans son ensemble péjorative ; cela est largement lié à l'histoire et à la structure centralisée de notre Etat Jacobins, lequel ne porte que peu d'intérêt au secteur privé de la sûreté en France (A), à cet obstacle vient s'ajouter la réticence des entreprises françaises à faire appel à des ESSD (B).

A. L'évolution du désintérêt Etatique

Une des raisons pour lesquels les entreprises de service de sécurité et de défense en France tardent à émerger réside en partie sur le retard du débat politique sur l'autorisation du recours à des sociétés privées dans les domaines de la sécurité et de la défense. Domaine d'essence régalienne, le lien privilégié entre l'Etat et la défense est particulièrement exacerbé en France. La France, bien que des évolutions doctrinales soient sensibles ces dernières années, assimilait toutes formes de recours au secteur privé comme un recours au mercenariat. Ce dernier largement banni fait consensus, on ne peut pas recourir au mercenariat dans un régime démocratique.

Si l'on prend pour exemple le cas de la protection privée des navires de commerce, celle-ci n'est possible pour les bâtiments français que depuis moins de 2 ans via la loi relative aux activités privées de protection des navires. Cette loi permet aussi la création d'entreprises privées de protection maritime. Cependant comme la revue Challenge le met en avant, « *le retard pris par ce débat risque de pénaliser une offre française qui arrive dans un marché déjà mature* »[50]. L'absolutisme régalien sur les questions de défense et de sûreté défendues par les gouvernements successifs depuis la fin de l'Ancien Régime, entraîne aujourd'hui un retard significatif du secteur privé français de la sécurité qui doit désormais se faire une place sur un marché dominé par des société anglo-saxonnes telle que G4S ou Academia.

---

[50] Par CHALLENGES, « Lutte anti-piraterie: Les navires français pourront se défendre avec des armes », *Challenges*., 2014. 23 Novembre 2015. http://www.challenges.fr/entreprise/20140328.CHA2172/lutte-anti-piraterie-les-navires-francais-pourront-se-defendre-avec-des-armes.html

Indéniablement liées à la réticence de l'Etat, les contraintes législatives et règlementaires (1) participent au retard du secteur de la sûreté privée français, lequel commence désormais à être reconnu par l'Etat (2).

1. Les contraintes législatives et règlementaires

La sécurité et sûreté privée sont des domaines traités avec condescendance et les réglementations et lois qui ont été mises en place, l'ont toujours été par défiance. Avant de parler de contraintes il est nécessaire d'expliciter l'absence de législation positive, dans le sens, qui tente de structurer le marché de la sécurité privée en lui donnant les moyens d'exister. De rares exceptions confirment la règle, comme dans le livre 6 du code de la sécurité intérieure à propos de la vidéo surveillance réalisée par des services de sécurité privée[51].

Désormais le recours aux entreprises de service de sécurité et défense est désormais un besoin avéré. Les discussions et les questionnements sur la nécessité d'y recourir ne se posent plus, nous pouvons citer l'exemple de la mise en place d'une législation spéciale, la loi n° 2014-742 du 1er juillet 2014 relative aux activités privées de protection des navires[52] permettant de mettre en place des équipes de sécurité privée à bord des navires battant pavillon français afin d'assurer leur sûreté. Cette législation a été mise en place après de longues tractations de la part des armateurs auprès de l'Etat français. Ces derniers réclamant une protection efficace des navires de commerce dans les zones à risque telles que le Golfe d'Aden ou le golfe de Guinée, protection ne pouvant plus être réalisé que par les moyens de la Marine nationale[53]. Cette loi est aussi la reconnaissance par l'Etat de son incapacité à assurer sur tous les fronts sa mission de protection. Cette loi constitue une première avancée significative, dans un domaine dénué de réglementation.

2. La reconnaissance Etatique du secteur

Lentement l'Etat français reconnaît et admet l'externalisation de services liés à la défense vers le secteur privé. Dans le domaine de la défense cela concernera par exemple les

---

[51] CSI, Livre II : ordre et sécurité publique, Chapitre 3, Mise en œuvre des systèmes de vidéo protection.
[52] LOI n° 2014-742 du 1er juillet 2014 « relative aux activités privées de protection des navires ».
[53] AFP, « Piraterie : L'assemblée autorise la présence de gardes privés sur les navires », *Libération.fr*., 2014. 23 Novembre 2015.
http://www.liberation.fr/societe/2014/04/30/piraterie-l-assemblee-autorise-la-presence-de-gardes-prives-sur-les-navires_1007744

fonctions supports qui sont, pour une rationalisation efficiente de ces dernières, confiées à des entreprises privées au sein des bases de défense, mais exclusivement concernant les fonctions de support, comme la restauration ou la maintenance des matériels. Les missions de combat demeurent le monopôle des armées. Dans le domaine de la sécurité l'Etat a dès 1983 au travers de la « *loi n° 83-629 du 12 juillet 1983 réglementant les activités privées de sécurité* »[54], prévu un cadre juridique pour les « *activités privées de surveillance et de gardiennage, de transport de fonds et de protection physique des personnes* » dans un titre I, ainsi que les « *activités des agences de recherches privées* » dans un titre II. Enfin dans le domaine de la sûreté à l'international, l'Etat a initié en 2003 la mise en place d'un cadre juridique très contraignant et pénalisant pour le développement des sociétés françaises de sûreté à l'international au travers de la « *loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaire* »[55]. Puis après avoir longtemps ignoré l'existence de sociétés privées de sûreté, l'Etat s'est vu contraint d'admettre leurs existences consécutivement à « *La disparition en Libye du fondateur français de Secopex* »[56] ce qui aura comme conséquence de relancer « *le débat sur l'existence des sociétés militaires privées (SMP) en France* »[57]. En 2011, les discours du pouvoir exécutif se met en place ; le ministre de la Défense affirme qu'il « *n'y a pas et il ne doit pas exister de société militaire privée en France* »[58], tout en précisant son propos quelques jours après, déclarant que son « *ministère n'a pas d'opposition de principe à l'émergence d'une offre française de la sécurité privée exportable à l'étranger, à la condition expresse qu'elle soit encadrée et contrôlée* »[59].

Cependant persiste un important problème, bien connu par les dirigeant d'ESSD françaises, que Guillaume Farde explicite clairement à savoir que les ESSD « *n'ont que peu ou pas de commandes étatiques (françaises), alors que les principaux acteurs étrangers ont un business model fondé sur les externalisations provenant de leur Etat d'origine* »[60]. Cette affirmation est tout de même à pondérer si l'on en croit Brendan LOYANT, cadre chez

---

[54] Loi n° 83-629 du 12 juillet 1983 « réglementant les activités privées de sécurité ».
[55] Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 « relative à la répression de l'activité de mercenaire ».
[56] Cédric COUSSEAU, « Le Ministère de la défense nie l'existence de Sociétés Militaires Privées en France », *L'Obs*., 2012. 23 Février 2016.
http://tempsreel.nouvelobs.com/monde/20110620.OBS5506/le-ministere-de-la-defense-nie-l-existence-de-societes-militaires-privees-en-france.html
[57] *Ibid.*
[58] *Ibid.*
[59] *Ibid.*
[60]Clément DURANT, Quels développements pour le marché français de la sûreté à l'international ? , anaj-ihedn, 2014. 8 Décembre 2015.

Amarante international, affirmant « *qu'environs 25% du chiffre d'Amarante est réalisé auprès de l'Etat français, au travers de partenaire tel que le MAED, le CNES, le CEA et la Banque de France* »[61]. Mais un autre facteur important fait obstacle au développement des ESSD.

B. Le recours aux ESSD françaises entravé par la réticence des entreprises

La raison majeure de cette réticence est fondée sur l'absence dans le secteur de la sécurité et de la sûreté d'acteur français de taille critique. Les ESSD françaises sont pour l'heure composées d'acteurs de moyennes tailles et de petites tailles n'étant pas à même de supporter techniquement et financièrement la charge de contrats majeurs qui pourraient leur être confiés par des entreprises du CAC 40. Des exemples liés à la politique actuelle du groupe CMA-CGM illustrent parfaitement cette affirmation.

En fait, c'est un manque de confiance des entreprises françaises dans leurs consœurs pour assurer leur sûreté qui est à la source du problème. Les ESSD françaises « *ont été créées trop tard, depuis plus de 10 ans des concurrentes anglo-saxonnes maitrisaient le marché de la sûreté* »[62], elles ne sont donc pas aussi fiables que d'autres sociétés anglo-saxonnes avec plus d'expérience et d'expertise. Il faut ajouter à ce premier élément, que les « *business plan des ESSD françaises ne conviennent pas* »[63] à certains groupes français. Ainsi CMA-CGM considère que les ESSD françaises sont « *trop couteuses, pour les prestations de sûreté maritime* »[64] et ne proposent pas un rapport qualité prix attractif. On notera qu'en conséquence, le groupe de transport maritime ne fait appel pour ses questions de sûreté maritime qu'à deux ESSD anglo-saxonnes « la société *X basée au Royaume-Uni et Y basée à Singapour* »[65]. Si l'on combine ces facteurs avec la position centenaire de l'Etat français contre le mercenariat et l'amalgamant avec les activités de sûreté, alors l'on comprend l'absence de contrats importants décrochés par des ESSD françaises. Toujours concernant CMA-CGM, certaines prestations sûreté à terre sont assurées par la société française GEOS, mais aucun contrat n'est signé avec des ESSD françaises pour la protection en mer.

---

[61] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.
[62] Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.
[63] *Ibid.*
[64] *Ibid.*
[65] *Ibid.* le nom des entreprises est X et Y car l'autorisation de communication de nom des entreprises n'a pas été obtenue.

Les entreprises du CAC 40 sont les entités pouvant au côté de l'Etat français favoriser le développement du marché français des ESSD, bien qu'il existe de nombreuses autres petites et moyennes entreprises qui peuvent fournir des contrats aux ESSD françaises, celles du CAC 40 de par la taille des potentiels contrats sont les seules à détenir la clé du futur des ESSD françaises. Au-delà de la réticence des grandes sociétés il faut rappeler que les intérêts économiques français passent aussi par de petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la sûreté est un facteur essentiel et vital pour leur survie dans certaines zones géographiques à risque.

L'absence de *leader* et une structure atomisée des acteurs français sur le marché de la sûreté expliquent aussi le désintérêt des grands groupes français pour nos ESSD. Gille SACAZE parle d'un « *problème du réflexe gaulois, de la guerre des tribus, qui consiste à se considérer concurrent plutôt que de s'associer et de capitaliser sur nos complémentarités pour gagner des marchés* »[66]. Ce reflexe empêche alors un rapprochement des différentes ESSD qui pourrait, selon un modèle de fusion acquisition, s'allier pour ne former qu'une seule ESSD, avec la capacité d'apparaître sur l'échiquier mondial. L'absence d'un leader clairement identifié porte un lourd préjudice au développement des prestations de sûreté des ESSD françaises. Un des meilleurs exemples pour illustrer ces dernières affirmations est « *le duel au sommet de la sécurité privé* »[67] ayant lieu entre les sociétés *Risk&Co* et Amarante International. Cependant si l'on tient compte de la récente entrée dans le capital d'Amarante International à hauteur de « *44%* » en octobre 2015 par le groupe SERIS[68], leader de la sécurité privée en France, Amarante International semble sortir vainqueur du duel l'ayant opposé à la société Risk&Co. Désormais le nouvel ensemble représente un « *chiffre d'affaire de près de 400M€* »[69], Amarante est en passe de devenir le *leader* français de la sûreté à l'international.

---

[66] Gilles SACAZE, Entretien « Les entrepreneurs de la sécurité dialoguent », Défis, revue de l'INHESJ, numéro 2, 2014, p.61

[67] Vincent LAMIGEON, « Risk&Co - Amarante, duel au sommet de la sécurité privée », *Supersonique.blogs.challenges.fr*., 2015. 6 Janvier 2016. http://supersonique.blogs.challenges.fr/archive/2015/03/04/risk-co-amarante-duel-au-sommet-de-la-securite-privee-109452.html

[68] http://www.amarante.com/fr/operateur-reference-securite.html

[69] SERIS et Amarante International, communiqué « SERIS entre au capital d'AMARANTE et positionne ainsi le nouvel ensemble comme le leader français sur le marché mondial de la sécurité », seris-groupe.fr, 2015. 6 janvier 2016. http://www.seris-group.fr/userfiles/Telechargement/CommuniquesPresse/CommuniquSERIS_Amarante_102015.pdf

§2 – Les axes de développement des ESSD françaises

La croissance des ESSD implique une augmentation des contrats et chiffre d'affaires, ce dernier n'augmentera que si certains défis sont relevés et remportés. Tout d'abord, une récupération des contrats des entreprises du CAC40 passés avec des SMP anglo-saxonnes doit avoir lieu, par la suite un élargissement du spectre de clients et du spectre des prestations doit intervenir si les ESSD françaises ambitionnent de concurrencer les entreprises anglo-saxonnes de la sûreté

Plusieurs points pour l'évolution de l'offre des ESSD françaises sont à noter. Tout d'abord, sur le versant commercial, les ESSD doivent pouvoir s'appuyer sur les structures françaises qui promeuvent le business *made in* France à l'international, du type *Businness* France[70], les missions économiques ou encore les postes diplomatiques. En retour, les ESSD doivent être perçues comme un vecteur de développement des entreprises françaises, tous secteurs et toutes tailles confondues, à l'étranger. Si une zone de déploiement paraît inaccessible à une entreprise pour des raisons de sécurité, les ESSD françaises seront les acteurs à même de l'aider à être présent sur le marché en question et à se déployer.

