



Défis n°2

L'Intelligence stratégique au service de la compétitivité

EXPLORER BUSINESS EN MILIEU HOSTILE

La protection des entreprises
à l'international

DISCOURS

Laurent FABIUS

Ministre des Affaires
étrangères et du
Développement
international



ENTRETIEN AVEC

**Christophe
DE MARGERIE**

PDG de TOTAL



ÉDITORIAL

Cyrille SCHOTT

Préfet de région,
Directeur de l'INHESJ



INTRODUCTION

Éric DELBECQUE

Chef du département
Sécurité économique de
l'INHESJ



ÉDITORIAL 3

Cyrille SCHOTT, Préfet de région, Directeur de l'INHESJ

EXPLORER 4

INTRODUCTION 6

Éric DELBECQUE,

Chef du département Sécurité économique de l'INHESJ

PANORAMA 8

Pierre GROSSER, Professeur agrégé à Sciences Po Paris

Alain JUILLET, Président du CDSE

Dimitri LINARDOS et Fanny LECARPENTIER,

Experts en sûreté à l'international

LA SÛRETÉ EN ZONE HOSTILE
UNE CO-PRODUCTION PUBLIC-PRIVÉ 16

- Pas de développement sans protection :
la sûreté dans l'entreprise 16

Olivier DE MAISON ROUGE, Avocat – Docteur en Droit

Jean-Philippe BERILLON, VP Security & Safety – GDF SUEZ
Global Gas & LNG

Régis POINCELET, Directeur de la Sûreté – GDF SUEZ

Pierre NOVARO, Chef du département Gouvernance de la
Sûreté – TOTAL

Jean-Michel CHÉREAU, Directeur de la Protection – AREVA

- Une sûreté humanitaire ? 32

Rony BRAUMAN, Membre du Centre de réflexion sur l'action
et le savoir humanitaire, ex-Président de Médecins sans fron-
tièresChristophe MOREAU, Responsable RH international
Croix-Rouge française

- L'Etat et la « Diplomatie économique »
au service des entreprises 42

Laurent FABIUS, Ministre des Affaires étrangères et du Déve-
loppement international (MAEDI)Jacques MAIRE, Directeur des entreprises et de l'économie
internationale du MAEDI

Didier LE BRET, Directeur du Centre de crise du MAEDI

- L'état du marché au marché de l'Etat: les sociétés
de sécurité privée, acteurs incontournables ? 52

Diane DE LAUBADERE, Rédactrice en chef de Défis

Jean-Jacques ROCHE, Professeur à l'Université Panthéon-As-
sas (Paris 2)Xavier LATOUR, Professeur de droit public à l'Université de
Nice

Les entrepreneurs de la sécurité dialoguent :

Alexandre HOLLANDER, Gilles SACAZE, Arnaud
DESSENNE, Christophe BONAMY

Le CEFSI, Un interlocuteur privilégié pour les entreprises

Laurent COMBALBERT, Président et fondateur d'ULYSSEO

ENTRETIEN AVEC... 68

Christophe DE MARGERIE, PDG de TOTAL

ENJEU 71

Philippe CHAPLEAU, Journaliste au service Politique de Ouest-
France

L'ÉGIDE ET LA PLUME 73

Focus

Actualité éditoriale

Les Fondamentaux

ACTUALITÉS DU DÉPARTEMENT 87

Vient de Paraître

Conférences

Nos Formations

Interventions publiques

L'ÉQUIPE DE Défis

INHESJ - Département Sécurité économique



**DIRECTEUR
DE LA
PUBLICATION**
Cyrille
SCHOTT



**DIRECTEUR
DE LA
RÉDACTION**
Eric
DELBECQUE



**RÉDACTRICE
EN CHEF**
Diane
DE LAUBADERE



**RÉDACTRICE
EN CHEF
ADJOINTE**
Angélique
LE MAZOU



**ASSISTANT
À LA
RÉDACTION**
Grégoire
MATHEZ



**ASSISTANTE
À LA
RÉDACTION**
Lucille
COURTOIS

CONTACT :
diane.delaubadere@inhesj.com
defis@inhesj.com

SITE INTERNET DE L'INHESJ :
www.inhesj.fr

ISSN : 2265-4577

CONCEPTION GRAPHIQUE :
Marine OSTAPOWICZ

**Cyrille SCHOTT**

Directeur de l'INHESJ



L'actualité nous démontre abondamment que la sûreté dans les zones dites « hostiles » est devenue l'une des préoccupations majeures des entreprises. L'insécurité régnant dans certains pays ne concerne pas seulement les Etats. Les salariés des grands groupes peuvent aujourd'hui être victimes, au quotidien, d'actes terroristes ou criminels.

Se mettre en capacité de prévenir de tels risques impose désormais aux organisations de faire preuve d'un professionnalisme exigeant. L'ensemble des représentants des entreprises qui s'expriment dans ce numéro de *DéfIS* convergent pour affirmer que leur développement exige que cette question soit sérieusement prise en compte et traitée. En témoigne l'entretien avec le PDG de Total, Christophe de Margerie.

Préoccupation partagée par l'Etat français, qui s'exprime pleinement dans les orientations fixées par Laurent Fabius au sein du ministère des Affaires étrangères et du Développement international. A ce titre, le Centre de crise du Ministère se signale déjà par la qualité de sa coopération avec les acteurs privés.

Le premier numéro de *DéfIS* s'était focalisé sur la cybersécurité, sujet stratégique pour la sphère privée comme pour l'univers public. Ce numéro s'attaque à un deuxième centre d'intérêt, capital pour les organisations, puisqu'il concerne la sécurité de leurs collaborateurs, ces hommes et femmes qui constituent la condition de possibilité de toute activité économique. La qualité des contributions, n'en doutons pas, permettra de faire avancer le débat. La participation de nombreux experts, intervenant par ailleurs au sein des formations de l'Institut, démontre que le département Sécurité économique de l'INHESJ figure au rang des postes avancés du décryptage des nouvelles menaces pesant sur nos entreprises ! ”

BUSINESS EN MILIEU HOSTILE

La protection des entreprises à l'international

Dossier coordonné par
Eric DELBECQUE et Diane DE LAUBADERE

*Entretiens conduits par
Diane DE LAUBADERE assistée de Grégoire MATHEZ*





NOTE DE LA RÉDACTION

Conséquence de la mondialisation et de la redéfinition des intérêts stratégiques, la croissance se fait aujourd'hui dans les « zones à risques » : l'Afrique, l'Amérique du Sud, l'Asie centrale, le Moyen Orient... sont les zones de demain où l'on trouve des taux de croissance supérieurs à 5 %. Les grands groupes industriels occidentaux, mais aussi les PME et ETI vont rechercher des « relais de croissance » dans des pays à risques, soumis à de fortes d'instabilités politiques et sociales.

Or, ces régions nécessitent de forts investissements dans la protection des entreprises (personnels déplacés, infrastructures et capitaux implantés...). C'est une préoccupation majeure pour les entreprises, mais aussi pour l'Etat qui conçoit sa politique étrangère comme indissociable de sa capacité à affirmer une puissance économique.

Ce dossier s'articule autour de cinq volets.

- Le premier dresse un panorama des évolutions récentes qui ont modifié le paysage international (révolutions arabes, concurrence des émergents et néo-émergents...) et identifie les nouvelles formes de menaces (actions terroristes, enlèvements, criminalité transnationale...). Il s'agit d'en mesurer les conséquences pour les entreprises mais aussi pour l'Etat.
- Les trois volets suivants sont constitués d'une série d'entretiens menés auprès des grands donneurs d'ordres privés en matière de sûreté, mais aussi auprès des principaux acteurs humanitaires, qui sont tout à la fois producteurs de sécurité sur le long terme et consommateurs de sûreté à court terme, au même titre que les entreprises. La diplomatie française, quant à elle, intègre l'exigence de protection des intérêts français dans une nouvelle démarche, celle de la « diplomatie économique ».
- Le dernier volet s'intéresse particulièrement au rôle décisif des Entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) dans ce dispositif global de protection des entreprises.

L'ensemble des propos recueillis témoignent de la nécessité de considérer la protection comme un préalable au développement économique.

Nous remercions l'ensemble des organisations qui ont bien voulu partager leur expérience et leur connaissance sur le sujet.


Éric DELBECQUE

Directeur de la rédaction
de *DéfIS*

Chef du département
Sécurité économique de
l'INHESJ

DéfIS évolue déjà ! Le numéro 2 apporte son lot de changements par rapport au précédent et premier numéro. Couleurs et illustrations se multiplient pour améliorer le confort de lecture. « L'Egide et la Plume » s'étoffe, afin de mettre l'accent sur les fondamentaux théoriques de l'intelligence stratégique tout autant que sur l'actualité éditoriale. En effet, comment appréhender finement les métiers qui constituent l'« IS » sans prendre la distance minimale nécessaire à la conceptualisation des enjeux, préalable indispensable à leur management opérationnel ?

Pourquoi ce thème du « Business en milieu hostile », pour reprendre le titre d'un ouvrage de Fanny Lecarpentier et Dimitri Linardos ? La réponse est simple. Le problème préoccupe grandement, aux côtés de la cybersécurité, les entreprises travaillant à l'international. Ce sont deux grands « thèmes du moment » en matière de sûreté. L'enracinement géopolitique de la problématique ne soulève guère de surprise ou de questionnement. Tout le monde en comprend la genèse. Dans un monde où le jeu bipolaire a cessé de structurer les rapports entre les nations et les Etats, où la puissance américaine ne peut plus être perçue comme un arbitre et un gendarme omnipotent ([cf. l'analyse par Eric Chuberre](#) du livre *La nouvelle impuissance américaine* d'Olivier Zajec), il est impératif d'acter l'immense complexité de la scène internationale et de se donner les moyens de ne pas en devenir une victime sidérée.

Le panorama de la malveillance est impressionnant ; il mêle trois origines principales de « problèmes » :

- le terrorisme ;
- la criminalité ;
- les conflits identitaires, religieux ou ethniques.

Sans nul doute, l'hybridation régulière de ces trois sources d'insécurité rend leur prévention extrêmement complexe. De surcroît, les zones « hostiles » concernées sont celles qui souffrent des conséquences du phénomène des « Etats faillis ».

Pourquoi affronter ces menaces ? Parce que la croissance se trouve dans ces zones « hostiles ». L'hypercompétition ne laisse guère de choix aux entreprises. Ces espaces conflictuels abritent entre autres les matières pre-

mières et les sources d'énergie qui forment le coeur du développement économique planétaire du futur. Elles se situent de surcroît à la racine des intérêts et secteurs économiques stratégiques, tout en s'imposant clairement comme des cases majeures de l'échiquier géopolitique.

Il est impératif d'acter l'immense complexité de la scène internationale et de se donner les moyens de ne pas en devenir une victime sidérée.

Le monde est-il plus dangereux aujourd'hui qu'hier ? C'est une question essentielle que pose ce dossier. Prenons Lao-Tseu comme point de départ, c'est-à-dire le Tao Te King : « Qui peut voir au-delà de toute peur est toujours en sécurité »... Autant dire que comprendre, dépasser l'angoisse d'une planète suscitant instinctivement la crainte, constitue le premier pas d'une meilleure sécurisation des personnes et des biens dans les zones troublées. A cet égard, l'article de Pierre Grosser nous rappelle opportunément que la crispation sécuritaire peut devenir un remède pire que le mal. Son analyse est capitale et l'on ne saurait mieux dire : « le risque est dans le risque lui-même. Dans l'illusion de la sécurité absolue ; [...] La somme générale des anticipations finit par produire de la réalité. A force d'anticiper un monde global et de se préparer au monde de demain, on façonne la globalisation. A force de se préparer à un monde de risques, ne contribue-t-on pas à le créer » ? Plus dangereux, peut-être pas... Moins prévisible et plus subtil, probablement...

Il ne s'agit bien évidemment pas de fermer les yeux devant les menaces. Elles existent, indiscutablement. Mais l'on peut convertir le regard et choisir de les traiter autrement que par la « bunkerisation ». Produire de la sûreté par des démarches d'influence s'inscrivant dans la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) forme l'une des options, essentielle, de cette dynamique innovante de protection des organisations ([Christophe de Margerie y insiste fortement dans l'entretien qu'il a accordé à l'équipe de *DéfIS*](#)). Prendre en compte les environnements dans leur spécificité s'avère capital.

La sensibilisation et la formation des expatriés, des voyageurs d'affaires, des personnels locaux et des prestataires apparaissent également comme un facteur critique de succès de la logique de sûreté. Être averti des risques, c'est déjà pouvoir éviter des erreurs élémentaires. Il y a là le premier pas de l'anticipation : non seulement celle des dirigeants des entreprises, mais aussi celle de l'ensemble des salariés et partenaires. Les organisations humanitaires misent également sur la sensibilisation, jointe à l'exemplarité et à une veille permanente (cf. [les entretiens avec Christophe Moreau](#) et [Rony Brauman](#)).

Le business en milieu hostile pose encore la question de l'utilisation des ESSD (que développent dans ces pages [le dialogue entre les membres du CEFSI](#) et [l'article de Philippe Chapleau](#)). Elles sont à l'évidence nécessaires à une prise en compte ordonnée et efficace de la protection des hommes et des femmes des organisations les plus variées. Il faut en finir définitivement avec le débat sur leur légitimité. Elles appartiennent à la chaîne de sûreté qui va de l'Etat aux entreprises (cf. [l'analyse par Marie-Anne Desnoulez-Deldique](#) du livre de Philippe Chapleau intitulé *Les nouveaux entrepreneurs de la guerre. Des mercenaires aux sociétés militaires privées*). Coopération public/privé qui inclut la négociation de crise visant à récupérer des otages, comme le note à juste titre [Laurent Combalbert](#). L'appel à ces sociétés privées ne pose aucune difficulté juridique sérieuse, en témoignent les démonstrations de [Xavier Latour](#) et [Jean-Jacques Roche](#). Loin d'une « privatisation » réelle de la guerre et de la sécurité, on fait plutôt face ici à une poursuite du mouvement général d'externalisation (lequel touche l'univers de la sécurité nationale comme il concerne l'ensemble des activités industrielles). Il ne signifie donc pas que l'Etat ait engagé une délégation aux acteurs privés de la décision fondamentale d'engagement militaire ou qu'il ait renoncé au monopole de la violence physique légitime...