Le développement de nouvelles prestations de sûreté, afin de toucher un nouveau type d'entreprise comme les PME et ETI, est nécessaire. Amarante International développe actuellement une solution de sûreté pour les ETI et PME, il s'agit de mettre en place « *une prestation de direction sûreté dématérialisée pour les sociétés ne disposant pas de direction sûreté, cette prestation reposera sur une plateforme en ligne où les entreprises clientes pourront gérer leurs questions de sûreté tout en bénéficiant du support d'Amarante International* »[71].

Le volet de la collaboration technique et opérationnelle ne doit pas être omis. En grande partie informelle, même si d'importants efforts ont été faits dans les deux sens, les ESSD partagent avec les pouvoirs publics et les pouvoirs publics s'ouvrent aux ESSD. Nous pouvons noter par exemple que le centre de crise du MAEDI organise des réunions régulières d'échanges d'information et de collaboration en cas de crise, entre les ESSD et les fonctionnaires du MAEDI.

---

[70] « Business France participe au développement et à la réussite internationale des entreprises, qu'elles soient françaises ou étrangères, en les accompagnants du début à l'aboutissement de leurs projets, dans une démarche orientée efficacité et résultats ».
http://www.businessfrance.fr/carte_identite/

[71] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

Enfin, les ESSD doivent participer à la maturation et à la normalisation du secteur de la sûreté. L'AFNOR a invité les ESSD à participer à des groupes de travail[72] en vue d'influer sur la création des normes internationales en matière de sûreté, normes du type ISO/IEC 18788 concernant le système de management des opérations de sécurité privée[73].

Conclusion Titre II

L'Etat français, parce qu'il déploie des efforts considérables dans la protection de ses ressortissants expatriés, représente un allié et atout conséquent pour les entreprises françaises, indifféremment de leurs tailles. Néanmoins l'Etat demeure un acteur de la coproduction de la sûreté aux moyens lacunaires, les entreprises nécessitent donc d'autres acteurs, issus du secteur privé, afin d'assurer les missions pour lesquelles elles ne disposent ni des personnels ni des compétences. En France ces acteurs sont connus sous le nom d'ESSD pour entreprise de service de sécurité et défense. Malencontreusement, ces sociétés se trouvent à un faible état d'avancement et de développement, et ne sont pas encore des acteurs crédibles. La situation paraît pour l'heure bloquée.

En effet, les groupes du CAC40 désirant des partenaires fiables, n'accordent pas de contrats importants aux ESSD françaises qui n'ont pas, d'après eux, la maturité et le développement pour assurer leur protection. Par conséquent les ESSD sont privées d'une importante source d'investissement et ne disposent pas d'apport financier suffisant pour se développer ; les ESSD françaises stagnent donc à une échelle non compétitive.

La clé pour résoudre ce nœud gordien repose en partie entre les mains des gouvernants français qui peuvent, s'ils le souhaitent, casser ce diallèle. Cela signifierait, émettre des précisions sur la loi de 2003[74] participant au maintien d'une légende noire des ESSD en les amalgamant avec le mercenariat. Par ailleurs, il serait essentiel que l'Etat français d'une part,

---

[72] AFNOR, « Evaluation Des Opérations De Sécurité Privée : Réunion D'Information Le 20 Novembre À St-Denis », *Afnor.org.*, 2015. 15 Décembre 2015. http://www.afnor.org/liste-des-evenements/agenda/2015/novembre-2015/evaluation-des-operations-de-securite-privee-reunion-d-information-le-20-novembre-a-st-denis

[73] Entretien de Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.

[74] Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 « relative à la répression de l'activité de mercenaire ».

favorise le développement économique des ESSD françaises en leur confiant des contrats, comme le Royaume-Uni a pu le faire avec G4S aujourd'hui leader de la sécurité privée, et d'autre part qu'il favorise le développement normatif autour des ESSD ; ce développement normatif et règlementaire ne pourra se faire sans une forte insistance de la part des praticiens des questions de sûreté et le concours des ESSD françaises.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La mondialisation pousse inéluctablement les entreprises de toute taille et dans de nombreux secteurs à s'implanter ou à envoyer des collaborateurs à l'étranger, une importante partie des collaborateurs sont déployés dans des pays en voie de développement. Parmi les destinations ciblées par les entreprises, certaines demeurent particulièrement à risque. On ne peut nier l'existence d'une multitude de facteurs menaçant l'intégrité des biens et des personnes, menaces terroristes ou criminelles mais aussi politico-sociales.

Deux nécessités naissent de la potentialité de survenance de ces menaces. Une capacité de résilience importante de la part des entreprises et de leurs collaborateurs ; laquelle est associée à la mise en place d'entités de planification et de prévention des risques afin de prémunir les entreprises de toutes atteintes à leurs personnels, leurs infrastructures et afin d'empêcher que leurs responsabilités pénales soient engagées.

Apparait alors la direction sûreté qui est en passe d'évoluer de la direction marginalisée à la direction pivot des activités de l'entreprise. Dans les grands groupes français, la direction sûreté participe déjà activement à la prise de décisions stratégiques en lien avec son expertise des menaces et de prévention des risques visant l'entreprise. Cette expertise est devenue indispensable à la compétitivité de l'entreprise implantée en zone hostile. Si aujourd'hui la direction sûreté n'est démocratisée qu'au sein des multinationales, celle-ci continue à mettre en avant son efficacité et ses atouts auprès de sociétés moins importantes (ETI et PME).

Cette direction doit relever de nouveaux défis, parmi lesquels l'on trouve l'accentuation de l'intégration au sein de l'entreprise afin de devenir un *business partner* ; elle doit aussi effectuer une amélioration de l'existant en implémentant des procédures de contrôle et de retour sur expérience. Enfin, la participation à la normalisation des activités de sûreté constitue le plus grand défi des directions sûreté.

Cependant, si les entreprises françaises améliorent leurs processus internes de sûreté et de protection contre des menaces intentionnelles, elles n'en restent pas moins tributaires de l'intervention d'acteurs extérieurs qui disposent des moyens techniques et de l'expertise afin de protéger les sociétés françaises et toutes leurs émanations dans des zones hostiles. Parmi ces acteurs, l'Etat ne peut pas être ignoré. Ce dernier par l'action, principalement du ministère des Affaires étrangères et du Développement international et du ministère de la Défense, apporte

une expertise et des conseils sur l'état sécuritaire des régions du monde. De plus, il offre un vaste réseau consulaire permettant aux entreprises françaises implantées dans des régions inhospitalières de disposer d'un relais auprès des autorités françaises. Enfin en dernier ressort, le centre de crise du MAEDI participe à la gestion de crise et à l'évacuation dans le cas d'incident majeur dans lesquels sont engagés des ressortissants français. Cependant, la pertinence des efforts déployés par le MAEDI sur les questions de veille sécuritaire peut être discutée. En effet, en étudiant les données publiques accessibles sur le site diplomatie.gouv.fr un constat doit être fait, le MAEDI réalise des analyses globales et rarement circonscrites à des zones géographiques particulières, principalement à l'échelle d'un pays, ce qui ne permet pas d'informer précisément les entreprises françaises sur la situation sécuritaire d'une zone confinée. Plus problématique encore est l'absence de sensibilisation aux outils mis en place par le MAEDI, ce qui en limite l'efficience ; il faut ajouter qu'il persiste chez les entrepreneurs et directeur généraux des entreprises françaises une importante inculture et une absence d'éducation ou problématique de la sûreté en entreprise. A cette limite du rôle effectif des moyens de l'Etat français, il faut ajouter que l'Etat déploie des moyens, essentiellement pour la protection des personnes, et ne prend que rarement en compte les biens matériels ou immatériels des entreprises. Le gouvernement français se doit de continuer sa politique des protections des entreprises, tout en étant conscient des incompatibilités inhérentes entre missions publiques et intérêts privés.

Par ailleurs, et toujours sous le prisme du panorama mondial des menaces et des dangers guettant les salariés des entreprises lors de leurs déplacement internationaux, il existe et se développe indéniablement un marché privé de la sûreté des intérêts des entreprises. Ce marché pré existe à la création des ESSD françaises et représente un volume de chiffre d'affaires équivalent à plus de 100 milliards de dollars américain[1]. Ce marché très concurrentiel est pour l'heure dominé par des entités anglo-saxonnes. Cependant face à l'extension des nécessités de protection et de sûreté, la demande de prestation de sureté ne cesse de croitre, générant un chiffre d'affaires conséquent pour quiconque parvient à capter une partie du marché. Ce chiffre d'affaires pourrait hypothétiquement, si les ESSD françaises se montrent assez attractives, être un chiffre d'affaires français.

Par ailleurs, il nous faut rappeler que la sûreté de nos entreprises nationales implantées à l'étranger, à défaut de pouvoir être assurée par les armées françaises pour des raisons

[1] Rapport MÉNARD –VIOLLET de 2012

évidentes de non-ingérence et de respect de la souveraineté, devrait être confiée à des sociétés nationales. Si les groupes français veulent assurer leurs compétitivités, il est difficilement concevable que les ESSD françaises ne soient pas en charge des prestations de protection des entreprises du CAC40 ainsi que des PME et ETI françaises. En confiant à un opérateur étranger la prise en charge la sureté d'infrastructures par exemple, les groupes français prennent le risque de s'exposer à un espionnage technologique et économique.

Dans un premier temps, le premier objectif des ESSD françaises devrait être de récupérer la majorité des contrats de prestation de sûreté des grands groupes français attribués à des SMP et ESSD étrangères. Dans un deuxième temps, les ESSD françaises devraient se placer sur un nouveau marché, celui des PME et des ETI. Cependant ce marché est pour l'heure inexistant ; les ESSD ont donc la complexe tâche de créer une offre susceptible d'augmenter la demande de prestation de sûreté. Il s'agit de convaincre les dirigeants de PME et ETI de l'impérative nécessité de mettre en place des standards minimum afin de se prévenir des difficultés qui pourraient naître de l'enlèvement de l'un de leurs salariés par exemple. Enfin dans une dernière phase de développement, les ESSD françaises ont un intérêt vital à partir à la conquête de contrat auprès d'entreprises ou d'Etats étrangers. Dans ce but, la forte prégnance des valeurs et de la culture française, sur une grande partie du continent Africain, ne doivent pas être négligées, elles offrent un atout considérable aux ESSD françaises pour leur implantation dans une Afrique à la croissance fulgurante.

Pour que puisse se réaliser les hypothèses ci-dessus évoquées, plusieurs évolutions doivent avoir lieu. Tout d'abord il est nécessaire que les ESSD françaises rattrapent leur retard vis-à-vis de leurs consœurs anglo-saxonnes. En effet, la jeunesse du marché français de la sûreté et des entreprises qui le composent, impacte directement l'expertise et le panel de prestations que les ESSD françaises peuvent fournir, ainsi que leurs tarifs. Le modèle économique doit être amélioré afin de récupérer des contrats nationaux et intéresser des entreprises étrangères aujourd'hui protégées par des sociétés anglo-saxonnes ; rattraper le retard signifie être économiquement plus attractif et plus compétitif. Cela permettrait aux ESSD françaises, malgré leur jeunesse, l'absence de contrat majeur et le manque de capitaux, de ne plus être les victimes d'un manque de crédibilité sur la scène internationale et ainsi attirer les potentiels clients, qui ne les appréhendent pas comme des acteurs fiables. Par ailleurs, pour décrocher de nouveaux contrats auprès des PME et ETI françaises aujourd'hui majoritairement déconnectées de la nécessité de s'assurer de la protection de leurs collaborateurs lors de leurs

déplacements internationaux, les ESSD doivent convaincre les dirigeants de ces entreprises. L'argument, d'obligation de protection de leurs employés, dégagé par la jurisprudence Karachi, est insuffisant pour convaincre des entreprises qui ne disposent pas nécessairement du budget pour recourir aux services coûteux des ESSD. Un deuxième argument réside dans l'attrait économique que pourrait présenter une prestation de sûreté moins chère mais conservant sa qualité. La solution réside ici dans la création d'un nouveau modèle économique, basé sur le volume de clients, un nombre de client plus important mais des marges plus faibles sur chaque client. Cette approche est actuellement à l'étude dans certaines ESSD telles qu'Amarante International qui se prépare à sortir une prestation originale dirigée vers les PME et ETI.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE I

L'implantation des groupes français à l'étranger en 2007, mise à jour en 2011
Disponible sur le site :
http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&ref_id=implantation-groupes-francais-etranger-2007

ANNEXE II

Carte des zones à risques dans le monde établi par la société Amarante International, différents niveaux de dangerosité.
Disponible sur le site :
http://www.amarante.com/en/

ANNEXE III

Ensemble des cartes risques monde et risques pays établi par le centre de crise du MAEDI :

- Conseils aux voyageurs Monde
- Conseil aux voyageurs Europe
- Conseils aux voyageurs Continents Américains
- Conseils aux voyageurs Continent Asiatique
- Conseils aux voyageurs Maghreb
- Conseils aux voyageurs Continent Africain

Disponible sur le site : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/

ANNEXE IV

Spécimen de passeport sûreté. Un modèle innovant, développé chez Amarante International, (protégé et déposé à l'INPI). Il s'agit d'un format de carte risque pays développé au profit de collaborateurs d'entreprise devant se rendre sur la zone (ici la Tunisie)

ANNEXE V

Top 20 de l'année 2012 des pays lieux d'enlèvement, CONTROL RISKS/ HISCOX

Disponible sur le site : http://www.institut-numerique.org/annexe-n5-top-20-de-lannee-2012-des-pays-lieux-denlevement-control-risks-hiscox-52a97c051fadb

ANNEXE VI

Présentation des services offerts par le MAEDI

- La carte risque monde par pays
- Le détail risque par région du monde
- Le site Fil d'Ariane une fois connecté sur un compte

ANNEXE VII

Représentation diplomatique et consulaire française dans le monde

« *Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) en chiffres* »

Disponible sur le site :

http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/le-ministere-en-chiffres/

ANNEXE VIII

Le cycle de la gestion des risques et des crises

Issu du livre : *Business en milieu hostile* de Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER P65

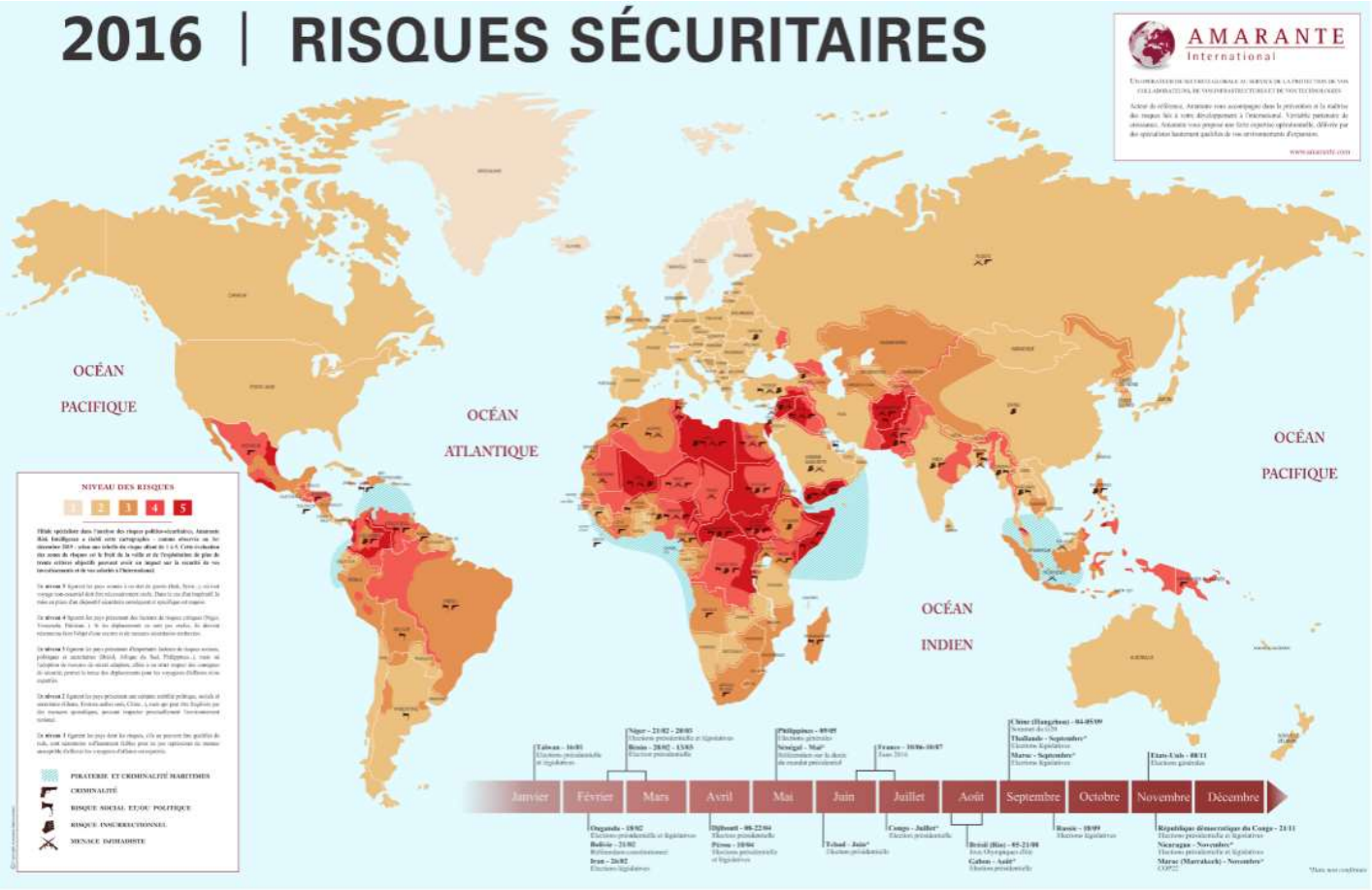
ANNEXE I

L'implantation des groupes français à l'étranger en 2007, mise à jour en 2011

	A	B	C	D	E
3	*Mise à jour : 15 juin 2011*				
4					
5		**Monde**	**Union européenne hors France**	**Hors Union européenne**	**Monde hors France**
6	**Ensemble des groupes hors secteur bancaire**				
7	Chiffre d'affaires consolidé (en mds d'euros)	1722,9	494,9	461,7	956,6
8	Effectifs (en millions)	7,53	1,77	2,18	3,95
9	Nombre de filiales	45210,0	11867,0	12613,0	24480,0
10	Part du CA consolidé (en %)	100,0	28,7	26,8	55,5
11	Part des effectifs (en %)	100,0	23,5	29,0	52,5
12	Part du nb de filiales	100,0	26,2	27,9	54,1
13	**Dont très grands groupes (CA monde>2 mds d'euros ou effectif monde>10 000)**				
14	Chiffre d'affaires consolidé (en mds d'euros)	1439,2	456,7	412,0	868,7
15	Effectifs (en millions)	6,05	1,55	1,89	3,44
16	Nombre de filiales	24935,0	7538,0	7500,0	15038,0
17	Part du CA consolidé (en %)	100,0	31,7	28,6	60,4
18	Part des effectifs (en %)	100,0	25,6	31,2	56,9
19	Part du nb de filiales	100,0	30,2	30,1	60,3
20	**Groupes de taille intermédiaire et petits groupes**				
21	Chiffre d'affaires consolidé (en mds d'euros)	283,7	38,2	49,7	87,9
22	Effectifs (en millions)	1,48	0,22	0,29	0,51
23	Nombre de filiales	20275,0	4329,0	5113,0	9442,0
24	Part du CA consolidé (en %)	100,0	13,5	17,5	31,0
25	Part des effectifs (en %)	100,0	14,9	19,6	34,5
26	Part du nb de filiales	100,0	21,4	25,2	46,6
27	**Secteur bancaire**				
28	PNB consolidé (en mds d'euros)	129,7	24,1	15,0	39,1
29	Effectifs (en millions)	0,62	0,10	0,10	0,20
30	Nombre de filiales	1930,0	600,0	480,0	1080,0
31	Part du PNB consolidé (en %)	100,0	18,6	11,6	30,2
32	Part des effectifs (en %)	100,0	16,1	16,1	32,2
33	Part du nb de filiales	100,0	31,1	24,9	56,0
34					
35	Champ : groupes dont la tête de groupe est française et ayant au moins une filiale implantée hors Union				
36	*Source : enquête pilote OFATS pour l'année 2007-redressements et calculs Insee. Les données relatives au secteur bancaire ont été collectées par la Banque de France pour les principales institutions de crédit françaises.*				

ANNEXE II

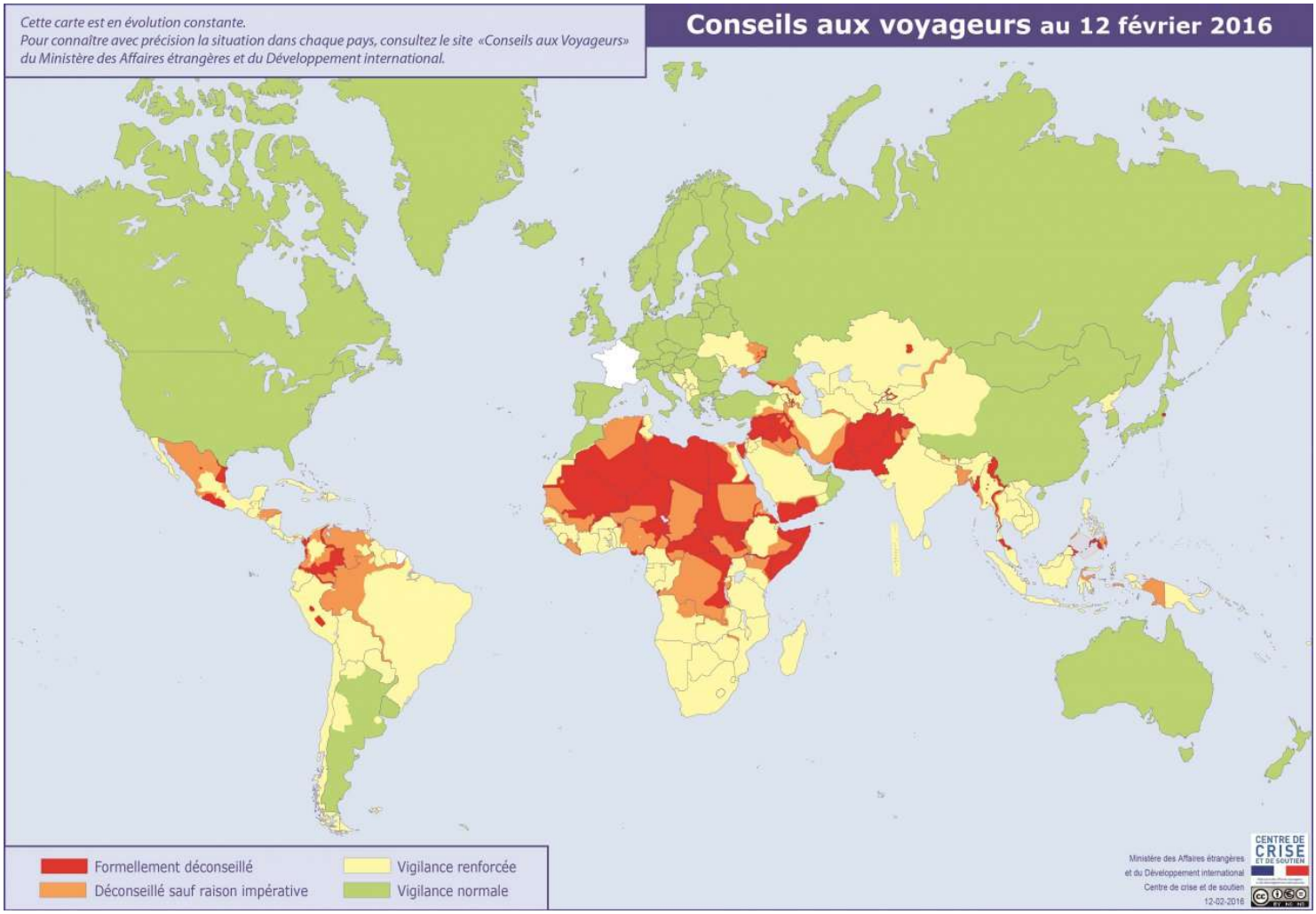
Carte des zones à risques dans le monde établi par la société Amarante International



ANNEXE III

Ensemble des cartes risques monde et risques pays établi par le centre de crise du MAEDI :

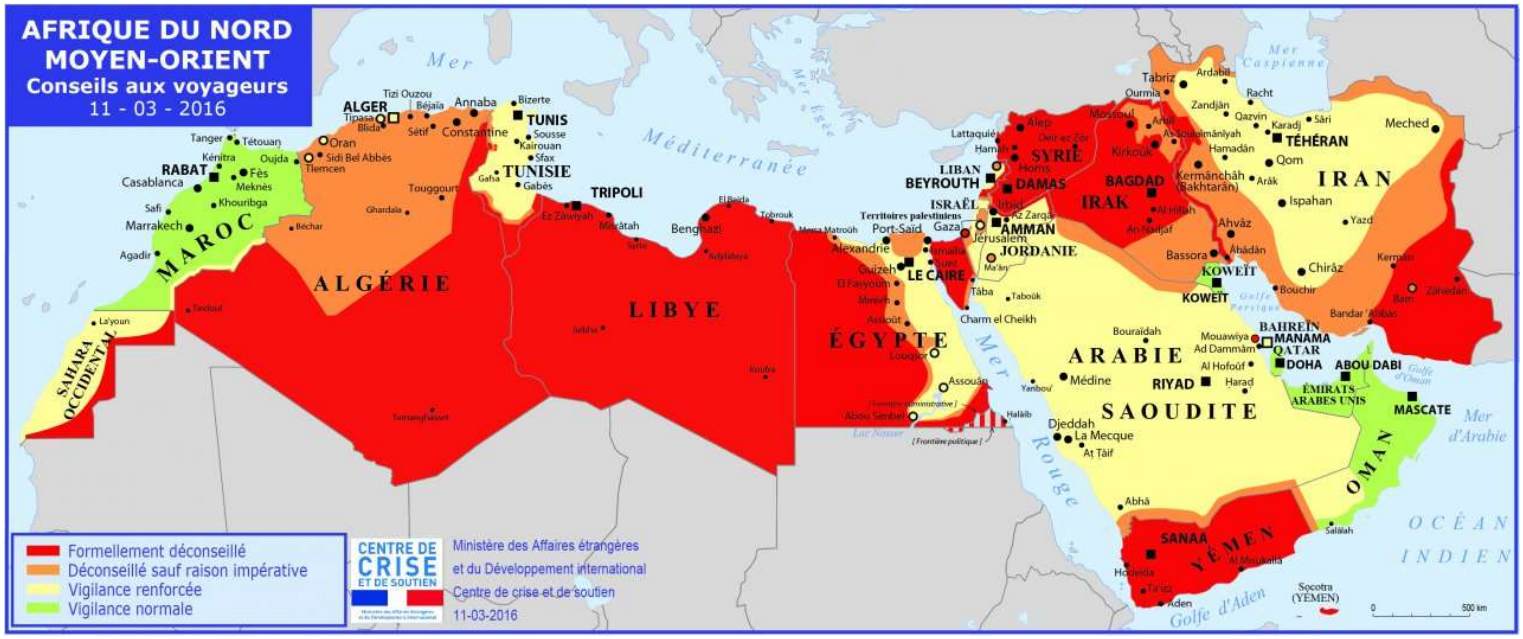
- Conseils aux voyageurs Monde
- Conseil aux voyageurs Europe
- Conseils aux voyageurs Continents Américains
- Conseils aux voyageurs Continent Asiatique
- Conseils aux voyageurs Maghreb
- Conseils aux voyageurs Continent Africain