Est-il encore besoin de démontrer que la sûreté des collaborateurs et des infrastructures dans les zones hostiles est devenue une « ardente obligation » pour les entreprises ? L'éthique l'exige, la responsabilité sociale l'impose et l'intérêt le commande : d'un point de vue opérationnel tout autant que juridique, ainsi que l'exposent [Régis Poincellet](#), [Jean-Philippe Berillon](#), [Pierre Novaro](#), le [Général \(2S\) Jean-Michel Chereau](#) et [Olivier de Maison Rouge](#). Tandis que le dernier insiste sur la responsabilité juridique désormais clairement reconnue des employeurs, les quatre premiers explicitent le caractère transversal de la fonction, de la mission sûreté dans l'entreprise, son apport décisif dans l'élaboration et la crédibilisation de la stratégie, et le rôle fondamental qui est le sien dans l'accroissement de la performance des groupes et dans leur développement global. Les mots qu'ils emploient parlent d'eux-mêmes : « Système de Management de la Sûreté », « structure matricielle », « posture d'anticipation », « décloisonnement », « passerelles », « corpus de règles », « garantie éthique »,

« méthode », « pérennité du groupe », « travail de veille et d'analyse », « enjeux géopolitiques », « protection de l'information », « actions sociétales », « coordinateurs de protection », etc. De cette montée en puissance de la sûreté, de son inscription au cœur de la dynamique stratégique de l'entreprise et son lien au progrès du business découle la prise d'importance des « patrons » sûreté, fortement résumée par Alain Juillet : « Ainsi, en quelques décennies, celui qui était considéré comme le chef des gardiens est devenu le directeur de la sécurité/sûreté et intégrera bientôt les comités de direction des grands groupes, signe incontestable de l'intérêt du métier et du rôle essentiel de la sûreté dans le développement économique ».

Enfin, on comprend aisément en lisant le discours d'ouverture de Laurent Fabius aux VIII^e rencontres sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger que le ministre des Affaires étrangères et du Développement international souligne cette idée capitale que la sûreté des collaborateurs et du capital matériel et immatériel (l'image au premier chef) à l'international fait indissociablement couple avec le développement des organisations économiques et compose donc l'un des piliers de la diplomatie économique. Une phrase du Ministre résume son argumentation de manière limpide : « En limitant votre exposition au risque, en vous préparant, et c'est bien le sens de ces rencontres, vous vous mettez en situation de pouvoir saisir les opportunités de croissance dans les meilleures conditions ». La présence au sein du ministère d'une Direction des entreprises et de l'économie internationale ([dirigée par Jacques Maire, avec lequel la Rédactrice en chef de DÉFIS a pu s'entretenir pour ce numéro](#)) marque de manière insigne l'évolution positive des mentalités et des pratiques, même si des marges de progrès existent toujours.

En ces temps où l'on parle de « patriotisme économique » (que l'on juge la formule appropriée ou non), c'est une occasion d'en donner une manifestation opérationnelle. Par-delà les mots qui radicalisent les positions ou excitent les passions idéologiques, quelles qu'elles soient, qui peut nier que la coopération public/privé au profit de nos emplois et de nos territoires doive devenir un objectif rassembleur, fédérateur des énergies ?

Au final, un dossier particulièrement passionnant qui aide vraisemblablement à lutter contre la mélancolie française [dénoncée à raison par Hubert Védrine](#) et qui nous démontre que la France peut encore « étonner » le monde, notamment en proposant des conceptions stimulantes en matière de sécurité. Celles-ci allient l'humanisme au combat résolu et intelligent contre toutes les formes de violence – [de manière très « camusienne »](#), n'hésitons pas à le souligner, quelques mois après l'année du centenaire de la naissance de l'auteur de *L'homme révolté*. L'intérêt de nos entreprises et le devoir de la France trouvent ici un inattendu mais captivant point de convergence... ■


Pierre GROSSER

Professeur agrégé à Sciences Po en histoire des relations internationales et sur les enjeux mondiaux contemporains.

D'un monde dangereux aux risques du risque

Il faut se rappeler d'où l'on vient. Faire des affaires dans les Empires coloniaux permettait une certaine protection physique (l'« ordre colonial ») et commerciale (la « préférence impériale »). Mais nombre d'affaires tenaient de l'aventure, et l'aventure amenait parfois l'Etat à intervenir pour protéger ces affaires.

Jusqu'au début du XXe siècle, la politique de la canonnière¹ permettait de faire payer des dettes, en Amérique latine notamment, ou de solder des incidents contre des ressortissants, eux-mêmes souvent protégés par l'extraterritorialité instituée par des « traités inégaux ».

Néanmoins, la montée en puissance de l'Etat-nation a pu avoir des conséquences néfastes pour la sécurité des intérêts privés, notamment lorsqu'elle a été couplée avec le souci d'indépendance (l'anti-impérialisme) et avec la révolution. Expropriations et nationalisations ont été les grandes réalités du XXe siècle. La saisie des biens de l'ennemi a eu lieu dès le début de la Première Guerre mondiale. Le droit des neutres à commercer a également bien souffert, et c'est pour le défendre que les Etats-Unis sont entrés en guerre en 1917. Le régime soviétique ne fut pas le seul à penser que l'Etat devait opérer des nationalisations. Les occupations allemandes à partir de 1938 ont entraîné d'ailleurs de pillage économique que de collaboration. Les intérêts « étrangers » n'ont pas survécu longtemps aux prises de pouvoir par les communistes en Europe de l'Est et en Chine ; ce sont ces précédents qui ont amené nombre de patrons français à se désengager du Nord Vietnam à la fin de la guerre d'Indochine, même si certains espéraient que des garanties pourraient être négociées. La nationalisation du canal de Suez fut un symbole fort de mise à mal d'intérêts privés. Kadhafi s'en est inspiré dès son arrivée au pouvoir, et il s'en est pris aux entreprises pétrolières

étrangères. Les années 1970 ont été celles des nationalisations menées dans les pays du Sud, des critiques virulentes à l'égard des multinationales, d'appel à un Nouvel Ordre International. Certes, les nouveaux régimes marxistes avaient la main plus dure (ce qui n'empêchait pas des concessions, comme en Angola), mais même dans les fameux Nouveaux Pays Industrialisés d'Asie, les investissements étrangers restaient cantonnés dans des Zones franches, bien qu'ils fussent un peu plus aisés qu'au Japon.

Or depuis les années 1980-90, le risque politique a fortement décliné. Les guerres interétatiques sont devenues exceptionnelles, et les conflits internes, après le pic du début des années 1990, sont désormais moins nombreux. Les modèles de développement autocratique ont pratiquement disparu : il ne s'agit plus de se déconnecter du système, mais d'être connecté. L'attractivité est le maître mot. Et pour cela il faut être classé parmi les Etats, régions ou villes les plus « market friendly ». Les règles du jeu capitaliste sont pratiquement constitutionnalisées (notamment à travers l'OMC²). Certes, il n'y a pas de régime global pour les investissements internationaux, mais les traités bilatéraux d'investissement se sont multipliés, de même que les organisations régionales, les arbitrages par des Tiers et les actions en justice des entreprises multinationales contre les Etats. Face à des capitaux mobiles et à l'ingénierie fiscale, les Etats ont de plus en plus de mal à taxer les profits. L'indépendance des banques centrales est quasiment

+ EN SAVOIR PLUS



Pierre GROSSER,

➤ *Traiter avec le diable ? Les vrais enjeux de la diplomatie au XXIe siècle*

Odile Jacob, 2013

(1) La « politique de la canonnière » consistait à tirer depuis la mer au canon sur les côtes des Etats qui ne payaient pas leurs dettes financières. Elle a été abolie

par la convention Drago-Porter en 1907.

(2) Organisation mondiale du commerce <http://www.wto.org/indexfr.htm>

devenue un « critère de civilisation », ce qui doit limiter les conséquences économiques des soubresauts politiques internes : si l'accusation de domination technocratique et de déclin de la vie démocratique existe, les poussées populistes et protectionnistes restent contenues, même dans la crise depuis 2008. Les mouvements antimondialistes se sont vite essoufflés et visaient plutôt le FMI³ et le G8⁴. Rares sont les pays voulant remettre en cause les traités d'investissements. Paradoxalement, c'est plutôt de la part des pays du Nord qu'on peut attendre des « retours de bâton », si les portes sont trop ouvertes à des investissements venus du Sud (Chine, pays du Golfe...) qui certes préservent l'emploi mais font craindre pour la souveraineté et le modèle social. Les ONG⁵ qui longtemps critiquaient s'associent avec les firmes : du « Do Not Harm » on est passé au « Do Good ». La confiance dans les institutions étatiques et les politiques a diminué, et le secteur privé semble détenir les solutions aux problèmes globaux et locaux, voire même pour consolider la paix après les conflits.

Bref, il ne faut pas estimer qu'à l'ordre de la guerre froide a succédé le désordre. Les pompiers en cas de crises sont bien plus nombreux. Les menaces directes sur les entreprises par des acteurs politiques ont fortement diminué. Les actes terroristes visent rarement les intérêts économiques. Ce qui n'empêche pas la quête brutale de ressources par les mouvements combattants. Les menaces sont plutôt liées à la compétition économique elle-même, parfois avec le soutien de services d'Etat : extorsion et corruption ; espionnage, pillage technologique et contrefaçon ; prise de contrôle financier brutal.

[A force d'anticiper un monde global et de se préparer au monde de demain, on façonne la globalisation]

c'est lui qui provoque le progrès et la richesse. Le risque pris justifie les profits élevés. Par exemple si l'on s'aventure dans des « zones à risque ». Surtout, le risque génère toute une industrie de la diffusion du risque, et de sa prévention. Il s'agit bien sûr des formes diverses d'assurance et de réassurance, de l'expertise de l'analyse du risque, et de la protection, notamment physique (gardes de sécurité, sécurité informatique,...). Le terme « résilience » s'est diffusé comme une traînée de poudre : il faut pouvoir affronter et surmonter le risque.

Deuxièmement, le risque serait consubstantiel aux sociétés modernes avancées. D'une part, sur le plan physique, il peut advenir des événements extrêmes et catastrophiques ; les infrastructures de circulation et de communication peuvent être mises à mal temporairement ; les

interdépendances peuvent propager de nouveaux virus ou des substances toxiques. D'autre part, sur le plan économique, les normes comptables amplifient la volatilité des marchés, baisses et hausses calculées sur des très petits volumes journaliers impactant l'ensemble des titres. Les interdépendances multiples font se propager les crises financières. Les recompositions technologiques et les redistributions géographiques des lieux de production rendent difficiles les prévisions sur le long terme. Les conjonctures économiques peuvent se retourner rapidement, et les Etats se déliter. Les réputations peuvent se faire et se défaire en peu de temps, et il est difficile de contrer les emballements médiatiques.

[Le risque est dans le risque lui-même. Dans l'illusion de la sécurité absolue]

Troisièmement, les temps sont à définir des zones à risque, des comportements à risque, des individus à risque. Des Etats fragiles sont pointés du doigt, qui justifient souvent la substitution d'une sécurité privée à des autorités défaillantes. Sur mer, ce sont les zones de « retour » de la piraterie. Les zones à risque sont celles qui sont frappées par des mesures de sanction économiques, ou qui peuvent l'être. Les comportements à risque sont ceux qui enfreignent les règles internationales mais semblent indispensables dans un contexte local, avec le risque de se mettre à la merci d'autorités ou d'acteurs économiques qui font jouer le curseur du licite et de l'illicite. La multiplication des règles en elle-même est une incitation à leur contournement, ou tout du moins à trouver des interstices. Les individus ou groupes à risque sont de moins en moins des révolutionnaires ou des militants, et de plus en plus des groupes criminels, qu'ils soient relativement organisés ou totalement éparpillés.

Enfin, le risque est dans le risque lui-même. Dans l'illusion de la sécurité absolue ; dans la « doctrine du 1% » de l'ancien vice-président de George W. Bush (lorsqu'il existe une chance sur 100 qu'une menace se concrétise, il faut faire comme si c'était une certitude à 100%) ; dans les « unknown unknowns » de son Secrétaire à la Défense (il faut tenir compte non seulement de ce que nous savons que nous savons pas, mais aussi de ce que nous ne savons pas que nous ne savons pas) ; dans le discours permanent sur le « cygne noir » que l'on ne voit pas, sur les conséquences du battement d'ailes du papillon à l'autre bout du monde, sur la « rupture stratégique » qu'il faut anticiper ou la donnée qui sera le « game changer ». Le principe de précaution devient dès lors préemption apparente et prévention permanente. La somme générale des anticipations finit par produire de la réalité. A force d'anticiper un monde global et de se préparer au monde de demain, on façonne la globalisation. A force de se préparer à un monde de risques, ne contribue-t-on pas à le créer ? ■

(3) Fonds monétaire international <http://www.imf.org/external/index.htm>

(4) Groupe de discussion et de partenariat économique de huit pays parmi les plus puissants économiquement du monde : Etats-Unis, Japon, Alle-

magne, France, Royaume-Uni, Italie, Canada et Russie. <http://www.g8.fr/evian/index.html>

(5) Organisation non gouvernementale


Alain JUILLET

Président du CDSE

Senior Advisor au sein du cabinet Orrick Rambaud Martel

Ancien Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique

Ancien Directeur du Renseignement de la DGSE

Conférencier au sein du département Sécurité économique de l'INHESJ

Le dialogue public-privé : un défi pour protéger l'entreprise

De plus en plus d'entreprises sont amenées à s'implanter à l'international dans des milieux difficiles. Dans le contexte d'hypercompétition et de crise que nous connaissons, elles sont obligées, pour se développer, voire survivre, d'aller chercher des relais de croissance à l'extérieur.

Lorsqu'elles ne sont pas productrices de biens innovants et performants, les entreprises ont tout intérêt à se projeter sur de nouveaux marchés où la concurrence est moindre. Certaines, très spécialisées, comme les compagnies pétrolières, n'ont d'autre choix que de s'implanter dans les endroits où se situent les ressources naturelles à exploiter. Or, il s'agit souvent de zones hostiles obligeant les dirigeants à faire des choix fondamentaux. L'évaluation d'un niveau de risque acceptable est une nécessité à laquelle le chef d'entreprise d'une PME ou la direction d'un groupe ne peuvent déroger. Il en va de la responsabilité de l'employeur à l'égard de ses salariés mais aussi de la conduite des activités de l'entreprise. L'acceptabilité d'un risque sera donc à la fois fonction de la situation de l'entreprise et des conditions dans lesquelles il est envisagé de le prendre, tant sur le plan de l'investissement et de sa pérennité que de l'importance des compensations proposées aux salariés.

Chaque cas est différent, chaque situation exige la prise en compte de l'environnement spécifique. C'est pourquoi il est important de ne pas considérer un expatrié ou un missionnaire à l'étranger de la même manière qu'un touriste, les enjeux étant différents. On ne gère pas une entreprise comme un voyage touristique. A la différence du Tour Operator qui peut arrêter sur le champ les voyages dans une zone devenue potentiellement dangereuse, une entreprise pétrolière aura tendance à juger la continuité d'exploitation d'un puits raisonnable alors même que celle-ci implique une prise de risque peut-être excessive pour le personnel concerné. De surcroît l'interruption d'une activité écono-

mique pourra avoir de graves répercussions sur le devenir de l'entreprise dans la zone et pour le pays concerné par la déstabilisation de l'équilibre socio-économique local.