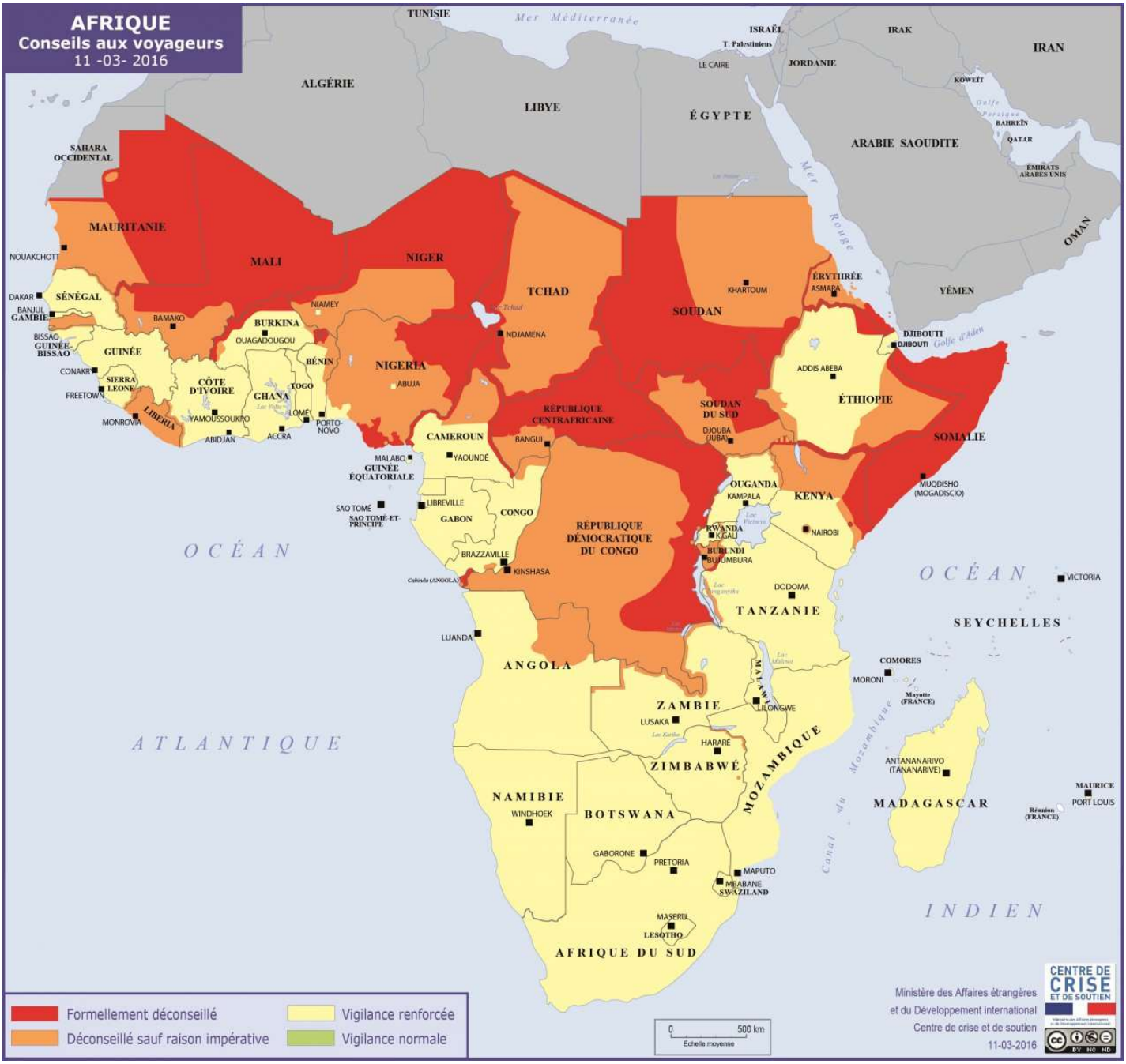


EUROPE
Conseils aux voyageurs
15 - 01 - 2016
Mer de Norvège
ISLANDE
REYKJAVIK
Îles Féroé (DANEMARK)
Îles Shetland
OCÉAN ATLANTIQUE NORD
NORVÈGE
OSLO
SUÈDE
STOCKHOLM
FINLANDE
HELSINKI
Golfe de Botnie
Îles d'Aland
Mer Blanche
Lac Ladoga
RUSSIE
MOSCOU
TALLINN
ESTONIE
RIGA
LETTONIE
LITUANIE
VILNIUS
Mer Baltique
Mer du Nord
ROYAUME-UNI
IRLANDE
DUBLIN
Île de Man
DANEMARK
COPENHAGUE
Bornholm
RUSSIE
MINSK
BIÉLORUSSIE
KAZAKHSTAN
LONDRES
AMSTERDAM
PAYS-BAS
BERLIN
POLOGNE
VARSOVIE
Îles Anglo-Normandes
BRUXELLES
BELGIQUE
ALLEMAGNE
LUXEMBOURG
LUXEMBOURG
PARIS
PRAGUE
RÉP. TCHÈQUE
KIEV
UKRAINE
FRANCE
VIENNE
SLOVAQUIE
BRATISLAVA
BUDAPEST
MOLDAVIE
CHISINAU
Mer d'Azov
Mer Caspienne
BERNE
LIECHTENSTEIN
VADUZ
SUISSE
AUTRICHE
HONGRIE
LJUBLJANA
SLOVÉNIE
ZAGREB
CROATIE
ROUMANIE
BUCAREST
Crimée
GÉORGIE
TBILISSI
BAKOU
AZERBAÏDJAN
ARMÉNIE
EREVAN
Mer Noire
ANDORRE
ANDORRE-LA-VIEILLE
MONACO
SAINT-MARIN
BOSNIE-HERZÉGOVINE
SARAJEVO
BELGRADE
SERBIE
MONTÉNÉGRO
PODGORICA
KOSOVO
PRISTINA
SKOPJE
Ancienne République yougoslave de MACÉDOINE
BULGARIE
SOFIA
TIRANA
ALBANIE
LISBONNE
PORTUGAL
MADRID
ESPAGNE
Corse
ITALIE
ROME
VATICAN
Mer Adriatique
Îles Baléares
Sardaigne
Mer Tyrrhénienne
Mer
Gibraltar (R.-U.)
Ceuta (ESP.)
Melilla (ESP.)
GRÈCE
Mer Egée
ATHÈNES
Mer Ionienne
Sicile
ANKARA
TURQUIE
IRAN
SYRIE
IRAQ
NICOSIE
CHYPRE
Dhekelia (R.-U.)
Akrotiri (R.-U.)
LIBAN
Crète
MALTE
LA VALETTE
ALGÉRIE
MAROC
TUNISIE
Mer Méditerranée
LIBYE
0
500
1000 km
Formellement déconseillé
Déconseillé sauf raison impérative
Vigilance renforcée
Vigilance normale
CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN
Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
Centre de crise et de soutien
15-01-2016

AMÉRIQUES
Conseils aux voyageurs
12 - 02 - 2016
OCÉAN ARCTIQUE
Groenland (DANEMARK)
Jan Mayen (NORVÈGE)
ISLANDE
REYKJAVIK
Nuuk (Godthåb)
RUSSIE
Alaska (ÉTATS-UNIS)
CANADA
OTTAWA
Saint-Pierre-et-Miquelon (FRANCE)
Archipel des Açores (PORTUGAL)
WASHINGTON
ÉTATS-UNIS
Bermudes (R.-U.)
OCÉAN PACIFIQUE
OCÉAN ATLANTIQUE
NASSAU
BAHAMAS
LA HAVANE
CUBA
Îles Turks et Caïques (R.-U.)
MEXIQUE
MEXICO
Îles Caïmanes (R.-U.)
BÉLIZE
BELMOPAN
JAMAÏQUE
KINGSTON
HONDURAS
TÉGUCIGALPA
GUATÉMALA
GUATÉMALA
SALVADOR
SAN SALVADOR
NICARAGUA
MANAGUA
Île Clipperton (FRANCE)
COSTA RICA
SAN JOSÉ
PANAMA
PANAMA
CARACAS
VÉNÉZUÉLA
COLOMBIE
BOGOTA
GUYANA
GEORGETOWN
SURINAME
PARAMARIBO
Guyane (FRANCE)
Cayenne
ÉQUATEUR
QUITO
Archipel de Colón (Îles Galápagos) (ÉQUATEUR)
PÉROU
LIMA
BRÉSIL
BRASILIA
LA PAZ
BOLIVIE
Polynésie française (FRANCE)
PARAGUAY
ASUNCION (ASSOMPTION)
Pitcairn (ROYAUME-UNI)
Île Sala y Gómez
Île de Pâques
(CHILI)
SANTIAGO
BUENOS AIRES
URUGUAY
MONTÉVIDÉO
ARGENTINE
CHILI
Echelle moyenne
0 500 1000 km
HAÏTI
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE
PORT-AU-PRINCE
SAINT-DOMINGUE
Porto Rico (ÉTATS-UNIS)
Anguilla (R.-U.)
ANTIGUA-ET-BARBUDA
SAINT JOHN'S
BASSETERRE
SAINT-CHRISTOPHE-ET-NIÉVÈS
Guadeloupe (FRANCE)
Mer des Antilles
DOMINIQUE
ROSEAU
Martinique (FRANCE)
SAINTE-LUCIE
CASTRIES
Aruba (PAYS-BAS)
SAINT-VINCENT-ET-LES-GRENADINES
KINGSTOWN
BARBADE
BRIDGETOWN
GRENADE
SAINT-GEORGES
COLOMBIE
CARACAS
VÉNÉZUÉLA
TRINITÉ-ET-TOBAGO
PORT OF SPAIN (PORT D'ESPAGNE)
0 500 km
Îles Malouines (Falkland)
Géorgie du Sud
(ROYAUME-UNI)
Îles Sandwich du Sud
Îles Shetland du Sud
Îles Orcades du Sud
Formellement déconseillé
Déconseillé sauf raison impérative
Vigilance renforcée
Vigilance normale
Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
Centre de crise et de soutien
12-02-2016
CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN

ASIE-OCÉANIE
Conseils aux voyageurs
01 - 02 - 2016
ASTANA
KAZAKHSTAN
OULAN-BATOR
MONGOLIE
Almaty
BICHKEK
OUZBEKISTAN
TACHKENT
KIRGHIZISTAN
TURKMENISTAN
TADJIKISTAN
ACHGABAT
DOUCHANBE
KABOUL
AFGHANISTAN
ISLAMABAD
PAKISTAN
Karachi
NEW DELHI
NÉPAL
KATMANDOU
BHOUTAN
THIMPHOU
INDE
Calcutta
DACCA
BANGLADESH
Bombay
Bangalore
Pondichéry et Madras (Chennai)
COLOMBO
SRI LANKA
MALÉ
MALDIVES
NAYPYIDAW
BIRMANIE
Rangoun
LAOS
VIÊT NAM
HANOÏ
VIENTIANE
THAÏLANDE
BANGKOK
CAMBODGE
PHNOM-PENH
Hô Chi Minh-Ville
CHINE
PÉKIN
Shenyang
Chengdu
Wuhan
Shanghai
Canton
Hong Kong
Taïpei
CORÉE DU NORD
PYONGYANG
CORÉE DU SUD
SÉOUL
JAPON
TOKYO
Osaka et Kobe
PHILIPPINES
MANILLE
BRUNEI
BANDAR SERI BEGAWAN
KUALA LUMPUR
MALAISIE
SINGAPOUR
SINGAPOUR
INDONÉSIE
JAKARTA
TIMOR ORIENTAL
MELEKEOK
PALAOS
PALIKIR
MICRONÉSIE
ÎLES MARSHALL
MAJURO
NAURU
YAREN
TARAWA
KIRIBATI
PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINÉE
PORT MORESBY
ÎLES SALOMON
HONIARA
TUVALU
FUNAFUTI
VANUATU
PORT-VILA
FIDJI
SUVA
SAMOA
APIA
TONGA
NUKU'ALOFA
ÎsCook (N.-Z.)
Niue (N.-Z.)
Nouvelle-Calédonie (FRANCE)
OCÉAN PACIFIQUE
OCÉAN INDIEN
AUSTRALIE
Sydney
CANBERRA
NOUVELLE-ZÉLANDE
WELLINGTON
Formellement déconseillé
Déconseillé sauf raison impérative
Vigilance renforcée
Vigilance normale
CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN
Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
Centre de crise et de soutien
01-02-2016


AFRIQUE DU NORD
MOYEN-ORIENT
Conseils aux voyageurs
11 - 03 - 2016
Mer
Méditerranée
Mer Caspienne
Mer Rouge
Golfe d'Aden
Mer d'Arabie
OCÉAN INDIEN
MAROC
ALGÉRIE
TUNISIE
LIBYE
ÉGYPTE
ISRAËL
JORDANIE
LIBAN
SYRIE
IRAK
IRAN
ARABIE SAOUDITE
KOWEÏT
QATAR
BAHREÏN
ÉMIRATS ARABES UNIS
OMAN
YÉMEN
SAHARA OCCIDENTAL
RABAT
ALGER
TUNIS
TRIPOLI
BEYROUTH
DAMAS
BAGDAD
TÉHÉRAN
AMMAN
LE CAIRE
RIYAD
DOHA
MANAMA
ABOU DABI
MASCATE
SANAA
Formellement déconseillé
Déconseillé sauf raison impérative
Vigilance renforcée
Vigilance normale
CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN
Ministère des Affaires étrangères
et du Développement international
Centre de crise et de soutien
11-03-2016