Bien que le risque zéro n'existe pas, il s'agira, toutefois, pour l'entreprise de réduire le risque au minimum grâce à la mise en place de mesures de protection adaptées à ses salariés et de ses installations. Ces derniers et leurs familles pourront notamment bénéficier d'une sensibilisation aux menaces auxquelles ils seront confrontés (exposé de la situation sécuritaire du pays où ils vont, conseils quant aux comportements à adopter, recommandations sur les lieux à fréquenter, ...), d'une formation aux situations de stress pouvant être rencontrées (contrôle à un check point, enlèvement, évacuation d'urgence, ...), d'un lieu de résidence sécurisé (hôtel ou camp), ou encore de mesures d'accompagnement par des services de sécurité internes ou externes.

Cette nécessité de sécurisation est d'autant plus forte qu'en France, le seul fait d'envoyer un salarié dans un lieu particulièrement exposé au risque engage, aujourd'hui, la responsabilité de l'employeur. Ce dernier est en effet tenu, depuis le jugement rendu par le tribunal des affaires de la sécurité sociale de la Manche, le 15 janvier 2004, concernant l'attentat de Karachi, et l'arrêt de la Cour de Cassation du 7 décembre 2011, relatif à l'agression d'une salariée expatriée en Côte d'Ivoire, d'assurer la sécurité de ses salariés pendant toute la durée de leur activité sur la zone du lieu du travail mais également lorsqu'ils sont en congés sur place.

+ EN SAVOIR PLUS

CDSE

« Enquête au coeur des directions de sécurité et de sûreté »



► **Sécurité et Stratégie**, Vol. 14, Octobre-Décembre 2013

S'ajoute à cette responsabilité juridique, une responsabilité éthique qui impose notamment aux entreprises françaises de secourir de la même manière l'ensemble de leurs salariés, quels que soient leurs nationalités. La gestion d'une crise à l'étranger n'est donc pas un simple problème franco-français. Tous ne pourront être évacués mais chacun devra bénéficier d'une prise en charge appropriée à sa situation.

Toutefois, ce dispositif ne pourra être efficace sans l'adoption d'une démarche d'anticipation. Reposant sur une bonne gestion des informations, celle-ci permettra, en effet, de détecter les signes précurseurs d'un problème ou d'une crise et de s'y préparer. Par exemple, une vérification minutieuse du profil des éventuels sous-traitants peut empêcher l'infiltration d'individus mal intentionnés. Trop souvent encore et malgré les avertissements, les entreprises ne prennent conscience d'un problème que lorsqu'il survient. C'est seulement lors des réunions de retour d'expérience qu'elles se rendent compte que la crise aurait pu être évitée si elles s'étaient attachées à analyser les signaux faibles. Mis à part les groupes miniers et pétroliers qui, du fait de leur activité, ont depuis longtemps l'expérience du travail en zone hostile, il aura fallu attendre l'attentat de Karachi pour que les entreprises françaises soient concrètement sensibilisées aux dangers encourus par leurs salariés dans les zones à risques.

A ce sujet, le dialogue entre les divers acteurs, privés comme publics, est très important, notamment lors d'une crise. Des progrès ont été réalisés en ce sens puisque depuis quelques mois le développement considérable des échanges entre les entreprises et le Centre de crise du ministère des Affaires étrangères est en train de révolutionner les relations public-privé dans notre pays. Tout le monde a compris l'intérêt qu'il y avait de collaborer. Chacun prend en compte les spécificités et problématiques des autres. D'un côté, le Centre de crise fournit les informations qui émanent notamment des réseaux diplomatiques et des services de renseignements français. De l'autre, les entreprises transmettent les informations obtenues sur le terrain et font part de leurs impressions. Le croisement de ces informations permet d'avoir la vision la plus objective possible d'une situation donnée et donne à chaque partie prenante, la capacité de prendre les décisions les mieux adaptées. Le Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE) participe pleinement à ce processus de remontée des informations en synthétisant les données collectées auprès des sociétés membres ayant des intérêts dans les zones troublées.

Si on peut saluer une amélioration du dialogue, d'autres questions restent à résoudre, notamment celle de l'intervention de l'Etat dans le processus de libération des salariés pris en otage. Dans un contexte d'économies budgétaires, l'Etat n'est plus en capacité d'assurer dans sa globalité la sûreté des entreprises françaises à l'étranger et les Services ne peuvent mobiliser trop de leurs moyens

sur cet unique objectif. Ainsi, en la matière, seul le soutien affirmé de l'Etat aux PME, dont les moyens sont plus limités que ceux des grands groupes, apparaît aujourd'hui justifié d'autant qu'il les incitera à se projeter à l'international. En outre, certaines grandes entreprises françaises, à l'image de leurs consoeurs anglo-saxonnes, ont les moyens et perçoivent l'avantage de recourir aux entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) existant dans un certain nombre de pays occidentaux. Elles le font généralement pour assurer leur sûreté et, dans de rares cas, pour mener les négociations concernant la prise d'otage de salariés. L'expérience américaine et anglaise montre que le recours à ces négociateurs privés simplifie l'opération en réduisant la négociation à l'obtention d'un accord sur le montant de la rançon qui, au plan maritime, est payé généralement par l'assureur. Lorsque le négociateur est l'Etat, les preneurs d'otage savent qu'ils pourront obtenir bien plus qu'une simple rançon en échange de la libération de l'otage (du matériel, des libérations de personnes, des déclarations, ...). Par ailleurs le retentissement médiatique sur ce type d'intervention expose d'autant plus les salariés qui deviennent ainsi des cibles privilégiées.

■ ... celui qui était considéré comme le chef des gardiens (...) intégrera bientôt le comité de direction des grands groupes ■

Avec la multiplication des menaces envers les Français et les entreprises françaises et au regard des diverses contraintes qui en découlent aujourd'hui (dispositif lourd de sé-

curisation, responsabilité, coût de l'expatriation), décider d'envoyer un salarié à l'étranger demande réflexion. Les entreprises sont donc amenées à réduire progressivement le nombre de leurs expatriés pour privilégier l'emploi de locaux et l'envoi de personnels sur place pour des missions (de maintenance, développement, ...) de courtes durées. De cette manière, elles évacuent la problématique de la protection des familles, les salariés missionnaires partant à l'étranger non accompagnés de leurs proches. Ceci réduit l'ampleur du problème mais ne l'élimine pas.

Face à cette complexification de l'environnement et aux besoins croissants de sécurisation, le métier lié au management de la sûreté s'est professionnalisé. La multiplicité des menaces, dont celle des salariés envoyés à l'étranger n'est qu'une des composantes, a amené le technicien à devenir un généraliste de haut niveau s'appuyant sur des experts dans chaque domaine. L'impact des problèmes sur l'image et le développement de l'entreprise, le coût des attaques informatiques ou matérielles sur ses résultats, ont amené les dirigeants à s'y intéresser directement. Ainsi, en quelques décennies, celui qui était considéré comme le chef des gardiens est devenu le directeur de la sécurité/sûreté et intégrera bientôt les comités de direction des grands groupes, signe incontestable de l'intérêt du métier et du rôle essentiel de la sûreté dans le développement économique. ■



**Dimitri
LINARDOS**

**Fanny
LECARPENTIER**

Experts en sûreté
à l'international

L'entreprise à l'international : un besoin croissant en sécurisation¹

Apparus en France aux environs du XVe siècle, les termes d'entrepreneur et d'entreprise étaient utilisés pour désigner une tâche hasardeuse : « affronter les périls de la mer pour ramener les soieries d'Orient ». L'entreprise était donc déjà liée à l'idée d'un risque « exotique » et, force est de constater que ce mouvement d'internationalisation se perpétue, et même s'accélère !

Internationalisation des entreprises, compétitivité, conquête des marchés, expansion, rentabilité... autant de leitmotivs pour les chefs d'entreprise à la recherche de nouvelles opportunités de croissance au-delà des marchés traditionnels de l'Europe, dans les pays émergents, en Asie, en Amérique du Sud, en Europe de l'Est, en Afrique, etc.

Quelle qu'en soit la forme sélectionnée, ce besoin en développement à l'international conduit parfois les entreprises à déployer leurs activités dans des zones dites « hostiles » où la sécurité de leurs collaborateurs et la continuité de leurs activités peuvent être menacées.

On verra ainsi que le besoin croissant en sécurisation à l'international exprimé par les entreprises s'explique, d'une part, par la diversification et la mutation des menaces dirigées contre elles et, d'autre part, par la nature même des projets conduits par l'entreprise dont les enjeux économiques, politiques et sociaux peuvent susciter prédation, contestation et revendication.

Une situation sécuritaire dégradée

Dès le milieu des années 1990, l'espoir de l'accession à la paix universelle survenu au lendemain de la chute du mur de Berlin n'est plus de mise. Les rapports interétatiques, libérés de la mainmise des superpuissances, entrent dans une période de turbulences caractérisée par une brutale remise en question des décennies de certitudes de la guerre froide : « l'équilibre de la terreur » cède le pas à la « terreur du déséquilibre² ». Contrairement aux prévisions des spécialistes en relations internationales, la multipolarité du système international n'annonce pas un nouveau concert des puissances mais dérive plutôt vers le choc des politiques de puissance (unilatéralisme des États-Unis, « renaissance » de la Chine, retour « en force » de la Russie³, montée en puissance des pays émergents) et vers la prolifération et la perpétuation de théâtres d'affrontements.

La dynamique de mondialisation, processus socio-historique de transformation de l'économie mondiale – ne se réduit pas à la libéralisation de l'économie mondiale. Il induit un ensemble de bouleversements économiques, sociaux, politiques et culturels. Il est aussi un processus contradictoire, à la fois créateur et

+ EN SAVOIR PLUS



**LINARDOS Dimitri
et LECARPENTIER
Fanny**

► *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international.*

Paris, Vuibert, 2010

(1) Extrait de *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*, Dimitri Linardos et Fanny Lecarpentier, Editions Vuibert, 2010 – p. 21 à 55.

(2) Xavier Guillhou, expression prononcée lors d'un débat radiophonique le 5 octobre 2007.

(3) Cf. Allocution de M. Nicolas Sarkozy, président de la République, à l'occasion de la conférence des ambassadeurs, Palais de l'Élysée, Paris, le 27 août 2007 (www.elysee.fr).

destructeur de richesses. La mondialisation nourrit aussi des inégalités économiques et sociales flagrantes ; des régions entières demeurent à l'écart des bénéfices de la croissance mondiale au vu et su de tous grâce à la médiatisation de la scène internationale.

La transformation des termes de la conflictualité, le développement de la criminalité et du terrorisme particulièrement, ainsi que la naissance de groupes d'opposition à la mondialisation en sont notamment les conséquences. Toutes sont sources de menaces pour les entreprises amenées à travailler à l'international.

Les métamorphoses de la conflictualité

Les guerres contemporaines opposent, en effet, de moins en moins des États souverains, détenteurs du monopole de la violence légitime, mais de plus en plus régulièrement différentes factions armées au sein d'un même État, souvent « dépassé » par les événements, fragile, voire complaisant⁴. L'ennemi est souvent multiple, parfois invisible, utilise la violence sous toutes ces formes (crimes de masse, déplacements forcés, terrorisme, etc.) et diversifie son répertoire d'actions (médiatisation, implication des tiers, pratique de la violence délocalisée, etc.).

Il existe une multitude d'interprétations pour expliquer les causes des conflits contemporains allant des traditionnelles motivations politiques, religieuses, ethniques aux analyses économiques des guerres.

Pour certains, les conflits contemporains sont caractérisés par leur absence d'idéologie et leur faible niveau de justification politique⁵. Ce seraient avant tout des conflits de prédation économique concentrés sur l'accaparement des ressources (les guerres du Libéria (1991-2000) et de la Sierra Leone (1995-2000)).

D'autres conflits sont motivés par des revendications politiques, identitaires (la guerre croato-serbe de 1991, le conflit bosniaque de 1991-1993, le conflit albano-serbe au Kosovo, et le conflit au Rwanda). Ces revendications identitaires sont également nourries par les situations de délabrement politique, économique et social que connaissent nombre de pays du sud. Pour désigner ces États, plusieurs termes existent : États fragiles, États faillis, États en déroute ou encore États effondrés. Ils sont aujourd'hui considérés comme l'une des menaces les plus sérieuses à la sécurité internationale. Marqués par des problèmes de gouvernance et par une forte instabilité, la plupart des États faillis connaissent une situation de conflit, d'extrême pauvreté

et/ou de désorganisation politique et sociale. Ces États rencontrent des difficultés à garantir l'État de droit et à fournir à leur population des services élémentaires (santé, éducation, accès à l'eau, etc.). Dans la majorité des cas, ces « situations de fragilité » peuvent ainsi conduire à une répartition inégale des richesses du pays, à des politiques clientélistes, voire à la répression, au déni de moyens à certaines catégories de la population, et à l'émergence de conflits intra-étatiques.

Un autre paramètre régulièrement mis en avant par les partisans de l'analyse économique des conflits est la nouvelle géopolitique de l'environnement. Eau, pétrole, forêts... : les ressources naturelles seraient au cœur des conflits contemporains. En tant que source de financement des conflits, elles peuvent constituer un pilier des économies de guerre ; en tant que bien économique vital, elles sont un enjeu de partage entre les populations. Quant aux problèmes écologiques (le réchauffement climatique, la désertification des terres, la déforestation, la mauvaise gestion des ressources aquifères et la surexploitation des ressources halieutiques, la fluctuation du prix des matières premières...), ils peuvent également nourrir des logiques d'affrontement.

La présence de conflits dans les pays/zones où s'implantent les entreprises constitue clairement une menace sur la sécurité de l'entreprise et de ses collaborateurs. L'instabilité politique et les conflits constituent une barrière significative à l'investissement direct à l'étranger et de nombreuses entreprises évitent ou réfléchissent longuement avant d'ouvrir des bureaux dans des pays en proie à des affrontements internes. Notons également qu'une entreprise implantée dans ces pays peut être directement concernée/impactée par le phénomène de privatisation de la violence. Cette dernière se manifeste par la création de bandes armées de coupeurs de routes, par des activités de racket des ONG et des entreprises étrangères, ou encore par des trafics à partir de l'appropriation des ressources naturelles (bois précieux, diamants, café, or...).

Avant de s'implanter dans un pays, l'entreprise pourra ainsi s'interroger sur la présence ou non de facteurs susceptibles de nourrir une situation de conflit : un revenu par habitant faible, un État faible, inefficace, qui ne dispose plus, ou mal, du monopole de la violence légitime, une répartition géographique problématique de la population, une composition ethnique et religieuse extrêmement fragmentée et sources de tensions, la présence de mouvements sécessionnistes, la présence de ressources naturelles convoitées, etc.

(4) Châtaigner Jean-Marc et Magro Hervé (sd), *États et sociétés fragiles : entre conflits, reconstructions et développement*. Paris, Éd. Khartala, 2007.

(5) Kaldor Mary, *New and old wars: organised violence in a global era*. Stanford, Stanford University Press, 1999.