AFRIQUE
Conseils aux voyageurs
11 -03- 2016
TUNISIE
Mer Méditerranée
ISRAËL
T. Palestiniens
IRAK
IRAN
LE CAIRE
JORDANIE
KOWEÏT
ALGÉRIE
LIBYE
ÉGYPTE
Golfe Persique
BAHREÏN
QATAR
ARABIE SAOUDITE
ÉMIRATS ARABES UNIS
SAHARA OCCIDENTAL
Mer Rouge
OMAN
MAURITANIE
NOUAKCHOTT
MALI
NIGER
TCHAD
SOUDAN
KHARTOUM
ÉRYTHRÉE
ASMARA
YÉMEN
DAKAR
SÉNÉGAL
BANJUL
GAMBIE
BAMAKO
NIAMEY
BURKINA
OUAGADOUGOU
NDJAMENA
DJIBOUTI
Golfe d'Aden
BISSAO
GUINÉE-BISSAO
GUINÉE
CONAKRY
SIERRA LEONE
FREETOWN
CÔTE D'IVOIRE
BÉNIN
NIGERIA
ABUJA
ADDIS ABEBA
ÉTHIOPIE
GHANA
TOGO
LIBERIA
MONROVIA
YAMOUSSOUKRO
ABIDJAN
LOMÉ
ACCRA
PORTO-NOVO
RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
SOUDAN DU SUD
DJOUBA
JUBA
SOMALIE
CAMEROUN
YAOUNDÉ
BANGUI
MALABO
GUINÉE ÉQUATORIALE
OUGANDA
KAMPALA
KENYA
MUQDISHO (MOGADISCIO)
SAO TOMÉ
SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE
LIBREVILLE
GABON
CONGO
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO
RWANDA
KIGALI
NAIROBI
BURUNDI
BUJUMBURA
OCÉAN
BRAZZAVILLE
KINSHASA
Cabinda (ANGOLA)
OCÉAN
VICTORIA
DODOMA
TANZANIE
SEYCHELLES
LUANDA
ANGOLA
COMORES
MORONI
Mayotte (FRANCE)
ZAMBIE
LILONGWE
LUSAKA
HARARE
ZIMBABWÉ
MOZAMBIQUE
ATLANTIQUE
ANTANANARIVO (TANANARIVE)
MADAGASCAR
MAURICE
PORT LOUIS
Réunion (FRANCE)
NAMIBIE
WINDHOEK
BOTSWANA
GABORONE
PRETORIA
MAPUTO
MBABANE
SWAZILAND
MASERU
LESOTHO
AFRIQUE DU SUD
INDIEN
Formellement déconseillé
Déconseillé sauf raison impérative
Vigilance renforcée
Vigilance normale
0 500 km
Échelle moyenne
Ministère des Affaires étrangères
et du Développement international
Centre de crise et de soutien
11-03-2016
CENTRE DE CRISE ET DE SOUTIEN

ANNEXE IV

Spécimen de passeport sûreté. Un modèle innovant, développé chez Amarante International, (protégé et déposé à l'INPI). Il s'agit d'un format de carte risque pays développé au profit de collaborateurs d'entreprise devant se rendre sur la zone (ici la Tunisie).

PASSPORT TO TUNISIA 1

Préparer son voyage

Le visa

☐ Oui ☑ Non (Séjour de moins de 3 mois)

Documents nécessaires :

- ✓ Passeport (valable au moins 6 mois au-delà de la date de retour prévue)

A prévoir :

- ✓ Les étrangers non-résidents en Tunisie doivent acheter un timbre fiscal de 30 DT (environ 13 euro) à l'aéroport lors de leur départ du pays

Les vaccins

Obligatoire(s) : Aucun

Recommandés :

- ✓ Vaccinations universelles (DTP, ROR, coqueluche, BCG)
- ✓ En fonction des modalités du séjour : Hépatite B, rage, typhoïde.

Pense-bête : à emmener...

Dans sa trousse à pharmacie

- ✓ Aspirine
- ✓ Anti-diarréhiques
- ✓ Crème solaire
- Anti-moustique

Dans sa valise

- ✓ Une multiprise
- ✓ Des vêtements légers (idéalement en coton)
- ✓ Un imperméable léger pour les voyages entre octobre et mai
- ✓ Quelques affaires chaudes pour le soir et la

Sur soi

- ✓ Tous ses documents d'identités et de voyage (visa, billets d'avion...) sous format numérique et aisément accessibles
- ✓ Ses contacts clés (collaborateurs, accueillant, hôtel, ambassade de France...

SPECIMEN

Amanaïte International

PASSPORT TO TUNISIA 2

Arriver

...A Tunis

Aéroport International de Tunis-Carthage (TUN)
Distance aéroport-centre ville : 8 km
Moyens de transport recommandés : Taxi (jaune)
Prix moyen : A négocier (environ 5 DT - 3 euro + 2DT en cas de bagages)
Temps de trajet moyen : 15-20 mn

...A Sfax

Aéroport International de Sfax-Thyna (SFA)
Distance aéroport-centre ville : 6 km
Moyens de transport recommandés : Taxi (jaune)
Prix moyen : A négocier (environ 5 DT - 3 euro + 2 DT en cas de bagages)
Temps de trajet moyen : 10-15 mn

BON A SAVOIR

- Eviter de laisser des objets de valeur dans les valises en soute (recrudescence de vols signalée).
- Les taxis gonflent généralement les prix pour les étrangers. Rester ferme et préférer négocier le tarif de la course avant le départ.
- Noter que de 21h à 5h, les tarifs des taxis sont majorés de 50%.

Se loger

A Tunis

Hôtel Le Consul

Adresse 84 rue Palestine
1002 Tunis
Tel +216 71 28 47 84
Fax +216 71 78 58 24
Site web www.hotelleconsul.com/index.php

A Sfax

Hôtel Les Oliviers Palace Sfax

Adresse 25 avenue Hedi Chaker
3000 Sfax
Tel +216 74 201 999
Fax +216 74 201 888
Site web www.goldenyasmin.com/oliviers-palace/fr

Se déplacer

En transports en commun

En voiture privée

En taxi

En avion

SPECIMEN

© Copyright Amazonia International

PASSPORT TO TUNISIA 3

Interagir

Véritable "melting-pot" hérité de plus de 3000 ans d'histoire, la culture tunisienne est notamment marquée par un métissage entre une influence occidentale héritée de la colonisation française et les traditions, us et coutumes de la religion musulmane, religion officielle de l'Etat tunisien et pratiquée en très large majorité par la population. Il est recommandé d'adapter son comportement en fonction de son interlocuteur.

Us et coutumes d'ordre général

- Le rythme des cinq prières par jour est respecté. Les commerces peuvent fermer ponctuellement à l'heure de la prière.
- La majorité des mosquées tunisiennes sont interdites aux non-musulmans.
- Le bakshish (pourboire) est une pratique commune, bien que non obligatoire.
- L'accès à certains cafés est exclusivement réservé aux hommes.

Spécifique au monde des affaires

- La plupart des codes occidentaux s'appliquent au monde des affaires tunisien, notamment au égard aux salutations et usages de politesse.
- Les relations interpersonnelles jouent un rôle central dans les relations d'affaires. Toute réunion s'accompagne généralement d'un temps consacré à s'enquérir du bien-être de son interlocuteur et de sa famille.
- Le rythme de travail est ralenti durant le mois du Ramadan.

A faire

- Respecter les traditions, us et coutumes musulmans en tout temps
- Faire preuve de discrétion en tout temps (consommation d'alcool, gestes d'affection...)
- Utiliser sa main droite pour donner, recevoir et manger
- Ne pas hésiter à utiliser des mots d'arabe pour faciliter le contact

A ne pas faire

- Siffler dans un lieu clos
- Rendre la plante de ses pieds visible en position assise
- Manger, boire et fumer en public durant les heures de jeûne de Ramadan (du lever au coucher du soleil)

A faire

- Consacrer du temps aux relations interpersonnelles
- Recevoir les cartes de visite de la main droite et les considérer pendant un temps avant de les ranger avec respect
- Reconfirmer ses rendez-vous par écrit à plusieurs reprises (une semaine avant et la veille)

A ne pas faire

- Critiquer ou blâmer quelqu'un en public
- Choisir une date de réunion trop proche des fêtes nationales et religieuses (notamment pendant le Ramadan), ou lors des mois les plus chauds

Dates-clé

- 14/01: Fête de la Révolution (2011) et de la Jeunesse
- 20/03 : Indépendance
- 01/05 : Fête du travail
- 18/06 -17/07: Ramadan
- 24/09 : Aïd Al-Adha
- 15/10 : Fête de l'évacuation
- 24/10 : Achoura

Janv. Fév. Mars Avr. Mai Juin Juillet Août Sept. Oct. Nov. Déc.

© Copyright Mirabaine International

SPECIMEN

SECURITE 1

Risques criminels

Si une certaine hausse de la criminalité a été observée depuis 2011, celle-ci demeure néanmoins d'un niveau relativement raisonnable et la majorité des incidents affectant les voyageurs d'affaires et expatriés sont des crimes d'opportunité relevant de la petite délinquance. Par ailleurs, les crimes violents ciblant les étrangers demeurent rares.

- Les crimes mineurs tels que **vol de sac à l'arraché et vol à la tire** sont fréquents, notamment dans les lieux touristiques, les transports publics, les marchés et les médinas.
- Les **cambriolages** sont en hausse, notamment à Tunis.
- Quelques cas d'**agressions à l'encontre de touristes occidentaux** considérés comme étant vêtus de manière trop provocante ont été signalés depuis 2011. Ces incidents demeurent néanmoins minoritaires.

Prévenir

- Eviter de porter des objets de valeur à vue (bijoux, téléphone, appareil photo...). Tenir son sac près du corps (proscrire les sacs à dos) et ne rien ranger dans ses poches.
- Dans les taxis, éviter de laisser ses affaires en évidence (sur ses genoux ou sur le siège).
- Adopter une tenue correcte en tout temps (notamment pour les femmes, auxquelles il est recommandé de proscrire shorts et débardeurs hors des zones à majorité expatriée, tel que La Marsa).

Réagir

En cas de vol

- Ne pas tenter de poursuivre le voleur, au risque que celui-ci ne soit pas seul ou qu'il se montre violent.
- Signaler immédiatement l'incident au commissariat le plus proche.

En cas d'agression

- Ne pas tenter de résister à ses agresseurs, car ceux-ci risquent de recourir à la violence. Les rassurer en montrant que l'on est prêt à coopérer.
- Prendre contact avec la police sans tarder.

SPECIMEN

Amarante International

Risques socio-politiques

La Tunisie est confrontée à un risque social particulièrement élevé, pouvant prendre la forme de :

- **Manifestations** à caractère socio-économique, pouvant s'accompagner de violences (risque particulièrement élevé dans le sud et les zones rurales, relativement plus faible à Tunis)
- **Grèves anarchiques** pouvant toucher tous les secteurs
- **Actions prises à l'encontre de dirigeants d'entreprises** (séquestration, acte de violence isolé)

Prévenir

- Se tenir éloigné de tout rassemblement de population.
- Se tenir informer de la situation locale afin de pouvoir mieux anticiper d'éventuels mouvements sociaux.
- Adopter en tout temps un comportement respectueux à l'égard de ses employés. Faire preuve d'écoute concernant d'éventuelles revendications sociales et se montrer ouvert au dialogue.

Réagir

- S'arrêter et prendre le temps d'observer le mouvement de la foule. Tenter de s'exfiltrer en allant à l'encontre de sa dynamique.
- Eviter impérativement d'utiliser son téléphone au sein de la foule, ainsi que de filmer ou photographier les manifestations.
- Se réfugier dans un bâtiment proche dès que possible et attendre le retour au calme.

SPECIMEN

Amarante International

Menace djihadiste

La menace djihadiste pesant sur la Tunsie a connu un accroissement significatif depuis la révolution de 2011, exposant le pays à risque moyen mais réel d'action djihadiste, tel que :

- **Attaque à l'explosif** (IED artisanal, kamikaze)
- **Action de type "loup solitaire"** ciblant les lieux de forte affluence étrangère
- **Enlèvement**

Prévenir

- Faire preuve d'une grande discrétion en tout temps (vêtements, comportement, consommation d'alcool...), notamment à l'égard de sa nationalité.
- Eviter autant que possible de prendre des habitudes (lieux/ heures).
- Proscrire tout déplacement dans les gouvernorats du Kef, de Kasserine, de Jendouba, de Béjà et de Sidi Bouzid (cf. Carte), ainsi que dans le Grand Sud tunisien et aux frontières algérienne et libyenne.

Lieux exposés

- Les symboles du pouvoir tunisien (bâtiments gouvernementaux, cours de justice...).
- Les installations des forces de sécurité (bâtiments militaires, stations de police, points de contrôles...).
- Les lieux à forte fréquentation étrangère, et plus particulièrement occidentale (ambassades, écoles, grands hôtels, restaurants, bars, discothèques...)

SPECIMEN

Amarante International

Risques sanitaires

D'un état globalement satisfaisant, l'environnement sanitaire de la Tunisie est principalement caractérisé par :

- **L'absence de risques sanitaires majeurs**, la "tourista" ou diarrhée du voyageur constituant la principale préoccupation pour les étrangers.
- Un système de soin (infrastructures, réseau pharamceutique, personnel) **relativement performant**, en particulier dans Tunis et sa banlieue
- Un **personnel médical dans sa grande majorité francophone**, notamment dans les grandes villes

Prévenir

- Faire attention aux aliments et boissons : fruits et légumes à consommer bien pelés, lavés, voire cuits ; viandes à consommer bien cuites et servies bien chaudes ; eau à consommer uniquement en bouteille.
- Eviter tout contact avec les chiens, en raison d'une présence mineure de la rage (zones rurales).
- Prévoir des mesures (sprays, diffuseurs, répulsifs cutanés) contre les moustiques (mesure de confort).

Réagir

De chez soi

- Voir les services de santé à domicile listé dans la "Fiche Contact".

Etablissements recommandés

- Bien que les hôpitaux publics soient généralement de bon niveau, la qualité des soins peut varier d'un établissement à un autre. Par mesure de précaution, préférer donc les cliniques privées, dont les soins sont pour la plupart spécifiquement destinés aux étrangers.
- Cliniques privées conventionnées auprès de la Caisse des français à l'étranger à Tunis : Clinique Saint Augustin (Mutuelleville), clinique Taoufik (El Menzah), clinique El Amen (La Marsa).

SPECIMEN

Copyright Aéroports International

Contacts

Sécurité

Police secours +197
Protection civile +198

Taxis

Allo Taxi + 216 71 783 311

Urgences médicales

SAMU +190
SOS Médecin + 216 71 744 215
SOS Ambulances +216 71 725 555

Ambassade de France en Tunisie

2 place de l'Indépendance
BP 493 - 1000 Tunis
+ 216 71 105 111
courrier@ambafrance-tn.org
www.ambafrance-tn.org

SPECIMEN

© Copyright Amarante International

AMARANTE
International
5 rue Jean Mermoz - 75008 Paris
Tel : +33 1 53 16 29 25
Email : contact@amarante.com
www.amarante.com

ANNEXES V

Top 20 de l'année 2012 des pays lieux d'enlèvement, CONTROL RISKS/ HISCOX

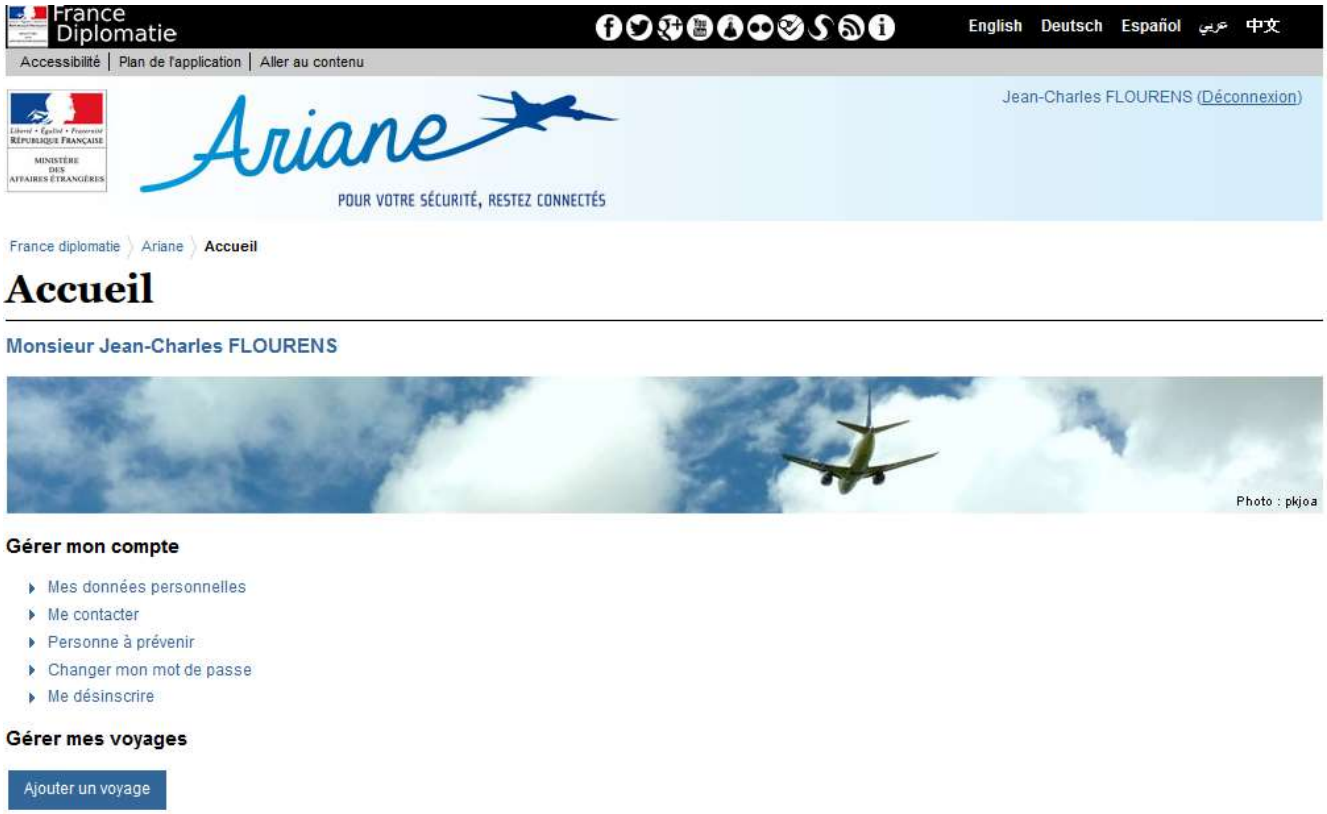
Top 20 countries in absolute terms for 2012 (as at 3 December)

01 Nigeria	05 Venezuela	09 Colombia	13 Brazil	17 Yemen
02 Mexico	06 Afghanistan	10 Guatemala	14 Turkey	18 Kenya
03 India	07 Iraq	11 Syria	15 Honduras	19 Egypt
04 Pakistan	08 Lebanon	12 Philippines	16 Malaysia	20 Ecuador

ANNEXE VI

Présentation des services offerts par le MAEDI

- La carte risque monde par pays
- Le détail risque par région du monde
- Le site Fil d'Ariane une fois connecté sur un compte

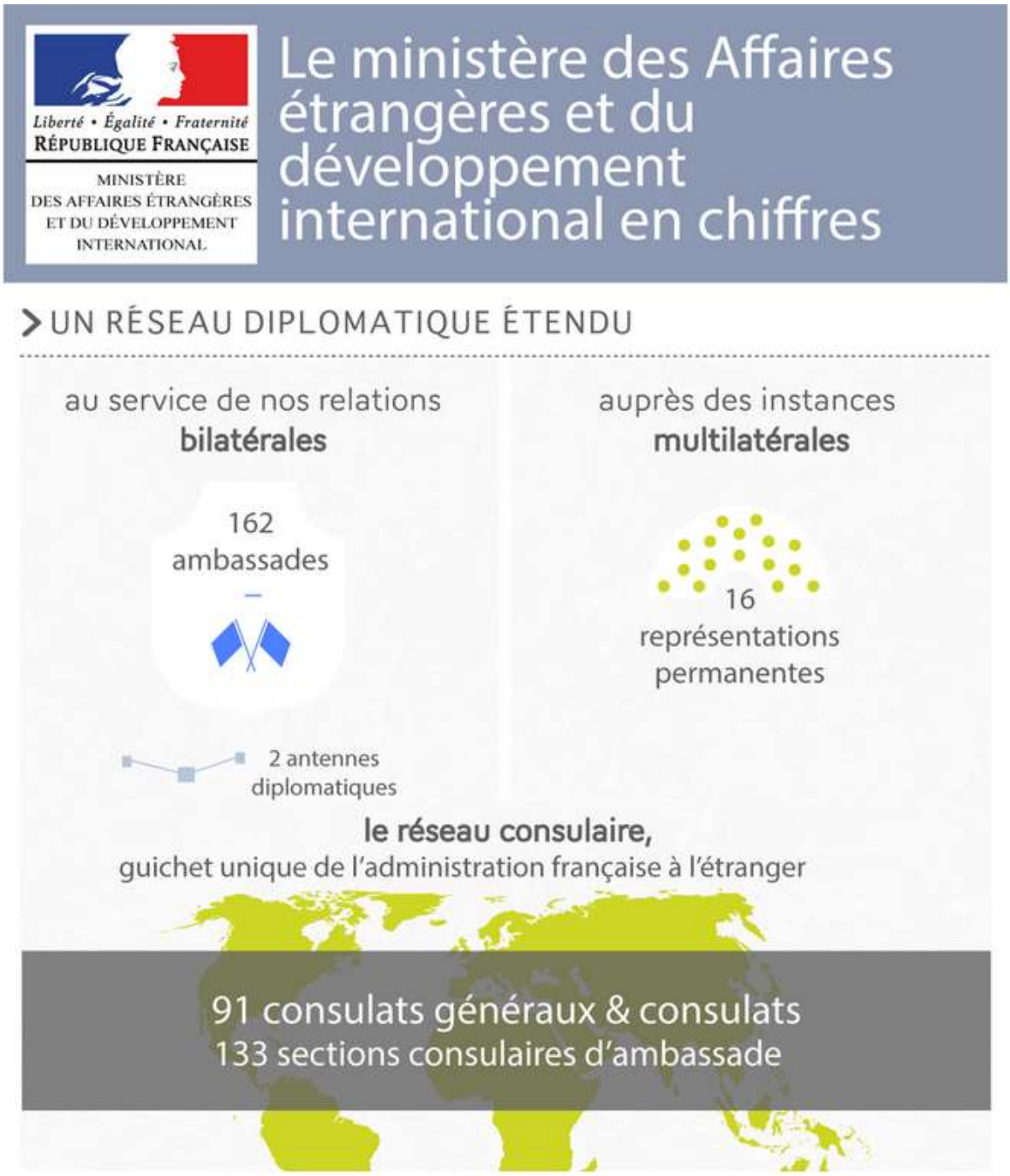


https://pastel.diplomatie.gouv.fr/fildariane/dyn/protected/accueil.html

ANNEXE VI

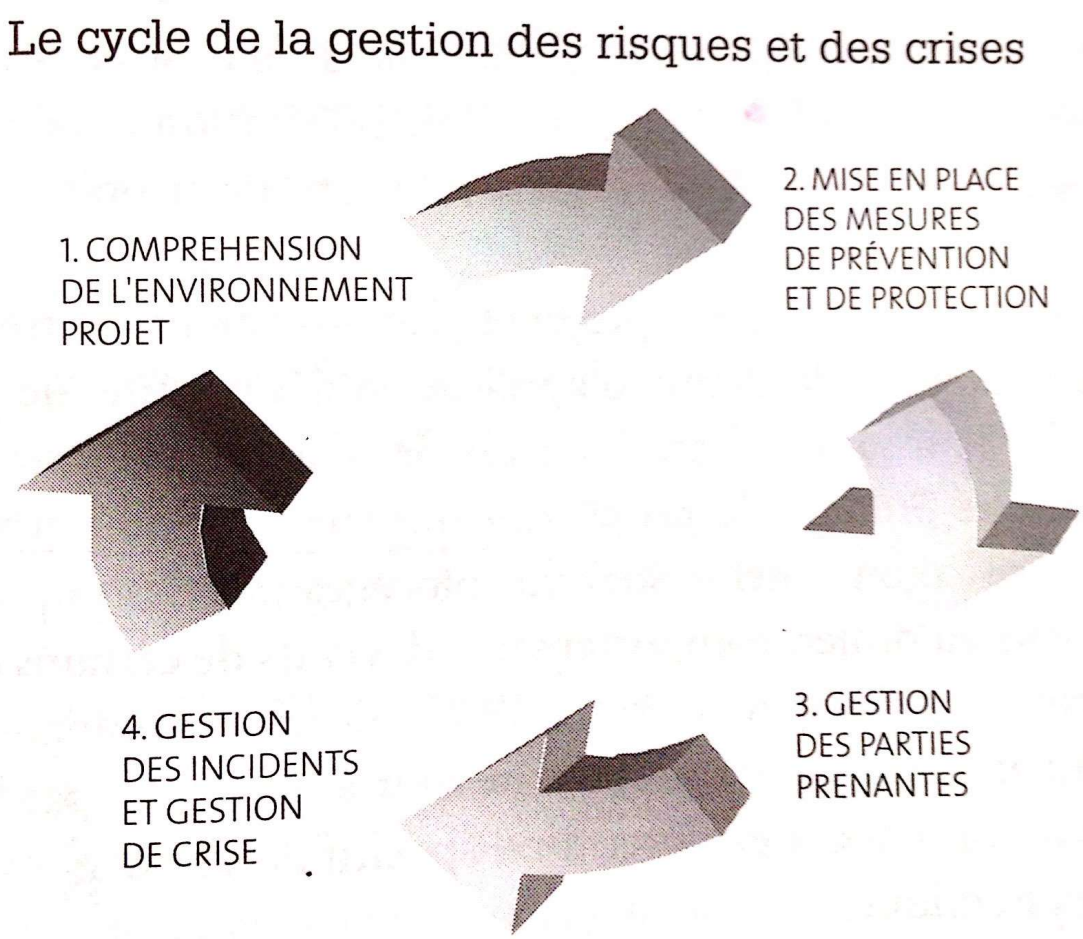
Représentation diplomatique et consulaire française dans le monde

« *Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) en chiffres* »