La criminalité

Par ailleurs, avec la fin de la bipolarité et l'accentuation du processus de mondialisation, la criminalité organisée connaît un renouveau depuis une vingtaine d'années. Selon Susan Strange⁶, l'émergence et la prolifération des organisations mafieuses est également liée à la sociogénèse de l'État. Il y aurait un lien structurel entre l'État et le développement du crime organisé. Plus les États sont forts et moins il y a d'organisations mafieuses. Plus les États sont faibles et plus les organisations mafieuses prospèrent.

La criminalité organisée peut prendre plusieurs formes comme le trafic de drogue, d'êtres humains, de ressources naturelles, d'armes, etc. Elle peut notamment se traduire par des actes de kidnapping, de piraterie, de racket, d'extorsion directement dirigés contre l'entreprise. Son chiffre d'affaires annuel s'élève à 1000 milliards de dollars, un profit bien trop important pour rester dans le seul circuit clandestin.

Au-delà du blanchiment d'argent sale, les entreprises peuvent être directement impliquées dans les trafics illécites. Les grands groupes susceptibles de transporter des marchandises d'un continent à l'autre, peuvent par exemple être ciblés par les cartels pour transporter de grandes quantités de drogue ou d'autres marchandises.

Le terrorisme

Quant au terrorisme, il est devenu, depuis le 11 Septembre 2001, une question placée au cœur des préoccupations sécuritaires des États et des organisations internationales. Il n'existe pas un mais plusieurs terrorismes : le terrorisme politique, idéologique, le terrorisme religieux, fondamentaliste, le terrorisme d'État, l'éco-terrorisme, etc. Tous sont susceptibles d'impacter l'activité de l'entreprise. Selon le Memorial Institute of the Prevention of Terrorism, 20 % des attaques terroristes sont dirigées vers le monde des affaires. Outre les pertes humaines, le terrorisme peut avoir un lourd impact sur les activités des entreprises. Les pays de l'OCDE estiment le coût moyen des attentats terroristes entre 42 et 210 milliards d'euros, en considérant les coûts humains, matériels, et également les pertes d'activités liées. Notons aussi qu'après les attentats du 11 septembre, les assureurs et les réassureurs ont réduit la couverture pour le risque lié au terrorisme, ou ont même cessé de le prendre en charge en raison des difficultés pour

le tarifier. Les primes d'assurance ont largement augmenté dans plusieurs secteurs : l'aéronautique, la construction, le tourisme, l'énergie... Les primes d'assurance pour les biens commerciaux et la responsabilité civile ont grimpé de 30 % en moyenne.

Les mouvements contestataires de la mondialisation

En outre, de Seattle à Gênes, un mouvement de contestation de la mondialisation a pris forme, montant progressivement en puissance. Le seul élément véritablement commun à ces groupes réside dans la dénonciation des conséquences de la « mondialisation libérale » et de la politique menée par un certain nombre d'« acteurs » censés en être les promoteurs ou les vecteurs : les gouvernements des pays du Nord, les institutions internationales et régionales, les organismes financiers et les entreprises multinationales⁷. Les actions des groupes contestataires visant les entreprises prennent généralement la forme de dénonciations publiques et d'appels au boycott de leurs produits ou de leurs services. La vulnérabilité des entreprises aux attaques des contestataires est variable. Les entreprises les plus exposées sont celles qui appartiennent à des secteurs traditionnellement décriés, comme les compagnies pétrolières ou minières, les entreprises d'armement, les fabricants de cigarettes ou encore de produits incluant des organismes génétiquement modifiés, etc. Les entreprises dont les produits s'adressent à un grand public et qui dépendent fortement de leur image de marque sont aussi particulièrement exposées puisque les contestataires cherchent généralement dans leur action à prendre l'opinion et les consommateurs à témoin selon le principe du « name and shame ».

Ces entreprises ont compris que les risques liés à la sûreté dont elles peuvent faire l'objet ne doivent pas seulement être envisagés comme des menaces extérieures s'imposant à elles mais comme des risques résultant, en partie, de leurs propres activités. Si les entreprises sont effectivement contraintes par cet environnement sécuritaire mouvant, instable et complexe, elles sont, elles aussi, vecteur de déséquilibre. L'implantation d'un projet à l'international et *a fortiori* dans un « État fragile » et à déficit de gouvernance s'accompagne en effet d'une multitude d'impacts.

(6) Strange Susan, « The retreat of the State: the diffusion of power in the World economy », *Cambridge Studies in International Relations*, n° 49, 1996.

(7) Fougier Eddy, « L'influence des mouvements contestataires », Institut Français des Relations Internationales, 2003.

Révoltes en janvier 2014 à Kiev en Ukraine



© Arte / 28 minutes

Les enjeux du développement de projets à l'international

Qu'il s'agisse de la construction d'un pipe-line entre le Cameroun et le Tchad, du développement d'un réseau ferroviaire à Caracas (Venezuela) ou de l'implantation d'une mine d'exploitation de nickel en Nouvelle Calédonie, la plupart des grands projets développés par les entreprises à l'international se traduisent par des enjeux stratégiques économiques, politiques et sociétaux tant pour l'entreprise et son pays d'origine que pour l'État hôte. Certains projets s'étendent sur une longue période, impliquent une multitude d'acteurs publics et privés, concernent plusieurs pays et impliquent des mouvements financiers colossaux. Les retombées économiques de ces projets (*joint-ventures*, contribution au revenu fiscal, «*buy back contracts*», *PSC*⁹ etc.) peuvent se traduire par d'âpres querelles politiques voire des conflits ouverts entre les différentes parties prenantes. Cette situation se retrouve fréquemment dans les États où les réseaux politiques, criminels et entrepreneuriaux se confondent et ouvrent la voie à des luttes pour le partage de la manne financière.

Un grand projet peut être vecteur de déséquilibres et de bouleversements pour l'environnement local qu'il investit. L'implantation d'un projet industriel se découpe généralement en quatre phases successives – les phases d'avant-projet, de construction, d'exploitation et de démobilitation/démontage – qui se traduisent par des impacts environnementaux et sociétaux pour les populations riveraines.

Souvent exclues des richesses et des emplois générés par le projet, les populations locales nourrissent des rancœurs contre les travailleurs étrangers et contre l'industriel qui ne prend que rarement la peine de les consulter.

L'implantation d'un grand projet industriel peut dès lors susciter des tensions et des revendications (blocages communautaires, sabotages de l'appareil de production, manifestations d'hostilités, etc.) pouvant rapidement dégénérer en attaques directes contre les intérêts de l'entreprise et perturber très fortement l'activité. À titre d'exemple, sur un projet pétrolier, un retard de six mois sur la mise en service d'un investissement de 100 millions de dollars peut engendrer un manque à gagner de 4 millions de dollars¹⁰.

Au regard de ces développements, force est de constater que toutes les ressources de l'entreprise peuvent être impactées : les ressources financières (coûts directs et indirects des dommages causés, augmentation des primes d'assurance, etc.), les ressources humaines, les ressources techniques (outils de production, locaux, entrepôts, etc.), les partenaires, les ressources informationnelles (information, réputation, etc.) et les ressources gratuites (environnement physique, économique, politique et social). La continuité de l'activité et l'atteinte des objectifs de l'entreprise s'en trouvent par conséquent perturbées, voire remises en cause. Cette situation se traduit par une augmentation simultanée de l'offre et de la demande en matière de sécurité. Nombre d'entreprises se tournent, en effet, vers des opérateurs de sécurité aux divers profils – public, privé, gouvernemental, non gouvernemental – afin de protéger leurs actifs et préserver la continuité de l'activité. ■

(8) « *Buy back contracts* » ou contrats de contre achat. Contrat entre deux ou plusieurs parties prévoyant le rachat par le vendeur de l'objet de la vente dans une période de temps donnée et sous certaines conditions.

(9) *Production Sharing Contract*

(10) Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, « Partenariats stratégiques ONG/Entreprises », juin 2005.



→ PAS DE DÉVELOPPEMENT SANS PROTECTION :
LA SÛRETÉ DANS L'ENTREPRISE



**Olivier DE
MAISON ROUGE**

Avocat - Docteur en Droit
Membre du Comité
scientifique de l'Institut
International d'Intelli-
gence Economique et
Stratégique

Auteur du livre *Le Droit de
l'intelligence économique*
Editions Lamy

Le salarié exposé aux risques à l'étranger : nature de la responsabilité de l'employeur

Dans un contexte de globalisation des échanges - mais aussi de multiplication des menaces - la Responsabilité sociale et environnementale - en abrégé « RSE » - est un concept dont les entreprises de taille internationale ne peuvent plus faire l'économie, d'autant plus si elles font travailler leurs salariés à l'étranger et que ce faisant elles les exposent à des risques extérieurs, susceptibles d'être dirigés contre leur intégrité physique notamment.

Pour éviter toute difficulté de compréhension ultérieure, nous traitons ci-dessous le cas de salariés initialement soumis au droit du travail français, envoyés à l'étranger pour le compte de leur employeur.

En effet, le principe de « territorialité » de l'application de la loi sociale est essentiel pour la bonne perception du propos.

Quel droit du travail applicable, pour quel statut ?

Au préalable, pour des raisons sociales et fiscales, soulignons que trois statuts coexistent :

- **La mission de courte durée** (dans la pratique < 6 mois), l'avenant conclu entre l'employeur et l'employé fixant, si le contrat de travail initial prévoit une mobilité internationale, un lieu d'établissement à l'étranger, la rémunération applicable, la date d'effet et la durée prévisible ;
- **Le détachement**, lequel donne lieu à l'établissement d'un avenant spécifique, qui se définit comme étant une activité salariale exercée à l'étranger, pour une durée « moyenne », le salarié restant néanmoins soumis intégralement au droit du travail français, son contrat de travail initial étant purement et simplement maintenu ;

- Enfin, **l'expatriation**, qui se traduit par une longue durée de travail à l'étranger, pendant laquelle le contrat de travail initial est en principe suspendu en vue d'être « réactivé » à son retour.

Dans les deux premiers cas, l'employeur français conserve un lien de direction et d'autorité sur le salarié, l'activité à l'étranger du salarié se situant dans le prolongement du contrat initial.

Dans le cadre de l'expatriation, un nouveau contrat de travail est conclu avec la société d'accueil (filiale), soumis au droit du travail local.

Toutefois, les règles de sécurité que doit mettre en oeuvre l'employeur initial demeurent, les dispositions les plus favorables au salarié étant effectivement maintenues en vertu du règlement *Rome I* n°593/2008 du 17 juin 2008.

Une obligation de sécurité de résultat pesant sur l'employeur :

Ainsi, en matière de RSE et dans tous les cas de figure, l'entreprise française 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.

En ce sens, l'article L. 4121-1 du Code du travail dispose :

«L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;

2° Des actions d'information et de formation ;

3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes »

Quel que soit le mode opératoire, l'employeur se doit impérativement d'assurer la sécurité de ses commettants en vertu des dispositions ci-dessus énoncées. Aucune cause d'exonération n'est admise en la matière.

Or, certains pays sont en proie à des troubles politiques, sociaux et économiques, quand ils ne connaissent pas en outre des ressorts crapuleux, voire mafieux. Une implantation économique d'une succursale ou d'une filiale peut donc susciter, pour une population locale, des convoitises compte tenu de la nature du groupe de tête, perçu comme étant détenteur richesses financières affirmées.

C'est pourquoi un salarié français envoyé à l'étranger peut représenter une valeur marchande non négligeable l'exposant à des actions terroristes et/ou criminelles telles que l'extorsion, le chantage, la séquestration, l'enlèvement et la prise d'otage pour être monnayé contre une rançon... On se rassurera néanmoins en rappelant que les premières causes de décès des français de l'étranger sont les accidents de la route puis les risques sanitaires.

Face à ces dangers, l'employeur doit opérer à des choix déterminants, étant acquis que **l'obligation de sécurité des travailleurs est une obligation de résultat** - consacrée par un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 5 mars 2008 - sauf à démontrer une faute inexcusable de l'employé le quel se serait, de son propre chef, affranchi des consignes reçues et volontairement exposé aux risques dont il a été victime.

Quels moyens, pour quels risques et quelles conséquences ?

• Mesures appropriées :

Il appartient à l'employeur de retenir les moyens adéquats qu'il juge nécessaires pour assurer la sécurité de ses salariés, eu égard aux risques encourus prévisibles.

L'article L. 4121-2 du Code du travail énonce des critères ayant trait au respect de l'obligation de sécurité, qui peut constituer une feuille de route.

«L'employeur met en oeuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1° Eviter les risques ;

2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

3° Combattre les risques à la source ;

4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

Pour son application, le ministère des Affaires étrangères répertorie en permanence, par zone géographique, les états à risques et émet des préconisations dont les entreprises ne doivent pas s'affranchir. Par ailleurs, au titre des obligations pesant sur l'employeur, ce dernier doit **informer le salarié sur la nature des risques identifiés dans le pays d'accueil, afin de l'amener à prendre conscience des dangers potentiels auxquels il sera susceptible d'être soumis**. A défaut, la responsabilité de l'employeur se verra inévitablement engagée.

La communication au salarié des informations officielles ne dispense pas l'employeur de se renseigner également par tout autre moyen destiné à prendre connaissance de l'environnement local et d'identifier les menaces potentielles. Par suite, il appartient à **l'employeur de déterminer et de financer les actions de protection qu'il estime impérieuses, sinon suffisantes** : protection privée, géo-localisation, logement sécurisé,...

• Principe de la responsabilité et conséquences applicables :

Au titre de la faute inexcusable de l'employeur, conséquence des atteintes dirigées contre un salarié à l'étranger, il n'est désormais plus rare de voir des employeurs devoir assumer pleinement leurs responsabilités sociales, mais bien évidemment financières également, pour prendre en charge les dommages subis par leurs salariés à l'étranger. La jurisprudence sociale fait de ce principe une présomption de responsabilité.

Précisons que découlant des principes de territorialité et de la loi du contrat, ci-avant affirmés, le juge français (Conseil de Prud'hommes ou Tribunal des affaires de sécurité sociales, selon) sera compétent pour allouer de légitimes dommages et intérêts à verser au salarié victime d'atteintes aux personnes à l'étranger.

Pour illustrer le propos, il convient de se pencher sur la célèbre et triste *Affaire Karachi*, qui a valeur de principe jurisprudentiel. Pour revenir aux faits, un contrat de fourniture d'armes comportant des dispositions confidentielles, non respectées semble-t-il, s'est traduit par un attentat meurtrier au Pakistan, en date du 8 mai 2002, tuant onze salariés français de la DCN.