ANNEXE VIII

Le cycle de la gestion des risques et des crises



BIBLIOGRAPHIE

Lois & Conventions

- Loi n° 83-629 du 12 juillet 1983 « réglementant les activités privées de sécurité ».
- Loi n° 2014-742 du 1er juillet 2014 « relative aux activités privées de protection des navires ».
- Loi n°95-73 du 21 janvier 1995 « d'orientation et de programmation relative à la sécurité ».
- Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 « relative à la répression de l'activité de mercenaire ».
- Code de la défense
- Code de la sécurité intérieure
- Code de travail
- Convention internationale « contre le recrutement, l'utilisation, le financement et l'instruction des mercenaires », 4 décembre 1989.
- Convention des Nations Unies « contre la criminalité transnationale organisée », New York, 2004
- Charte des Nations Unies

Rapports parlementaires et projets de loi

- Avis n° 110 (2014-2015) de M. Christian CAMBON et Mme Leila AÏCHI, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, déposé le 20 novembre 2014, *Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : action de la France en Europe et dans le monde.* http://www.senat.fr/rap/a14-110-1/a14-110-16.html
- Christian MENARD, Rapport d'information de I 'Assemblée nationale, n° 1670, mai 2009.
- Projet de loi, « *renforçant la* lutte contre *le* crime organisé*, le* terrorisme *et leur* financement*, et améliorant l'efficacité et les* garanties *de la* procédure pénale », Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 3 février 2016. http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl3473.asp

- Rapport n° 134 (2004-2005) de M. Yves FRÉVILLE, fait au nom de la commission des finances, déposé le 21 décembre 2004 ANNEXE 2, *L'ÉVOLUTION DU STATUT FINANCIER DES CONSTRUCTIONS NAVALES*

Ouvrages généraux

- Alain BAUER et Xavier RAUFER, *La face noire de la mondialisation*. Paris, NURS Editions, 2009.
- Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER. *Business En Milieu Hostile*. Paris, Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010.
- John SCAHILL, *Blackwater. L'ascension de L'armée privée la plus puissante du monde*. Paris, Actes Sud, 2008.
- Khareen PECH. "*Executive Outcomes – A Corporate Conquest*". *PEACE, PROFIT OR PLUNDER?: THE PRIVATISATION OF SECURITY IN WAR-TORN AFRICAN SOCIETIES.*. 1st ed. Jakkie Cilliers et Peggy Mason, 1999. Web. 14 Avril 2016.
- Marcel GAUCHER, *La démocratie contre elle-même, Paris,* Gallimard, Collection Tel, 2002.
- Nicolas MACHIAVEL, *Le Prince,*
- Pierre GROSSER, *Traiter avec le diable ?: Les vrais enjeux de la diplomatie au XXIe siècle*, Paris, Odile Jacob,2013.
- Walter BRUYERE-OSTELLS, *Histoire des mercenaires : De 1789 à nos jours,* Paris, Tallandier, 2011.

Périodiques et Revues spécialisés

- CDSE et AXA Assistance France, « Le baromètre de la sécurité des collaborateurs à l'international », Les Etudes des DSE, 2015. 4 Avril 2*016.* https://www.cdse.fr/deuxieme-barometre-de-la-securite
- David AMSELLEM et Kevin LIMONIER, « L'utilisation des outils cartographiques dans la sûreté des déplacements d'affaires », *Sécurité et stratégie n°19,* 2015.

- Eric BROUSSEAU et M'hand FARES, *Revue d'économie politique volume 112*, Dalloz, Paris, 2002.
- Gilles SACAZE, Entretien « Les entrepreneurs de la sécurité dialoguent », Défis, revue de l'INHESJ, numéro 2, 2014.
- Jean-Bernard VERON, « La Somalie : Cas d'école des États dits faillis », *Politique étrangère,* Printemps.1 (2011), p. 45-57. 13 Mars 2016. http://www.cairn.info/revue-politique-etrangere-2011-1-page-45.htm
- Jean-Philippe BERILLON, « La sûreté est de plus en plus légitime parce qu'elle est de plus en plus nécessaire », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014.
- Jan VERLIN, « Haïti : État failli, État à (re)construire », *Cahiers des Amériques latines* 75 (2014), p. 25-40. 12 Mars 2016. https://cal.revues.org/3093
- Olivier HASSID, « La sécurité, un nouvel enjeu de compétitivité pour les entreprises françaises ? », *Cahiers de la SECURITE,* n°19, 2012.
- Olivier DE MAISON ROUGE, « Le salarier exposé aux risques à l'étranger : nature de la responsabilité de l'employeur », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014.
- Pierre DELVOLVE, « Sécurité et sûreté », *RFDA*, 2012, p. 1085
- Philippe VERY, « Les besoins communs à toutes les directions sûreté », *Sécurité et Stratégie n°14*, 2013.
- Pierre NOVARO, « La sûreté une activité transversale dans l'entreprise », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014.
- Monica GONCALVES, « Arrêt de la Cour de Cassation, 7 décembre 2011 N°2575, Société Sanofi Pasteur C/ Peyret », *CDSE.fr*, 2012. 12 Février 2016. https://www.cdse.fr/arret-de-la-cour-de-cassation-7
- Monica GONCALVES, « Obligation de sécurité de l'employeur et vie privée des salariés en mobilité internationale : une jurisprudence en plein essor », *Sécurité et stratégie n°19,* 2015.
- Virginie MORGAND, « L'obligation de sécurité de l'employeur assouplie : Vers une obligation de moyens renforcée », *Village-justice.com*, 2016. 5 Décembre 2015. http://www.village-justice.com/articles/obligation-securite-employeur,20943.html

- Xavier LATOUR, « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD », *BUSINESS EN MILIEU HOSTILE : La protection des entreprises à l'international, Défis n°2*, 2014.
- « *Glossaire du droit du danger* », in Préventique Sécurité no 120 novembre-décembre, pages 73 et s.

Articles de presse et communications officielles

- AFP, « Areva dit n'avoir jamais refusé l'aide du Niger », *Le Point*, 2010. 11 Mars 2016. http://www.lepoint.fr/societe/areva-dit-n-avoir-jamais-refuse-l-aide-du-niger-20-09-2010-1238552_23.php
- AFP, « Piraterie : L'assemblée autorise la présence de gardes privés sur les navires », *Libération.fr.*, 2014. 23 Novembre 2015. http://www.liberation.fr/societe/2014/04/30/piraterie-l-assemblee-autorise-la-presence-de-gardes-prives-sur-les-navires_1007744
- Antoine IZAMBARD, « Comment Total Fait Face À La Menace Terroriste », *Challenges*. 2015. Web. 18 Janvier 2016. http://www.challenges.fr/entreprise/20150413.CHA4872/comment-total-fait-face-a-la-menace-terroriste.ht
- Banque Mondiale « Croissance du PIB (% Annuel) |Données | Tableau ». *Donnees.banquemondiale.org*.2016. 6 mars 2016. http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG
- Bérénice DUBUC, « Prise d'otages d'in Amenas : Pourquoi l'Algérie a choisi l'intervention rapide sans négociation". *20minutes.fr*, 2013. 14 Février 2016. http://www.20minutes.fr/monde/1082215-20130117-prise-otages-in-amenas-pourquoi-lalgerie-choisi-intervention-rapide-negociation
- Christophe BOISBOUVIER, « Attaque D'In Amenas : c'est comme si les terroristes étaient chez eux », *RFI Afrique*, 2014. 30 Novembre 2015. http://www.rfi.fr/afrique/20140116-in-amenas-histoire-piege-terrorisme-otage-rescap%C3%A9s-securit%C3%A9-al-qaida
- Cécile CROUZEL, « Les Entreprises françaises préfèrent s'implanter à l'étranger qu'exporter ». *Le Figaro.*, 2015. 6 mars 2016.

http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/06/26/20002-20150626ARTFIG00003-les-entreprises-francaises-preferent-s-implanter-a-l-etranger-qu-exporter.php

- Cécile QUEGUINER, « Algérie : Interrogations après l'issue sanglante de la prise d'otages », *France info*, 2013. 28 Février 2016. http://www.franceinfo.fr/actu/monde/article/algerie-interrogations-apres-l-issue-sanglante-de-la-prise-d-otages-222765
- Cédric COUSSEAU, « Le Ministère de la défense nie l'existence de Sociétés Militaires Privées en France », *L'Obs*., 2012. 23 Février 2016.
- Editions, AFNOR, « Maîtrise Des Risques - La Fonction Sûreté Dans L'Entreprise : Contributions D'Une Vingtaine De Directeurs De Sécurité D'Entreprise (Dont Accor, Air France, Areva, EADS, EDF...) ». *Bivi.maitrise-risques.afnor.org*., 2016. 13 Février 2016. http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/livres-blancs/la-fonction-surete-dans-l-entreprise-contributions-d-une-vingtaine-de-directeurs-de-securite-d-entreprise-dont-accor-air-france-areva-eads-edf
- Elisabeth, FLEURY, « Attentat de Karachi : Les employés de la DCN auraient travaillé dans l'illégalité », *leparisien.fr*., 2013. 27 Mars 2016. http://www.leparisien.fr/faits-divers/attentat-de-karachi-les-employes-de-la-dcn-auraient-travaille-dans-l-illegalite-21-04-2013-2745639.php
- Elise DELEVE « Attaques de Ouagadougou : Au moins 29 morts dont deux français », *France info*, 2016. 9 Février 2016. http://www.franceinfo.fr/actu/monde/article/prise-d-otage-ouagadougou-assaut-en-cours-des-forces-burkinabees-avec-des-forces-francaises-758965
- Gabriel GRESILLON, « La vigueur de la reprise européenne sous la menace d'une nouvelle stagnation des prix ». *lesechos.fr*., 2016. 16 février 2016. http://www.lesechos.fr/monde/europe/021672357249-zone-euro-la-commission-europeenne-prevoit-une-croissance-moderee-en-2016-et-2017-1197722.php?bVdHbkBsGwChy4LE.99
- Géraldine MEIGNAN, « Terrorisme : Des entreprises françaises dans La ligne de mire », *Lexpansion.com*, 2014. 14 Février 2016. http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/terrorisme-des-entreprises-francaises-dans-la-ligne-de-mire_1627730.html
- Gérard, DAVET and LHOMME Fabrice. « Affaire Karachi : des victimes de l'attentat poursuivent l'Etat pour faute lourde » *Le Monde.fr*, 2014. 5 Février 2016.

http://www.lemonde.fr/societe/article/2014/02/17/des-victimes-de-l-attentat-de-karachi-poursuivent-l-etat-pour-faute-lourde_4367849_3224.html#zSjgV85wMEGCSqFz.99

- Herrick DU HALGOUET, « ONG-Entreprises : Le choc des valeurs : Des entreprises plus riches que des pays malgré la crise », *Ong-entreprise.blogspot.fr*, 2011. 8 Février 2016. http://ong-entreprise.blogspot.fr/2011/01/des-entreprises-plus-riches-que-des.html
- INSEE, « L'implantation Des Groupes Français à L'étranger en 2007 ». *Insee.fr*., 2016. 14 Décembre 2015. http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&ref_id=implantation-groupes-francais-etranger-2007
- INSEE*, Tableaux De L'économie Française - Édition 2014*, Paris, Collections nationales, 2014. http://www.insee.fr/fr/mobile/etudes/document.asp?reg_id=0&ref_id=T14F011
- Jacques FOLLOROU, Philippe BONNAL et Nicole Coste, « Otages d'Arlit : Les dessous de la négociation », *Le Monde.fr*., 2013. 9 mars 2016. http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/10/30/otages-d-arlit-les-dessous-d-une-libera_3505240_3212.html
- Jean-Philippe LOUIS, « Chiffrement de bout en bout de Whatsapp : Comment ça marche ? », *lesechos.fr*, 2016. 8 Mars 2016. http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/021821127828-chiffrement-de-bout-en-bout-de-whatsapp-comment-ca-marche-1212004.php
- Jean-Yves ARCHER , « La France n'est plus que la 6e puissance mondiale: Jusqu'où ira la chute? », *Le Figaro*., 2015. 10 Février 2016. http://www.lefigaro.fr/vox/economie/2015/01/07/31007-20150107ARTFIG00194-la-france-n-est-plus-que-la-6e-puissance-mondiale-jusqu-o-ira-la-chute.php
- Laurent LAGNEAU, « Le Burkina Faso n'a pas encore donné son accord pour recevoir une équipe du GIGN », *Zone Militaire*., 2016. 18 Décembre 2015. http://www.opex360.com/2016/03/17/le-burkina-faso-na-pas-encore-donne-son-accord-pour-recevoir-equipe-du-gign/
- MAEDI, « Conseils par Pays ». *France Diplomatie : Ministère des Affaires étrangères et du Développement international*. 2016. 28 Nov. 2015. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/