Dans un arrêt majeur en date du 13 mai 2009, la Cour d'appel de Rennes a jugé qu'au titre de l'obligation de sécurité de résultat, il appartenait non seulement à l'employeur de « *prendre des mesures individuelles et collectives de prévention et de protection propres à assurer [la] sécurité [des salariés]* », mais encore que « *même si les mesures de sécurité mises en oeuvre à Karachi pour protéger les salariés (...) étaient édictées (...) il appartenait à l'employeur direct des salariés concernés, qui ne pouvaient ignorer les dangers qu'ils courraient en raison des menaces d'attentat existant en 2002 à Karachi, de veiller à ce que les mesures édictées soient strictement appliquées, au besoin renforcées.* »

Ainsi, et en dépit de la mise en place d'un dispositif de protection estimé suffisant, l'arrêt de la Cour d'appel de Rennes a largement étendu l'obligation de sûreté de l'employeur à l'égard de ses salariés. Cette jurisprudence s'est trouvée depuis confirmée par d'autres décisions¹. ■

(1) A titre d'exemple : Cour administrative d'appel de Paris, 6ème chambre, 31 décembre 2013.



Réunion opérationnelle au Cameroun

© GDF Suez

Jean-Philippe
BERILLONSenior VP Security &
Safety de GDF Suez Global
Gas & LNG

« La sûreté est de plus en plus légitime parce qu'elle est de plus en plus nécessaire »

Témoignage

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.

Ceux-ci relèvent d'abord du risque **politique** de certaines régions du monde où nous travaillons. Il s'agit en général d'Etats où l'absence de représentation démocratique est un facteur d'instabilité et donc de changement brutal, qui peut modifier fortement le contexte sécuritaire local. A titre d'exemple, nous avons constaté une augmentation globale de la **petite**

criminalité dans les Etats où les gouvernements ont été destitués comme la Libye et l'Egypte, qui n'est pas sans conséquence pour nos expatriés. Nous pouvons également avoir affaire, plus localement, à des phénomènes de **criminalité organisée**, avec des trafics transnationaux en tous genres. Ces organisations, profitent de la corruption d'agents d'administrations lo-

cales et peuvent être liées à des groupes terroristes, qui utilisent bien souvent les mêmes circuits logistiques. De même, il existe un enjeu certain lors de la recherche de partenaires locaux fiables, afin de ne pas s'exposer au risque de **réputation** : il y a et il y aura toujours beaucoup d'argent à blanchir. Concernant la grande criminalité et les **réseaux mafieux internationaux**, leurs tentatives d'**extorsions de fonds** via de fausses facturations par internet par exemple, sont de plus en plus nombreuses; il devient vital de renforcer la sensibilisation de nos collaborateurs sur ces problématiques de fraude et de **cybercriminalité** – et cette réponse préventive est efficace, donc incontournable. Par ailleurs, la Branche dont je gère la santé, sécurité et sûreté s'occupe aussi du transport de gaz naturel liquéfié sur des méthaniers, ce qui nous expose aux problématiques de **piraterie maritime**. Enfin, la **menace extrémiste** djihadiste et d'activistes altermondialistes reste très forte.

La prévention de ces risques nécessite une organisation interne et un véritable système de management de la sûreté. Elle se déroule généralement en quatre temps.

- D'abord, la direction sûreté mène, avec le département de management des risques de l'entreprise, un travail de veille et d'analyse, pays par pays, à partir duquel elle établit un processus de gestion de ces risques.
- Celui-ci permet de conseiller les décideurs en leur exposant les conditions dans lesquelles un projet peut être mis en oeuvre à l'étranger. L'enjeu est idéalement, de travailler en lien étroit avec les équipes de la Stratégie, de façon à ce que les risques sécuritaires, mais aussi sanitaires, soient identifiés le plus tôt possible dans le cadre du développement d'un projet
- Dès le début des opérations, les procédures de sûreté sont mises en place par les responsables des projets concernés. Ceci en étroite liaison avec la direction sûreté, qui vérifie qu'elles respectent les règles internes à notre entreprise et intervient en expertise au profit des opérations.
- Nous dégageons de nos retours d'expérience des modèles que nous appliquons à d'autres pays dans lesquels nous travaillons – en restant évidemment et avec beaucoup de souplesse, en phase avec les particularités locales. C'est ainsi qu'après la prise d'otages

meurtrière d'In Amenas, dans le sud de l'Algérie, nous avons redéfini l'architecture de nos bases-vie avec un concept de zone sanctuarisée, interdite à tout véhicule. Ce nouveau modèle a par exemple été aussitôt réalisé au Cameroun, où une base-vie devait être construite.

La fonction sûreté est là pour accompagner des projets dans des environnements à risques; dans ce sens elle s'impose comme une fonction d'appui incontournable au développement économique. « Pas de développement sans *security* » ; ce discours est présent et récurrent dans les organisations internationales.

Je ne suis pas certain que la maturité attendue en la matière soit encore atteinte au sein de nos entreprises, si ce n'est qu'au sein de certains grands groupes qui ont une culture sûreté, ancienne et très forte. Si elle était mieux connue, systématiquement et naturellement intégrée au processus de « *business development* » elle serait mieux valorisée, parce que chacun percevrait tout l'intérêt stratégique de cette étroite collaboration. Mais je suis optimiste et constate que la reconnaissance de la fonction s'impose progressivement. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à de plus en plus d'incidents (criminalité organisée, fraude, cyberattaques, prises d'otages, activistes, etc.), et de ce fait intègrent de façon plus systématique la sûreté dans leur *business model*. La sûreté devient de plus en plus légitime parce qu'on se rend compte que dans le monde d'aujourd'hui elle est de plus en plus nécessaire.

L'autre trajectoire que ce métier doit emprunter pour évoluer se joue sur la capacité d'une organisation à recueillir des informations pertinentes, afin d'optimiser la prévention des risques. C'est un effort permanent d'actualisation de la connaissance, qui permet de comprendre l'évolution des menaces.

Cet effort s'articule autour de deux axes.

Le premier relève de l'acceptation de l'entreprise par et dans l'environnement. Les liens tissés avec les communautés locales constituent un point d'ancrage durable pour l'entreprise et essentiel à la démarche de renseignement. La sûreté est un acteur incontournable du développement d'un cadre éthique et s'inscrit aussi naturellement dans la transversalité de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Le second axe est celui de la collaboration entre les acteurs publics français et ceux de l'entreprise notamment en matière de partage de l'information sécuritaire. Il faut dépasser le cadre des réseaux informels et personnels, encadrer et institutionnaliser la relation de la fonction sûreté avec les services de l'Etat avec qui nous sommes naturellement en contact. Là encore, l'évolution récente est bonne mais a besoin de gagner en efficacité. Le principal obstacle reste celui de la confidentialité.

Dès lors, ne faudrait-il pas réfléchir à la création d'un « interlocuteur privilégié » entre l'entreprise et les différents services qui bénéficieraient d'un statut particulier lui permettant de partager l'information ? **La priorité serait de définir un cadre juridique qui permette à l'entreprise de dialoguer plus librement avec l'Etat et à l'Etat plus librement avec l'entreprise.** ■

+ RAPPEL DES FAITS

Prise d'otages – In Amenas 16 janvier 2013

Le 16 janvier 2013, le Français Yann Desjeux est pris en otage avec une quarantaine d'autres travailleurs internationaux du site gazier d'In Amenas, dans le Sud-Est de l'Algérie. Il est tué au cours de l'assaut des commandos algériens. Kader Arif, ministre délégué auprès du ministre de la Défense, a loué le courage de cet ancien engagé volontaire du 1er RPIMA qui aurait risqué sa vie pour sauver d'autres otages¹. Cette action spectaculaire, revendiquée par le groupe de Mokhtar Belmokhtar, montre la capacité d'Aqmi à opérer très loin de ses bases (plus de 1000 km de la frontière malienne) et à s'infiltrer au sein de sites protégés². Les ravisseurs exigent l'arrêt de « la croisade menée par les forces françaises au Mali »³. Le bilan de la réponse militaire algérienne est lourd : 37 otages morts, 29 islamistes tués. Ce choix de la résolution par la force pourrait s'expliquer par un refus du gouvernement algérien de figurer sur la liste des Etats soutenant le terrorisme, dans une affaire où de nombreux algériens pourraient être impliqués du côté des ravisseurs.

(1) « L'ex-otage Yann Desjeux décoré à titre posthume pour son « comportement héroïque » en Algérie », *France Info*, 16 mars 2013

(2) LASSERRE Isabelle, « Algérie : l'opération terroriste a été préparée de longue date », *Le Figaro*, 18 janvier 2013

(3) « Algérie : 41 étrangers pris en otage sur un site gazier, au moins deux morts », *Lemonde.fr*, 16 janvier 2013



© GDF Suez



Régis POINCELET

Directeur Sûreté du
groupe GDF Suez

Conférencier au sein du
département Sécurité
économique de l'INHESJ

La sûreté est décisive pour la stratégie

Quelles sont les préoccupations du Directeur Sûreté « Groupe » en cas de crise à l'international ?

Concernant la sûreté sur la scène internationale, j'ai trois préoccupations essentielles outre naturellement la priorité absolue que constitue la « protection des personnes » qu'il s'agisse des expatriés, des missionnés et de nos personnels locaux.

D'abord, il me semble qu'un Directeur Sûreté doit avoir présent à l'esprit la « pérennité de son groupe » en d'autres termes, la poursuite de ses activités malgré la survenance de situations que l'on qualifiera pudiquement de « non conventionnelles ». Cependant, le maintien des activités d'une entreprise implantée à l'international dépend aussi (et en grande partie) de l'image qu'elle renvoie au niveau local.

Une image détériorée, notamment en termes de réputation, peut avoir de graves conséquences sur le devenir d'un groupe dans le pays concerné et peut aller jusqu'à la remise en cause de sa présence elle-même. Il est donc primordial pour nous, d'assurer et sur-

tout d'anticiper une bonne gestion des crises survenant dans ces zones. C'est aussi la raison pour laquelle nous essayons à la Direction de la Sûreté d'avoir en permanence une vision géopolitique des enjeux afin de les comprendre, les anticiper et surtout éviter les réactions à chaud.

Gérer une crise s'avère encore plus complexe en cas de déploiement géographique important avec des activités diversifiées (ce qui est souvent le cas des grands groupes). Dans un même pays, GDF Suez peut y être présent au travers de plusieurs branches d'activités, comme par exemple : la production et de la distribution d'eau potable, qui est un métier au contact des populations civiles ; l'exploration production de gaz, qui peut s'exercer en pleine zone désertique et parfois hostile ; enfin le « revamping » de gazoducs, sur plusieurs centaines de kilomètres.

La réponse sûreté à l'échelle du groupe ne peut donc pas être uniforme mais doit au contraire être différenciée et modulée en fonction de l'état de la menace et de ses

conséquences prévisibles. Par ailleurs, les activités que nous exerçons sont souvent des activités de long terme. Il s'agit donc de prendre de la hauteur face aux événements et d'anticiper les conditions d'un retour à la normale, notamment en adoptant un comportement exemplaire pendant la gestion de crise elle-même en privilégiant la mise en oeuvre de Plans de continuité d'activités à la trop « classique » évacuation du pays.

A côté de la prise en compte des risques traditionnels dont une Direction Sûreté est en charge comme par exemple la menace terroriste ou criminelle, nous nous préoccupons aussi du risque politique et de ses conséquences éventuelles sur nos activités en termes d'expropriation, de nationalisation, de non respect de l'engagement contractuel et de traitement discriminatoire. En façonnant le terrain, la Direction Sûreté participe ainsi de la stratégie globale de l'entreprise.

Ensuite, la deuxième préoccupation est « **d'ordre opérationnel** ». Il s'agit d'avoir tous les outils nécessaires à la bonne compréhension et donc à la bonne qualification d'une situation de crise (cas de force majeure ou non), afin de conseiller au mieux la direction générale dans ses choix. C'est un élément déterminant dans la manière dont le groupe est capable de réagir face à une crise.

Enfin, la troisième préoccupation est de savoir comment tirer parti de la crise et de faire en sorte qu'elle puisse être une véritable opportunité. Il s'agit d'une question qui relève de l'**intelligence économique** et plus particulièrement de notre stratégie d'influence.

En dehors des situations de crise, quelle est votre principale mission ?

La protection des personnes est essentielle, bien sûr, mais c'est aujourd'hui une question qui, si elle demeure importante connaît des réponses éprouvées. Les Directeurs Sûreté disposent désormais d'outils et de procédures qui leur permettent de gérer ce type de situation. En revanche, au quotidien, je travaille davantage sur les **enjeux géopolitiques** en liaison avec nos zones d'implantation ou de projets d'implantation. C'est donc une fonction dont la dominante essentielle relève de la veille c'est-à-dire du recueil de l'information et de son analyse pour aller vers le renseignement.

Vous associez la sûreté à la stratégie. Quelle a été l'évolution de la fonction sûreté ces dernières années ?

Aujourd'hui, les compétences du Directeur Sûreté sont étendues à la protection de l'information et à la lutte contre les attaques informationnelles. Au sein de GDF Suez, cela se traduit par l'animation d'une structure singulière : le Comité de Sécurité de l'Information (CSI) qui est présidé

par le Secrétaire général du groupe et dont la Direction Sûreté assure l'animation. Ce Comité a pour missions de définir les grandes lignes de la politique du groupe dans ce domaine, de travailler sur les évolutions technologiques et les changements comportementaux (qu'ils soient individuels ou collectifs).

Un gros travail de réflexion a été réalisé et des règles formulées dans certains domaines d'actualité comme par exemples les médias sociaux, le *cloud computing*, le BYOD et tant d'autres sujets.

La plupart des Directions fonctionnelles du siège sont membres du CSI : la Direction des services d'information, la Direction de la communication, la Direction juridique, la Direction éthique, la Direction des ressources humaines et l'Audit. Nous rédigeons un rapport annuel auprès des membres du COMEX.

Dans une dimension plus opérationnelle, le Directeur Sûreté préside le Comité de Traitement des Incidents (CTI). En cas d'attaque, au lieu de laisser la Direction des Systèmes d'Information (DSI) traiter le sujet, le Directeur Sûreté avec le CTI coordonne la réponse, en associant les autres Directions fonctionnelles concernées. Cette pratique est de nature à rendre plus cohérente et efficace nos réponses aux attaques dont nous pouvons faire l'objet.

Enfin, il se doit d'être moteur dans la sensibilisation des collaborateurs aux problématiques de sûreté. En ce sens, GDF Suez dispose d'un portail dédié sur l'intranet du groupe et qui figure parmi ceux qui sont le plus visités !

Qu'est-ce qui fait de GDF Suez une cible à l'international ?

Par la création de richesses que l'entreprise génère, nous pouvons présenter un fort intérêt financier dans les pays où nous sommes implantés. On exploite des ressources convoitées et on crée de l'emploi le tout en respectant strictement un Code d'éthique dont les dispositions peuvent parfois heurter certaines pratiques locales bien ancrées.

Par conséquent, d'aucuns peuvent être tentés de nous déstabiliser et d'attaquer notre image et notre réputation. De ce point de vue, certaines ONG peuvent être instrumentalisées par d'autres entités qui peuvent juger notre présence indésirable. Ce fut le cas par exemple en 2009 au Brésil, lorsque l'on travaillait à la construction du barrage de Jirau. On a connu à cette époque une campagne inédite de désinformation sur le WEB, avec la création d'un site de « *defacement* », autrement dit d'une reproduction du site institutionnel du groupe mais dont le contenu était systématiquement négatif à notre rencontre.