- Makhtar DIOP, Yuan LI, Li YONG, Ahmed SHIDE, « L'Afrique : Destination de prédilection des investisseurs », *World Bank.*, 2015. 12 Janvier 2016. http://www.banquemondiale.org/fr/news/opinion/2015/06/30/africa-still-poised-to-become-the-next-great-investment-destination
- Marine NATIONALE, « Opération Atalante », *Defense.gouv.fr*, 2016. 9 Mai 2016. http://www.defense.gouv.fr/marine/enjeux/l-europe-navale/operation-atalante
- Melinda DAVAN-SOULAS, « La chaîne tv5monde victime d'une cyberattaque terroriste de grande ampleur » *MYTF1NEWS.*, 2015. 20 Janvier 2016. http://lci.tf1.fr/economie/medias/la-chaine-tv5monde-victime-d-une-cyberattaque-terroriste-de-8591856.html
- Michel CABIROL, « Piraterie : bientôt des mercenaires français à bord des navires tricolores », *La Tribune*, 2013. 14 Mars 2016.
- Morgane LE CAM, « L'annonce d'un déploiement du GIGN à Ouagadougou crée la polémique », *Le Monde.fr*, 2016. 14 Février 2016. http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/03/17/l-annonce-d-un-deploiement-du-gign-a-ouagadougou-cree-la-polemique_4884437_3212.html#SuXZgZmKjt1jPL53.99
- Orange Business Services « Gérer Les nouveaux risques de l'entreprise internationale », *Orange-business.com*, 2014. 15 Mar. 2016. http://www.orange-business.com/fr/magazine/gerer-les-nouveaux-risques-de-l-entreprise-internationale
- Patricia SALENTEY, « Classement : Les 100 PME et ETI françaises championnes à l'international ». *Lentreprise.com.*, 2015. 14 Décembre 2015. http://lentreprise.lexpress.fr/international-export/classement-les-100-pme-et-eti-francaises-championnes-a-l-international-en-2015_1696616.html
- Patrick ARTUS et Daniel COHEN, « Zone Euro : Et si la croissance ne revenait pas ? ». *Challenges*, 2015. 5 avril 2016. http://www.challenges.fr/economie/20150218.CHA3191/zone-euro-et-si-la-croissance-ne-revenait-pas.html
- Patrick DENIEL, « La fonction de directeur sûreté a pris un essor considérable » *Usinenouvelle.com.*, 2015. 28 Décembre 2015. http://www.usinenouvelle.com/article/la-fonction-de-directeur-surete-a-pris-un-essor-considerable.N364142

- Pascale JOANNIN, « L'Europe face à la crise financière ». *Robert-schuman.eu*., 2008. 15 avril 2016. http://www.robert-schuman.eu/fr/questions-d-europe/0089-l-europe-face-a-la-crise-financiere
- The International Crisis Group, « CrisisWatch n°153 », *CrisisWatch*, 2016. http://www.crisisgroup.org/~/media/Files/CrisisWatch/2016/cw153.ashx
- Vincent LAMIGEON, « Pourquoi ce français est la bête noire de la DGSE », *Challenges*., 2014. 6 Février 2016. http://www.challenges.fr/entreprise/20140123.CHA9477/la-verite-sur-amarante-nid-d-ex-espions.html
- Vincent LAMIGEON, « Risk&Co - Amarante, duel au sommet de la sécurité privée », *Supersonique.blogs.challenges.fr*., 2015. 6 Janvier 2016. http://supersonique.blogs.challenges.fr/archive/2015/03/04/risk-co-amarante-duel-au-sommet-de-la-securite-privee-109452.html

- « Attentat de Karachi : La DCN condamnée ». *L'Obs*., 2004. 11 Janvier 2016. http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20040115.OBS2585/attentat-de-karachi-la-dcn-condamnee.html
- LATRIBUNE, « Sécurité : L'échec de G4S à fournir assez de vigiles pour les JO lui coûtera cher », *La Tribune*, 2012. 11 Janvier 2016. http://www.latribune.fr/actualites/economie/union-europeenne/20120716trib000709185/securite-l-echec-de-g4s-a-fournir-assez-de-vigiles-pour-les-jo-lui-coutera-cher.html
- « La Prise D'otages D'in Amenas », *LExpress.fr*, 2014. 14 Mars 2016. http://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/prise-d-otages-en-algerie_1210686.html
- « L'entreprise privée face à sa responsabilité de sûreté ». *Preventica.com*., 2012. 2 Février 2016. http://www.preventica.com/dossier-surete-maitrise-risques-entreprise-responsabilite.php
- « Libération des otages d'Arlit : Comment s'est passée la négociation ? », *Lexpress.fr*, 2015. 11 Février 2016. http://www.lexpress.fr/actualite/societe/liberation-des-otages-d-arlit-comment-s-est-passee-la-negociation_1685808.html
- Par CHALLENGES, « Lutte anti-piraterie: Les navires français pourront se défendre avec des armes », *Challenges*., 2014. 23 Novembre 2015.

http://www.challenges.fr/entreprise/20140328.CHA2172/lutte-anti-piraterie-les-navires-francais-pourront-se-defendre-avec-des-armes.html

- « Prise d'otages : La journée de jeudi heure par heure », *Le Monde.fr*, 2013. 15 Février 2016. http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/01/17/prise-d-otages-en-algerie-les-ravisseurs-veulent-le-retrait-des-militaires-algeriens-du-site_1818167_3212.html
- « Réseaux Sociaux : Daech S'impose Des Règles », *Le Figaro*, 2014. 7 Février 2016. http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/10/19/97001-20141019FILWWW00229-reseaux-sociaux-daech-s-impose-des-regles.php

Actes de colloque, entretiens, travaux universitaires, communications officielles

- Alain ESTABLIER, « Interview du GDA (2S) Didier Bolelli, Président de GEOS" *SECURITY DEFENSE Business Review n°146*, 2016. 3 Avril 2016. http://rpdefense.over-blog.com/tag/essd/
- Clément DURANT, *Sociétés De Projet, Externalisation et ESSD : La défense contrainte de recourir au secteur privé ?,* anaj-ihedn, 2014. 8 Décembre 2015.
- Clément DURANT, Quels développements pour le marché français de la sûreté à l'international ? , anaj-ihedn, 2014. 8 Décembre 2015.
- Commission Européenne, *Prévisions économiques de l'hiver 2016 : De nouveaux défis à relever*, Bruxelles, 2016. 8 mars 2016. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-214_fr.htm
- Eric DAVOINE « Sûreté et sécurité deux métiers ou une profession ? » Licence professionnelle sécurité des biens et des personnes, Paris V Descartes, 2012. 24 Février 2016.
- IHEDN, Compte rendu, « *TOTAL : La sûreté à l'international dans un groupe mondial* ». *IHEDN*, Paris, 2012. 14 Février 2016. http://www.ihedn-arparisidf.org/CR_TOTAL_20120130_V2[1].pdf

Autres

- AFNOR, « Evaluation Des Opérations De Sécurité Privée : Réunion D'Information Le 20 Novembre À St-Denis », *Afnor.org*., 2015. 15 Décembre 2015. http://www.afnor.org/liste-des-evenements/agenda/2015/novembre-2015/evaluation-des-operations-de-securite-privee-reunion-d-information-le-20-novembre-a-st-denis
- GLOBAL SECURITY PROCESS, « Dossier sûreté-sécurité », *Surete-securite.com*., 2016. 12 mars 2016. http://www.surete-securite.com/surete-securite.asp
- Laurent FABIUS, *Discours d'ouverture VIII rencontre sur la sécurité des entreprises francaise à l'étranger*, 2014.
- SERIS et Amarante International, Communiqué « SERIS entre au capital d'AMARANTE et positionne ainsi le nouvel ensemble comme le leader français sur le marché mondial de la sécurité », *seris-groupe.fr*, 2015. 6 janvier 2016. http://www.seris-group.fr/userfiles/Telechargement/CommuniquesPresse/CommuniquSERIS_Amarante_102015.pdf

Sites internet

Sites institutionnels :

- http://www.legifrance.fr
- Assemblée Nationale : http://www.assembleenationale.fr
- Sénat : http://www.senat.fr
- Ministère de la Défense : http://www.defense.gouv.fr
- Ministère des affaires étrangères et du développement international : http://www.diplomatie.gouv.fr

Sites spécialisés :

- https://geopolitiquesecurite.wordpress.com
- http://www.cairn.info/
- http://www.opex360.com
- http://usp-securite.org
- http://clio-cr.clionautes.org
- http://www.amarante.com/en/
- http://www.riskeco.com/
- http://www.erysgroup.com/fr
- http://www.anaj-ihedn.org

- http://www.securite-privee.org
- http://lignesdedefense.blogs.ouest-france.fr/
- https://www.cdse.fr/les-adherents

Médias & presse :

- L'Express : http://www.lexpress.fr
- La Tribune : http://www.latribune.fr
- 20 Minutes : http://www.20minutes.fr
- Le Figaro : http://www.lefigaro.fr
- Le Point : http://www.lepoint.fr
- Le Parisien : http://www.leparisien.fr
- Le Monde : http://www.lemonde.fr
- Le Nouvel Observateur : http://tempsreel.nouvelobs.com
- Radio France Internationale : http://www.rfi.fr
- Nouvelobs : http://tempsreel.nouvelobs.com/

Autre :

- http://www.ladocumentationfrancaise.fr
- http://www.usinenouvelle.com

Filmographie

- France RAPTOPOULOS et Franck ZAIDA, *Conférence « Pourquoi chaque organisation devrait avoir un risk manager ?* , anaj-ihedn, 2016. http://www.anaj-ihedn.org/conference-pourquoi-chaque-organisation-devrait-avoir-un-risk-manager/

- France 24, *Diplomatie économique : Interview de Jacques Maire (Ancien) Directeur de la DEEI,* YOUTUBE, 2014. 22 Mars 2016. https://www.youtube.com/watch?v=pGQ9rvuX0uU

Entretiens réalisés par l'auteur

- Entretien de Monsieur Brendan LOYANT, *Commercial & marketing support manager* chez Amarante International, Paris, 10 mars 2016.
- Entretien de Monsieur Simon DELFAU, Directeur sûreté du Groupe CMA-CGM, Paris, le 27 avril 2016.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GENERALE **5**

Section I – La recherche du profit et du développement : moteur de l'expatriation des entreprises 5

Section II – La vulnérabilité des entreprises à l'international : facteur de fragilisation 7

Section III – Le besoin de sureté des entreprises à l'international : typologie des menaces 8

Section IV – La protection des entreprises : un enjeu majeur pour le secteur privé de la sûreté 11

TITRE I – LA DIRECTION SÛRETÉ : MÉCANISME INTERNE DE PROTECTION DE L'ENTREPRISE **14**

CHAPITRE I – LA DIRECTION SÛRETÉ : NOUVELLE ENTITÉ DANS L'ENTREPRISE 16

Section I – Approche transversale de la fonction sûreté en entreprise 17

§ 1 – La responsabilité de l'entreprise comme fondement des directions sûreté 17

§ 2 – L'essor des directions de sûreté 20

A. Les rôles de la direction sûreté 20

B. La composition hétérogène de la direction sûreté 23

Section II – Les missions et outils de la direction sûreté : un panel en construction 24

§ 1 – Les missions de la direction sûreté 25

A. Les missions primordiales de la direction sûreté 25

1. La mission de conseil sûreté auprès des directions de l'entreprise 25

2. La gestion de crise 26

B. La sensibilisation des collaborateurs en entreprises 28

§ 2 – La géolocalisation outil de la sûreté des collaborateurs 30

CHAPITRE II – LA DIRECTION SÛRETÉ : UNE ENTITE EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ 33

Section I – Une meilleure intégration du directeur sûreté 33

§ 1 – Un acteur devant être intégré dans l'entreprise 34

§ 2 – Un acteur devant s'intégrer dans l'entreprise 35

Section II – La direction sureté : une entité controversée 36

§ 1 – Une direction en adéquation avec l'entreprise 36

A. Un système couteux 37

1. Un besoin de capitaux important 37

2. Une fonction support marginalisée 38

B. Un système pleinement adopté dans certaines configurations 38

§ 2 – La direction sûreté : une entité en devenir 39

A. Une entité non nécessaire 39

B. Une entité forgeant son identité 40

Conclusion Titre I 41

TITRE II – LES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE À L'INTERNATIONAL : ACTEURS PARTICIPANT À LA SÛRETÉ 43

CHAPITRE I – L'ÉTAT : ACTEUR ESSENTIEL DE LA SÛRETÉ 45

Section I – L'Etat comme acteur de la sureté à l'international 46

§ 1 – Le rôle de l'Etat dans la protection de ses citoyens 46

§ 2 – Le MAEDI : acteur de la sureté des ressortissants 47

A. La mission de conseil du MAEDI 48

B. Les missions du CDCS 49

§ 3 - Le rôle du ministère de la défense 50

Section II – Les limites de l'Etat pour assurer la sûreté des entreprises 51

§ 1 – Des moyens étatiques méconnus 51

A. La faible sensibilisation aux moyens déployés par le MAEDI 51

B. La complexité du déploiement de moyens militaires pour assurer la protection des ressortissants français 52

§ 2 – Un soutien étatique ponctuel : une simple participation à la sûreté 55

A. L'Etat français : un acteur ponctuellement responsable 55

B. Une protection ciblée : la sûreté des ressortissants français 56

CHAPITRE II – L'EMPLOI DES ESSD : OPTIMISATION DE LA SÛRETÉ DES ENTREPRISES À L'ÉTRANGER 58

Section I – Le recours aux prestations privée de sûreté 60

§ 1 – La prospérité du marché de la sûreté 61

A. L'externalisation de la sûreté 61

B. L'hégémonie anglo-saxonne 62

1. La culture contractuelle corolaire de l'externalisation 63

2. L'imposition de normes contraignantes 63

3. La maitrise d'un important panel de prestations 64

§ 2 – Le développement des ESSD françaises 65

A. La construction des ESSD françaises 66

1. Le cadre juridique des ESSD françaises 66

2. L'évolution des collaborateurs des ESSD 70

B. Les prestations des ESSD françaises 71

Section II – Un recours entravé par des réticences françaises 74

§ 1 – Les obstacles au développement des ESSD 75

1. Les contraintes législatives et règlementaires 76

2. La reconnaissance Etatique du secteur 76

B. Le recours aux ESSD françaises entravé par la réticence des entreprises 78

§2 – Les axes de développement des ESSD françaises 80

Conclusion Titre II 81

CONCLUSION GÉNÉRALE **83**

TABLE DES ANNEXES **87**

BIBLIOGRAPHIE **111**

TABLE DES MATIÈRES **122**