Quelles relations entretenez-vous avec les ESSD ?

GDF Suez emploie des ESSD pour certaines missions et lorsque la législation le permet. Il s'agit de la protection des personnes et des actifs face à certaines menaces particulièrement prégnante comme par exemple le cas de la piraterie maritime. Mon rôle de Directeur Sûreté du groupe est d'élaborer des **contrats-cadre**, qui constituent des garanties juridiques pour le groupe contre un certain nombre de dérives, notamment éthiques. Le but est évidemment de préserver l'image de l'entreprise.

Afin de choisir telle ESSD plutôt qu'une autre, nous tenons compte de leur professionnalisme, de leur discrétion et surtout de leur efficacité. Les ESSD avec lesquelles GDF Suez travaille sont évidemment d'envergure internationale.

GDF Suez a été confronté à une prise d'otages médiatisée au printemps 2013, celle de la famille Moulin-Fournier dont le père travaillait pour vous. Quelle est l'implication d'une Direction Sûreté dans un tel cas ?

Les circonstances dans lesquelles cet enlèvement s'est produit placent l'Etat en première ligne, devant l'entreprise. Nous avons, en effet, été confrontés à une mouvance terroriste par opposition à une organisation criminelle. Pour l'entreprise, une prise d'otage de cette nature est assez complexe à gérer en particulier dans ses rapports avec les familles, ensuite avec les employés du groupe, enfin avec les États concernés.

Il faut, en effet, gérer simultanément la crise elle-même et surtout la communication qui s'en suit tant en interne pour tenir informés des collaborateurs traumatisés que vers le grand public. Les flux d'information issus de l'hyper médiatisation d'un tel événement sont difficiles à maîtriser. Dans tous les cas, même si l'Etat a bien souvent l'initiative à l'occasion d'un tel événement, sur un certain nombre de sujets il est nécessaire de communiquer ne serait-ce que pour éviter les rumeurs. Le grand public et les médias ont souvent une propension naturelle à imaginer que lorsqu'une entreprise observe le silence, c'est qu'elle a quelque chose à cacher. Or, la confidentialité est l'une des clés d'un dénouement heureux.

La Direction Sûreté est impliquée au plus haut niveau dans ce type d'incident. C'est même l'exemple type de son cœur de mission et l'occasion pour elle d'apporter la démonstration de sa capacité à agir de façon rationnelle, professionnelle et confiante. ■

+ RAPPEL DES FAITS

Prise d'otage – Famille Moulin-Fournier 19 février 2013

La famille Moulin-Fournier, trois adultes dont un salarié du groupe GDF Suez, et quatre enfants, est capturée à Dabanga, dans le nord du Cameroun, près de la frontière avec le Nigéria, le 19 février 2013. Cet enlèvement a été revendiqué par la secte islamiste Boko Haram, qui signifie littéralement « l'éducation occidentale est un péché » en haoussa, la langue vernaculaire. C'est la première fois que ce groupe prend des Occidentaux en otage¹. Selon la version officielle, les Moulin-Fournier ont été libérés sans rançon ni intervention armée dans la nuit du 18 au 19 avril 2013. C'est à nouveau l'échange de prisonniers² qui aurait été retenu comme solution par le gouvernement français et ses alliés. De fait, une dizaine de membres de la secte ont été libérés des prisons nigériennes et camerounaises simultanément. Néanmoins, des sources locales laissent entendre qu'une rançon de 7 millions de dollars aurait été versée³. Le succès de ce dénouement pacifique est dû à une coopération efficace entre les différentes autorités. En effet, les services français ont coordonné les opérations pendant que les camerounais menaient les négociations de terrain. Quant aux nigériens, ceux-ci ont bien voulu s'abstenir d'employer la force. Le contexte de l'enlèvement, de jour et dans un parc national, laisse à penser qu'il pourrait s'agir d'un rapt opportuniste mené par des intermédiaires.

(1) « Les ex-otages français libérés sont à Yaoundé, heureux, mais exténués », *RFI*, 19 avril 2013

(2) « L'échange de prisonniers, seule contrepartie à la libération de la famille Moulin-Fournier ? », *France 24*, 22 avril 2013

(3) « Otages au Cameroun : l'hypothèse d'une rançon se confirme », *iTélé*, 25 avril 2013



Muzeyi Mwebesa, ingénieur de forage, sur le rig Caroil 2. Campagne sismique 3D sans fil. Parc national Murchison Falls, Ouganda

© ZYLBERMAN LAURENT / TOTAL



Pierre NOVARO

Chef du département
Gouvernance de la Sûreté
du groupe TOTAL

Conférencier au sein du
département Sécurité éco-
nomique de l'INHESJ

La sûreté est une activité transversale dans l'entreprise

Comment est organisée la sûreté d'un groupe présent dans plus de 130 pays ?

Total est présent en Asie-Pacifique, au Moyen Orient, en Afrique subsaharienne, en Afrique du Nord, à Madagascar, en Europe, en Asie centrale et aux Amériques. L'étendue de nos opérations implique un dispositif de protection étendu. C'est pourquoi Total a été parmi les pionniers en France à développer un Système de Management de la Sûreté (SMS), inspiré du système de management de la qualité. Il s'agit d'organiser le plus efficacement possible la protection des personnels, des installations, des activités, du patrimoine informationnel et de l'image. Cela permet le passage d'un mode purement réactif à une posture d'anticipation. De plus, ce SMS répond à une intolérance croissante de l'opinion publique face aux risques. Afin de combler les failles de la prédictibilité, il s'agit de structurer un corpus de règles et de veiller à leur application. Celui-ci se concrétise de manière ciblée selon dix directives : sept pour la protection des personnes, deux pour la protection des installations on-shore et off-shore, et une

pour la protection du patrimoine informationnel. Elles sont concises et s'imposent à l'ensemble des collaborateurs. La mécanique du SMS fonctionne selon la roue de Deming : P-D-C-A, pour Plan-Do-Check-Act (planifier, faire, vérifier et contrôler). Cela se traduit entre autres par la prise en compte des problématiques de sûreté dès le lancement de nouveaux projets. En ce sens, le système de management de la sûreté permet un certain découplage et favorise des passerelles entre les fonctions du Groupe.

Constatez-vous une évolution de la fonction sûreté depuis ces dernières années ?

L'évolution de la fonction sûreté relève à la fois de la méthode et de l'extension du périmètre de son exercice.

Concernant la méthode, la gestion de la sûreté s'est progressivement centralisée et formalisée. Au moment de ma prise de fonction chez Total au début des années 2000, la sû-

reté était pensée de manière locale et opérationnelle. Chacun réglait ses problèmes sur place, à l'aide d'une équipe assez resserrée. La judiciarisation des affaires a progressivement poussé les entreprises à anticiper les situations en développant un SMS. De ce point de vue, la « jurisprudence Karachi » et les décisions subséquentes tendent à aligner le traitement juridique du risque « sûreté » sur le régime juridique du risque « sécurité » : l'incident de sûreté est désormais traité de la même manière que l'accident du travail.

Concernant l'extension du périmètre de la sûreté, à la traditionnelle protection des personnes et du patrimoine, s'adjoint aujourd'hui la protection de l'information. Il s'agit de prévenir les actes de malveillance à l'encontre du patrimoine informationnel et nous avons tous en tête ce que les mots en « cyber- » recouvrent. Mais la protection de l'information consiste, sans doute plus largement encore, à éviter les comportements de négligence coupable. Ceux-ci sont souvent imputables à un manque de maîtrise des outils de protection numérique mis à disposition par l'entreprise tels que le chiffrement. Il peut aussi s'agir du non respect du cloisonnement des supports : clés USB voyageant des micros professionnels aux micros privés, transfert de fichiers professionnels sur un Cloud... Et les supports numériques ne sont pas seuls en cause ; la documentation papier mérite une vigilance de même ordre. Enfin, les comportements personnels constituent les meilleurs garants : le manque de discrétion et de rigueur ouvrent les pires failles. C'est pourquoi la direction de la sûreté doit mener un travail de sensibilisation auprès de l'ensemble des collaborateurs.

L'élargissement du périmètre de la sûreté, c'est aussi une protection contre toute forme de prédation envers le business. Les activités de l'entreprise ne devraient à aucun moment être interrompues du fait d'un acte de malveillance. La fonction sûreté doit permettre de faire face à toute forme de prédation, qu'elle soit le fait de réseaux mafieux, de la criminalité organisée en général ou de la pression de la petite délinquance.

Enfin, un dernier élargissement du périmètre concerne l'image du groupe. Je suis convaincu que, dans son rôle de détection de la malveillance et de la négligence coupable, parallèlement à son rôle en matière de protection du patrimoine informationnel, la direction de la sûreté a un rôle à jouer : celui de veilleur.

D'une manière générale, je dirai que la sûreté est transversale à l'ensemble des fonctions du Groupe et qu'elle est fortement imbriquée dans le business. Les directions doivent dialoguer entre elles et adopter cette logique d'intérêts croisés. De plus, la perception des activités relevant de la sûreté évolue progressivement au sein du Groupe.

Ce n'est plus une assistance que l'on sollicite en situation d'urgence. C'est un accompagnement quotidien que l'on construit le plus en amont possible.

Quelle collaboration développez-vous avec les acteurs publics ?

Concernant la protection locale des personnels et des infrastructures, on s'en remet si nécessaire aux forces publiques de l'Etat hôte, avec qui nous travaillons en priorité. Concernant l'évolution globale de notre sûreté à l'international, nous entretenons les meilleures relations qui soient avec le ministère des Affaires étrangères français, et notamment son Centre de crise (CDC).

Parallèlement, dans chaque pays où Total est implanté, un Représentant Groupe a un rôle d'animation, d'information et de représentation, qui s'exerce vis-à-vis des autorités locales. Il est par ailleurs en relation avec l'ambassade de France locale à laquelle les mesures de sûreté sont communiquées.

Une relation suivie a également été établie avec la Direction de la coopération internationale du ministère de l'Intérieur ainsi qu'avec la Direction de la coopération de sécurité et de défense du ministère des Affaires étrangères. Les délégués géographiques sûreté du Groupe, chargés du suivi des filiales dans les pays-hôtes, rencontrent régulièrement les attachés de sécurité intérieure des ambassades.

L'attention que les services de l'Etat accordent à la sécurité des entreprises se caractérise par un effort mutuel. Dans la limite de nos contraintes, des stagiaires de diverses structures de formation (École navale, École nationale supérieure de Police, Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur, ...) ont pu être accueillis au sein du Groupe. Nous pensons que cette démarche pédagogique permet aux militaires et policiers qui ont pu bénéficier de ces opportunités de repartir en disposant d'une meilleure connaissance des enjeux de l'entreprise.

Travaillez-vous avec des entreprises de sécurité privée ? Quels types de missions leur confiez-vous ?

L'expression « société de sécurité privée » recouvre plusieurs types de prestations.

Certains prestataires nous aident en matière d'évaluation de la menace. D'autres nous fournissent des experts qui ont un rôle de conseiller auprès des filiales les plus exposées afin d'aider le management à décliner les règles et dispositifs de sûreté du Groupe. Ces conseillers sont également chargés d'assister le management de la filiale dans des situations de tension sécuritaire. D'autres enfin nous fournissent des prestations de gardiennage des sites.

Les sociétés de gardiennage constituent le plus gros volume des prestations de sûreté. Les contrats passés avec elles par les filiales précisent notamment les exigences en matière de qualité de service, de règles strictes de limitation de l'emploi de la force et de respect des droits de l'Homme. Le Groupe a adhéré aux VPSHR¹ et le respect de ces principes est imposé à nos prestataires.

Total utilise de nombreux tankers pour transporter son pétrole. Faites-vous appel à des sociétés privées pour vous protéger de la piraterie maritime ?

Il faut préciser avant tout que nous ne sommes pas armateurs, mais affréteurs. Le Groupe ne peut donc pas se situer en position de donneur d'ordre en la matière. Il est toutefois de l'intérêt de tous que les routes maritimes d'approvisionnement soient sécurisées. La sûreté des transports maritimes repose dans les eaux territoriales sur les forces des Etats hôtes. C'est pourquoi nous entretenons des relations tant avec la Marine nationale française qu'avec les forces maritimes des États concernés. En haute mer, espace juridique international, certains États assurent des missions de protection des flux commerciaux et le Groupe en bénéficie. ■

+ RAPPEL DES FAITS

Attentat de Karachi 15 janvier 2004

Le 8 mai 2002 à Karachi (Pakistan), un bus transportant des cadres de la Direction des constructions navales (DCN) de leur hôtel vers leur lieu de travail, fait l'objet d'un attentat à la voiture piégée. On dénombre 11 Français parmi les 14 victimes.

La « jurisprudence Karachi »

Le 15 janvier 2004, le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale de la Manche (TASS) estime que l'attentat, qui présente les caractères d'un accident du travail, n'a été rendu possible que par la faute inexcusable commise par l'employeur :

« Les considérations qui précèdent 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 L 452-1 du Code de la sécurité sociale est donc caractérisée. Elle ouvre droit en conséquence à l'indemnisation intégrale des victimes. »

Le 7 décembre 2011, dans un arrêt concernant l'agression lors de son temps de repos d'une salariée expatriée en Côte d'Ivoire, la Cour de Cassation alourdit encore la responsabilité des entreprises.

Ainsi, aujourd'hui, l'employeur est tenu d'assurer la sécurité de ses salariés envoyés dans un lieu particulièrement exposé au risque, au temps et lieu du travail mais également lors d'activités relevant de leur vie privée.

(1) Établis en 2000, les VPSHR (*Voluntary Principles on Security and Human Rights* - Principes Volontaires sur la Sûreté et les Droits de l'homme) regroupent des Etats, des ONG et des compagnies extractives. Ils sont un ensemble de principes que les sociétés adhérentes s'engagent à faire respecter par les forces de sécurité gouvernementales et par les sociétés de sécurité privées afin de limiter l'emploi de la force en conformité avec les droits de l'Homme dans l'exercice de leurs missions de sûreté.



Vue aérienne des sites exploités par Areva près d'Arlit, au Niger



**Jean-Michel
CHEREAU**

Général de corps d'armée (2S)
Directeur de la Protection
d'AREVA

Les actions sociétales sont un atout pour la protection

Vous êtes directeur de la « Protection » d'Areva – et non de la Sûreté. Quelle spécificité ce terme implique-t-il ?

Cela tient à la particularité du cœur de métier d'Areva, à savoir la gestion de la matière nucléaire. Ici, quand on parle de « sûreté », il s'agit de la sûreté nucléaire¹, qui comprend la radioprotection ainsi que les actions de sécurité civile en cas d'accident. C'est pour cela que nous avons adopté – par défaut – le terme de « protection ». Les dispositions que nous prenons à la fois en termes de protection des installations, mais aussi en termes de protection de l'information et des supports, s'inscrivent en cohérence avec les dispositions prises par la sûreté nucléaire.

Quels sont les risques sécuritaires auxquels Areva est confronté ?

On ne choisit pas où se trouve l'uranium, et il se trouve souvent dans des zones complexes en termes de sécurité. Au Niger, par exemple, le risque majeur est le terrorisme, alors qu'au Brésil ou en Afrique du Sud, il s'agit davantage de criminalité – petite ou

organisée. Dès lors, les situations sont très différentes et appellent des réponses différentes. Nous ne mettons donc pas systématiquement en place des dispositifs de protection, mais nous nous adaptons à la menace. Au Brésil, nous avons simplement un coordinateur de protection. Il est en mesure de conseiller le responsable de la région sur des dispositions à prendre en matière de protection. Ensuite, nous menons au cas par cas des missions ponctuelles d'accompagnement de délégations ou de protection de nos séminaires à l'étranger. L'objectif étant alors de minimiser le risque d'intrusion et de captation induite d'information. On se situe dans des logiques d'accompagnement des missionnaires. La structure la plus significative se trouve au Niger.

Comment est organisée votre Direction de la Protection et comment évolue-t-elle ?

Fondamentalement, nous travaillons selon un système de « piliers ». Il y en a quatre au total : protection des personnes, protection

(1) Définition de la sûreté nucléaire : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-securite-nucleaire.html>

des installations, protection de l'information et intelligence économique. Pour nous qui gérons de la matière nucléaire, la « protection des installations » doit intégrer la problématique de la protection de cette matière. S'est donc ajoutée début 2012 une sorte de pilier-bis, la protection de la matière, qui englobe les installations, les transports, et le contrôle de cette matière. Ce fonctionnement a néanmoins connu des limites, puisque les piliers avaient tendance à travailler de manière trop isolée pour des problématiques qui se recoupent. Nous avons donc développé une structure matricielle, inspirée de celle que j'avais développée au Commandement des opérations spéciales. Celle-ci consiste à porter et relayer la totalité de l'offre de la Direction de la Protection à travers les « pilotes-milieu ». Chacun pour une zone du monde, évalue régulièrement le dispositif selon les quatre piliers. Ils nous rendent compte directement, ce qui nous permet de définir rapidement les actions à mener. Ce fonctionnement évite d'avoir des structures trop lourdes à l'étranger.

A ces responsables transversaux s'ajoutent les coordinateurs de protection. Il y en a un pour chaque site d'Areva dans le monde. Ceux-ci constituent un interlocuteur unique pour la Direction de la Protection, tant pour faire descendre des directives que pour recevoir les informations relatives à la protection. Sur les sites industriels ou tertiaires en France, c'est souvent le directeur du site qui fait office de coordinateur de protection. En revanche, à l'étranger, les coordinateurs sont bien identifiés.

Concernant les tendances actuelles, il pourrait y avoir une montée en puissance du dispositif de protection dans des zones comme le Brésil ou l'Afrique du Sud pour faire face à la criminalité organisée. Il y avait également un risque croissant en République Centrafricaine (RCA), mais nous avons pu nous retirer l'an dernier – et nous en sommes aujourd'hui soulagés.

Dans quelle mesure la Direction de la Protection participe-t-elle à la décision de retrait, comme en RCA ?

Concernant la RCA, nous avons déjà des difficultés à pérenniser le dispositif, parce que le gisement était à Bakouma, à 650 km à l'Est de Bangui via des pistes impraticables. Ainsi, même si nous avons réussi à trouver un procédé pour séparer l'uranium de sa gangue, il aurait fallu l'évacuer dans des conditions inadéquates. Pour résumer la situation à laquelle nous étions confrontés en 2013, le contexte géopolitique dégradé ne permettait pas de s'engager sur cette zone ni sur le plan du business ni sur le plan sécuritaire.

Le Président d'Areva, Luc Oursel, est très à l'écoute des problématiques de protection. Cette proximité s'est renforcée depuis la prise d'otages d'Arlit en 2010. Cet événement a

été le déclencheur d'une prise de conscience de la part de l'ensemble du groupe, notamment du fait de sa médiatisation. Néanmoins la Direction de la Protection doit encore mener un effort permanent de sensibilisation, des « piquêtes de rappel », à partir d'exemples concrets anonymisés pour qu'un changement significatif puisse s'effectuer auprès de l'ensemble des collaborateurs. Pour renforcer l'accès à l'information et la sensibilisation sur ces crises majeures nous rédigeons des « flash » expliquant brièvement les enjeux. De manière plus régulière, nous publions une lettre mensuelle d'une page, à diffusion générale, sur des cas concrets. Entre autre, elle permet d'expliquer à l'ensemble des collaborateurs ce que fait la Direction de la Protection. Ensuite, il s'agit de faire un travail de proximité en relation avec les collaborateurs sur le terrain pour fixer les règles de comportement ainsi que les limites qui doivent être scrupuleusement observées. C'est particulièrement vrai au Niger. Si les collaborateurs ont bien compris qu'ils ne pouvaient pas se permettre n'importe quoi, l'attitude « protection » n'y est cependant pas totalement acquise. Par exemple, l'équipement du personnel de radios géo-localisées peut être interprété comme un excès de surveillance, alors qu'il permet d'agir, si nécessaire, au titre de la responsabilité de l'employeur.

A l'instar de la plupart des grands groupes, Areva mène des actions sociétales dans les pays où elle opère. La Direction de la Protection dialogue-t-elle avec les ONG sur place ?

Cela ne fait pas partie de mes attributions *a priori*, même si ça reste un réel enjeu pour la Protection. Pour rappel, les « actions sociétales » sont toutes les actions menées par Areva au profit de la population, en périphérie du business. C'est un élément déterminant pour la sécurité de nos sites, puisque ce qui est fait au profit des populations permet de les faire adhérer au projet. En pratique, il s'agit de développer des soutiens scolaires, réaliser des puits sains, construire des hôpitaux etc... Cela relève donc de l'activité de certaines ONG. Dès lors, nous souhaitons vivement, par souci d'intégration locale, travailler en collaboration avec elles. Or, cela ne va pas toujours de soi. Ce genre d'action sociétale menée par un grand groupe n'est, hélas, pas audible par la population ou encore mal interprété par les médias. Areva mène pourtant depuis ses débuts des actions sociétales (infrastructures hospitalières, constructions de puits, écoles...). Cela ne peut donc pas être résumé à des initiatives qui répondent à des seuls objectifs de communication. Ce sont des démarches constructives longuement mûries et en adéquation avec les besoins des populations. Un tel paradoxe soulève un véritable enjeu, tant pour les affaires que pour la sûreté, celui de la communication. Il ne suffit pas de faire les choses, il faut dire qu'on les fait, pour que l'information circule.



En situation de prise d'otage, faudrait-il davantage formaliser la circulation de l'information entre les services de l'Etat et les directions sûreté/protection ?

Dans le cas d'une crise comme la gestion des otages d'Arlit, une structure public-privé *ad hoc* est mise en place. Son aspect informel facilite la spontanéité des échanges. De ce point de vue, la formalisation de ces rapports n'est pas nécessairement opportune, puisqu'une situation exceptionnelle appelle par nature une réponse qui dépasse les procédures écrites. Et cela ne nous empêche en rien d'avoir une relation assez fluide avec le Centre de crise du ministère des Affaires étrangères, tant dans la gestion des otages que pour l'audit de la protection de nos installations. En revanche, les synthèses qui nous parviennent des Services de l'Etat dans ces circonstances précises sont pertinentes et indispensables à la compréhension de la situation. Elles n'excluent pas pour autant de développer nos propres réseaux sur le terrain.

Etes-vous régulièrement amené à travailler avec des ESSD ?

Au Niger, la protection de nos sites est assurée par un prestataire français, EPEE (Experts Partenaires pour l'Entreprise à l'Etranger). Afin de l'inciter à se renouveler, nous avons lancé en 2012 un appel d'offres pour le site d'Arlit. Cela nous a permis d'avoir une idée du marché français de la sécurité privée. Il est en fait assez difficile pour nous de systématiser ce type de collaboration parce que les ESSD françaises ne disposent pas d'une surface financière suffisante pour répondre à nos appels d'offres – et nous ne voulons pas prendre le risque de les inscrire dans une logique de dépendance trop forte. Si nous devons faire appel à la concurrence étrangère, une entreprise française rivaliserait difficilement avec certaines sociétés anglo-saxonnes. Nous avons donc besoin d'une offre de sécurité privée fran-

çaise, mais il faut qu'elle gagne en maturité. Les entreprises françaises sont aujourd'hui trop petites, trop nombreuses, et pas assez spécialisées. Peut-être faudrait-il une labellisation du secteur, qui permettrait notamment d'avoir une garantie éthique quant à leurs activités. ■

+ RAPPEL DES FAITS

Prise d'otages – Arlit

16 septembre 2010

Le 16 septembre 2010, deux ingénieurs d'Areva, Françoise et Daniel Larribe, ainsi que cinq employés de Satom, filiale du groupe Vinci, Thierry Dol, Pierre Legrand, Marc Feret, Jean-Claude Rakotarilala et Alex Kodjo Ahonado, sont kidnappés à proximité du site d'extraction d'uranium géré par Areva à Arlit, dans le nord du Niger. Ils sont enlevés à leur domicile dans la nuit du 16 au 17 septembre, dans une ville pourtant sécurisée par « 350 militaires et gendarmes [qui] patrouillent en permanence »¹. AQMI (Al-Qaida au Maghreb islamique) revendique l'enlèvement cinq jours plus tard. Suite à une négociation menée directement par le colonel Jean-Marc Gadoullet, ex-membre du service action de la DGSE, auprès d'Abou Zeid, un des leaders d'AQMI, Françoise Larribe, Jean-Claude Rakotarilala et Alex Kodjo Ahonado, sont relâchés le 24 février 2011. La mort d'Abou Zeid en février 2013², lors de l'intervention française au Mali (opération Serval), ainsi que le désaccord entre les services français chargés de la gestion de cette crise³ freinent les négociations pour la libération des quatre autres otages. C'est finalement Mohamed Akotey, homme de confiance du président du Niger, qui dénoue la situation et permet la libération des otages, le 29 octobre 2013. Vicki J. Huddleston, ancienne ambassadrice des Etats-Unis au Mali de 2002 à 2005, affirme que la France aurait versé 17 millions de dollars (13 millions d'euros) de rançon⁴. Si l'Elysée dément, les proches de l'affaire évoquent les fonds secrets alloués aux services français ainsi qu'une probable participation des entreprises qui employaient les otages⁵.

(1) MACE Célian, « Niger : prise d'otages dans le fief d'Areva », *Libération*, 17 septembre 2010

(2) « Des tests ADN confirment la mort d'Abou Zeid », *Lemonde.fr*, 23 mars 2013

(3) « Otages d'Arlit : les dessous de la négociation », *Le Monde*, 30 octobre 2013

(4) « Otages au Mali : une rançon de 17 millions de dollars payée par la France pour les faire libérer ? », *Atlantico*, 8 février 2013

(5) « Les dessous de la libération des otages d'Arlit », *Le Nouvel Observateur*, 30 octobre 2013

→ UNE SÛRETÉ HUMANITAIRE ?



Camp Don Bosco recueillant 30 000 déplacés à Bangui, République centrafricaine

© Samuel Hanryon / MSF



**Rony
BRAUMAN**

Ancien président de
Médecins sans frontières
(MSF)

Membre du Centre de
réflexion sur l'action et le
savoir humanitaire (Crash)

La professionnalisation des ONG, un enjeu pour la sûreté

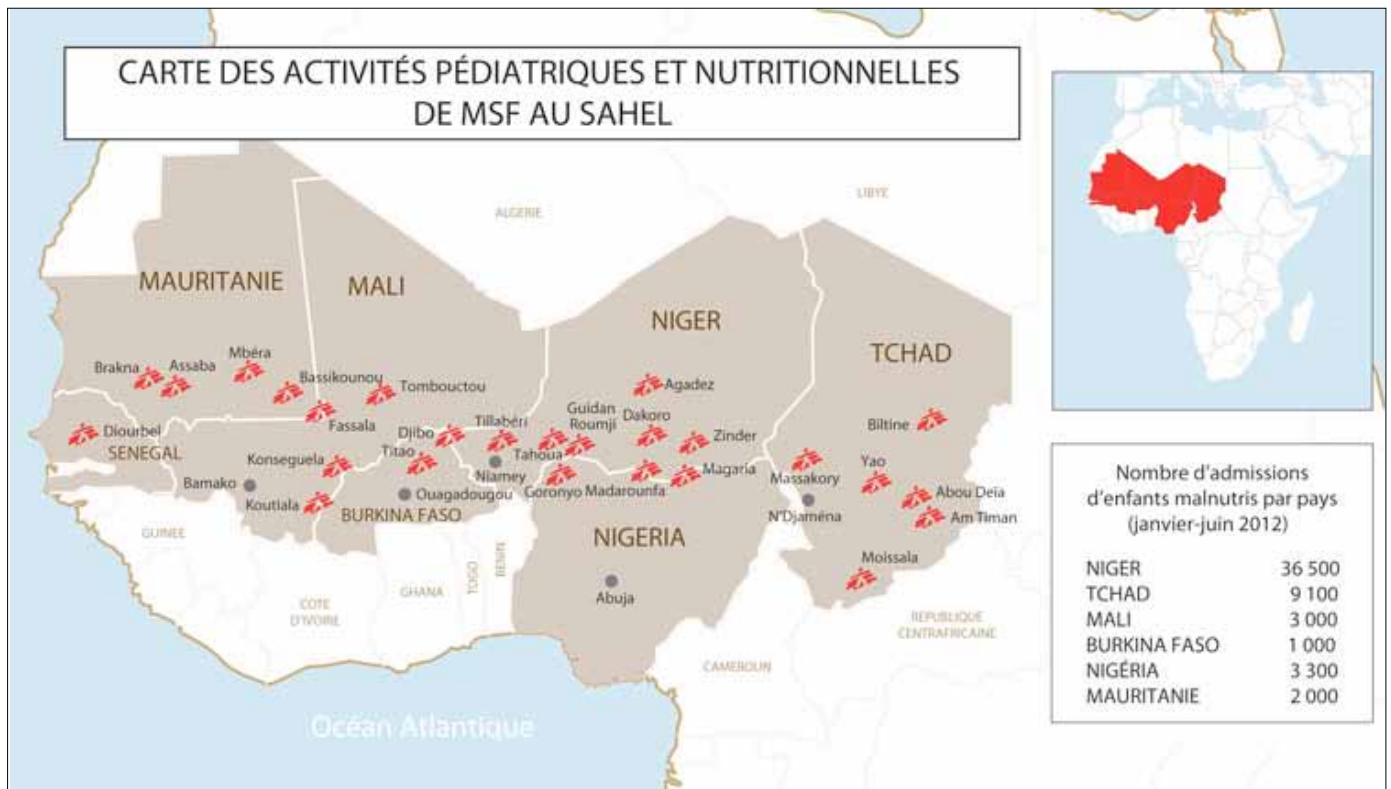
Dans quelle mesure peut-on parler d'une « professionnalisation » des ONG ? L'avez-vous vécu comme tel en votre qualité de président de MSF de 1982 à 1994 ?

La professionnalisation de notre activité est intimement liée à la croissance des budgets qui nous sont alloués. Dans les premières années d'essor des ONG, c'est-à-dire les années 1980-90, les ONG étaient portées par un mouvement de soutien et d'adhésion, qui est à rapprocher du recul de l'Etat, du déclin des grandes solutions politiques et des grands récits idéologiques. Elles représentaient de fait un nouvel idéal d'engagement. Dans le contexte de la Guerre froide, les ONG étaient une sorte de preuve en actes d'une supériorité morale et pratique de l'Ouest par rapport à l'Est. Par exemple, MSF allait porter secours aux populations directement sur les zones en guerre et leur périphérie, là où se trouvaient les populations déplacées ou réfugiées des régimes communistes. Du côté occidental, cela donnait à notre action un parfum de liberté, d'engagement et de valeurs morales très attractif à un moment de désenchantement politique. Cela explique le soutien très fort que nous recueillons et qui n'a jamais été démenti depuis les années 1980.

Concernant les financements, la difficulté n'était pas de trouver des fonds, mais plutôt de ne pas dépendre d'un seul donateur. Le principal était – et demeure – ECHO (*European Community Humanitarian Office*), créé en 1992, paraissant être une sorte de réservoir sans fin. Pour préserver une autonomie financière, nous sommes devenus soucieux de développer des outils de gestion professionnelle émanant du monde l'entreprise. Par exemple, dès 1983, MSF a recruté une directrice financière ; nous sommes passés directement d'une aide comptable à une directrice financière diplômée d'HEC. Par la suite, et de façon ininterrompue, nous avons travaillé avec des gestionnaires financiers sortant de grandes écoles de commerce.

A la fin des années 1980, MSF, conseillé par un cabinet de gestion, a construit un programme par métiers (logistique, communication, finances, etc.). Ce modèle de développement et d'organisation va également de pair avec une certaine judiciarisation du monde des ONG, soumises aux mêmes contraintes de responsabilité de l'employeur que les entreprises.

Au tournant des années 1990, un autre élément est venu transformer notre façon de travailler. **L'instantanéité de la communication a modifié les rapports à distance et bouleversé la gestion des ONG en général, et celle de notre composante sécurité en particulier.** Jusque-là, les problèmes se réglaient localement. Pour vous donner une idée, nous communiquions avec nos équipes en Afghanistan par lettres manuscrites. Pour signaler un problème, l'équipe devait la confier à un habitant, lequel la mettait dans la doublure de sa peau de mouton et partait la poster à Peshawar. Notez la multiplication d'intermédiaires et le risque de perte d'information et de temps... Nous recevions la lettre deux mois plus tard. Dans ce contexte, seuls les gens concernés étaient à même de décider s'il fallait évacuer ou non. Jusque-là, nos équipes sur le terrain étaient généralement dans des endroits très reculés, et reposaient entièrement sur les liens tissés avec les acteurs locaux. Nous avions des méthodes de protection, mais que nous n'appelions pas « gestion de sécurité ». **A partir du moment où les premiers moyens de communication satellite se sont répandus, le centre de gravité de la décision est passé du terrain vers le siège.** La transition s'est faite à une vitesse incroyable. L'interaction entre le cadre géopolitique et les outils techniques que l'on utilise a produit cette nouvelle forme de gestion de la sécurité.



Comment a évolué le traitement des questions de sûreté au sein des ONG ?

Ce contexte de professionnalisation sectorielle au sein des ONG conduit, en effet, à une approche professionnelle d'un problème qui se pose d'une façon nouvelle, à savoir la gestion de la sécurité de nos équipes. La notion de « *duty of care* » est très présente dans notre domaine d'activités. Une certaine responsabilité de l'organisme vis-à-vis de ses employés s'est développée, notamment du fait de la judiciarisation de nos structures. Cela vient en partie d'une relative « anglo-américanisation » de MSF et des ONG en général. Notre principal partenaire financier est MSF USA...

Le renforcement des normes et la judiciarisation croissante en matière de sûreté vont à l'encontre de la capacité d'improviser, de la prise d'initiative, traditionnellement valorisées par les Français. Les Australiens cultivent également cet état d'esprit, cette valorisation de l'action individuelle.

Dans ce contexte, les entreprises sont-elles des acteurs à privilégier ?

Les soutiens que nous cherchons auprès des entreprises ne sont pas systématiques. Il s'agit le plus souvent de soutiens financiers, d'avis et de conseils d'experts dans les domaines juridique, logistique, ou du médicament, par exemple. **Nous ne diabolisons pas les entreprises, mais de fait, le mélange des institutions est rarement efficace sur le terrain. Il est déjà difficile de se coordonner avec les autorités locales ; intégrer à notre dispositif une entreprise, qui a ses propres préoccupations, revient**

à ralentir l'action. Il n'y a aucune dimension morale dans ce que je dis, je reste sur le plan de la pratique et de la cohérence interne. Le partenariat avec les entreprises se fait rarement sur le terrain, mais plutôt en amont.

Nous savons que certaines entreprises ont, à l'occasion de la guerre au Kosovo, créé des ONG. Cherchant à conquérir des marchés, celles-ci ont pu, à un certain moment, utiliser les ONG comme une sorte de cheval de Troie. Bien que n'étant peut-être pas le mieux placé pour le vérifier, j'ai toutefois le sentiment que cela est marginal. Les entreprises ont d'autres moyens que les ONG pour obtenir des marchés dans des zones sinistrées. Les ONG semblent plutôt être un moyen d'approcher les populations, donc d'obtenir des informations sur leur mode de vie, sans doute, mais il y a des façons plus simples et moins coûteuses pour cela : utiliser une fausse carte de presse, ou envoyer un prospecteur...

Quelles sont les relations entre les ONG et les milieux militaires ?

Il y a deux cas de figure, l'un exceptionnel et l'autre courant. Le cas exceptionnel survient en dernière instance, lorsque nous recourons aux militaires pour nous faire évacuer face à un risque sécuritaire majeur. Le cas courant, c'est lorsque nous faisons face à des militaires sur le terrain, dans notre action quotidienne. En cela, nous les considérons comme parties prenantes à un conflit et donc à égalité de traitement par rapport aux autres protagonistes. Je suis conscient qu'il y a une contradiction entre ces deux éléments, mais c'est une nécessité pour le bon déroulement de notre action. Nous avons des relations avec



© Samuel Hanryon / MSF

Les équipes MSF soignent les blessés centrafricains à l'hôpital communautaire de Bangui.

toutes les parties au conflit. Pour l'humanitaire sur le terrain, un chef Taliban est un interlocuteur, pas un ennemi. **Contrairement aux tenants d'un humanitaire guerrier, vieille tradition impériale, nous n'avons pas d'ennemi.** Nous pouvons certes être pris pour cibles, et cela se produit parfois malheureusement, mais notre action n'est jamais motivée, ni dirigée, vers une cause ennemie. Or, **lorsque vous commencez à être ami avec des militaires en situation de combat, vous partagez leur ennemi.** C'est la raison pour laquelle, dans ce genre de contexte, nous ne nous mélangeons pas.

Peut-on parler d'une augmentation de l'insécurité dans le monde ?

Les humanitaires, comme les autres missionnés à l'international, sont désormais confrontés à de nouvelles menaces telles que le kidnapping. Ce risque est d'autant plus important lorsque l'on agit dans des zones en guerre, où des groupes armés difficilement identifiables pratiquent le commerce d'otages. Pour y faire face, nous avons un dispositif professionnel assez élaboré et coûteux. La multiplication des enlèvements ces dernières années ne doit pas être spécifiquement interprétée comme un signe d'hostilité vis-à-vis des humanitaires, mais s'inscrit dans un cadre plus global d'une activité lucrative et parfois politique. En général, les deux enjeux politiques d'un enlèvement consistent, pour ces groupes, à montrer leur existence et leur capacité de nuisance, mais aussi à couvrir une retraite.

Nous sommes également confrontés, de manière plus diffuse et globale, à la violence issue de la petite criminalité qui prolifère dans les contextes instables. Cette menace est hélas très pénible et difficilement gérable au quotidien.

Faites-vous appel à des sociétés de sécurité privée pour y faire face ?

Les ONG sont activement démarchées depuis le milieu des années 1990 par des compagnies de sécurité privée. En tant qu'ONG humanitaire, nous évitons d'avoir recours à ce genre de services. **Nous ne sommes pas des grands groupes tels que Total ou Areva pour lesquels un véritable enjeu économique dépend de la sécurité de leurs infrastructures et de leurs personnels.** Il me semble plus pertinent de concevoir que nous avons un levier qui nous est propre : **l'utilité que nous représentons auprès des populations.** Si nous sommes sur le terrain, c'est parce

Sur la route de l'hôpital Castor à Bangui



© Juan Carlos Tomasi / MSF

que nous sommes un instrument d'amélioration et de contact du pouvoir avec la population. C'est d'ailleurs pour cela que **l'instrumentalisation de l'action humanitaire, souvent mise en avant comme un effet pervers, est en réalité la condition même de son existence**. Notre raison d'être est bien entendu d'aider les populations, mais il faut pour cela que le pouvoir en retire un avantage, le plus souvent d'ordre symbolique au demeurant, en tant qu'instance ayant favorisé l'arrivée et l'installation d'équipes humanitaires.

Lorsque nous sommes en situation de devoir négocier avec des protagonistes sur le terrain, l'enjeu n'est pas de même nature et notre positionnement se distingue d'emblée de celui d'une entreprise. **Je pense que nous ne devons pas, en raison de la nature et de la finalité de nos actions, utiliser la transaction commerciale comme moyen de négociation**. Je ne remets pas en question la qualité des services de ces compagnies de sécurité privées lorsqu'elles travaillent avec des grands groupes, mais l'expérience montre que l'on peut faire autrement. J'ajoute que MSF est partagée sur cette question complexe et ultra-sensible et qu'il n'y a certainement pas de vérité absolue en la matière. ■

+ RAPPEL DES FAITS

Le massacre de Boguila (République centrafricaine)

26 avril 2014

Le 26 avril dernier, seize civils non armés dont trois employés locaux de Médecins Sans Frontières ont été tués lors d'un vol à main armée. L'attaque s'est produite dans un centre de soins situé au nord-ouest de la République centrafricaine. Elle est survenue lors d'une réunion entre des employés de MSF et des représentants locaux.

Les assaillants ont ouvert le feu sur un groupe de personnes, fauchant quatre d'entre elles, avant de se diriger vers l'hôpital de Boguila où ils ont tué quinze personnes et trois membres du personnel de MSF. Les hommes armés ont dégradé les locaux et emporté, entre autres, les ordinateurs.

L'hôpital de Boguila en République centrafricaine



© Catherine Robinson / MSF

+ RAPPEL DES FAITS

Attaque contre MSF – Ndélé (République centrafricaine)

3 juin 2014 – [Source MSF](#)

Le 2 juin 2014, aux alentours de 1h30 du matin, lors d'un vol à main armée, quatre hommes sont entrés avec violence dans la maison de MSF basée à Ndélé.

Une partie de l'équipe MSF a temporairement été évacuée de la ville de Ndélé, le temps d'évaluer et de négocier avec les autorités locales la possibilité, ou non, de poursuivre les activités médicales. Plus de 1 600 consultations par semaine à Ndélé, dont le tiers concerne des enfants de moins de 5 ans sont dispensées par les équipes de MSF.

Un mois seulement après [le massacre de Boguila](#), cette nouvelle attaque à l'encontre des biens et du personnel de MSF témoigne des difficultés auxquelles sont confrontées les organisations humanitaires. Entre décembre 2012 et mars 2014, 115 incidents de sécurité ont eu lieu à l'encontre des équipes de MSF en RCA.

A Ndélé, MSF soutient l'hôpital depuis 2010. Depuis décembre 2013, afin de répondre à la crise en RCA, MSF a doublé le niveau de son assistance médicale passant de 10 à 21 interventions dans le pays, auxquels s'ajoutent 6 projets pour les réfugiés dans les pays voisins. MSF travaille en RCA depuis 1997. Actuellement, plus de 300 expatriés et plus de 2000 Centrafricains travaillent pour MSF dans le pays.



© Croix-Rouge française



**Christophe
MOREAU**

Responsable RH à la
Direction des relations et
des opérations internationales de la Croix-Rouge
française

La sûreté humanitaire, c'est être irréprochable

La Croix-Rouge française (CRF) est-elle une ONG comme les autres ?

Bien que par sa vocation humanitaire la CRF apparaisse comme une ONG, juridiquement et à proprement parler, elle n'en est pas une. L'Etat français est dépositaire de l'emblème, au titre des conventions de Genève, et il en confie sa gestion à la « Croix-Rouge française ». « Croix-Rouge » est la deuxième marque la plus connue au monde après « Coca-Cola ». Ainsi, lorsque nous intervenons sur une crise, nous n'avons plus à justifier de notre présence. A Haïti, suite au séisme et aux 250.000 morts qu'il a provoqués, des Haïtiens disaient « Dieu d'abord, la Croix-Rouge ensuite ». Pour une ONG internationale, le plus souvent étrangère

à l'environnement dans lequel elle évolue, asseoir sa légitimité prend du temps, et tant qu'elle n'est pas installée, l'efficacité de son action en est amoindrie.

Par rapport aux autres organisations humanitaires, le « mouvement Croix-Rouge » est assez particulier. Sa force est d'être constitué de 189 sociétés nationales dont l'action en situation de catastrophes est coordonnée par le secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, fondée en 1919. De plus, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), doté d'un statut diplomatique comme certains personnels de la Fédération, est dédié à l'assistance des personnes victimes

de conflits et est à l'origine de l'édification du droit international humanitaire (il est, par exemple, à l'initiative des Conventions de Genève). Malgré la diversité des entités qui nous composent, notre présence dans presque tous les pays du monde nous donne une envergure nécessairement inscrite dans la durée. La marque « Croix-Rouge » « Croissant-Rouge » est ancrée dans les consciences. Notre intégration dans un modèle à long terme s'opère dès le premier jour de la crise. Ainsi, nous ne sommes pas une ONG comme les autres.

Dans quelles régions du monde êtes-vous présents et pourquoi ?

En dehors des crises exceptionnelles comme le tsunami de décembre 2004 en Indonésie, nous sommes essentiellement présents sur le continent africain. En effet, l'Amérique du Sud et l'Asie du Sud-Est, où la croissance économique est très importante, sont sorties de la dépendance humanitaire. Nous intervenons dans ces régions de manière chronique, lors d'inondations par exemple, mais aucun grand programme d'urgence humanitaire n'y est encore mené. Ce sont de plus en plus les acteurs locaux, institutionnels ou privés qui prennent le relai dans une logique de développement. Ils privilégient la mobilisation de ressources internes plutôt qu'un apport international de savoir-faire et de matériels. Notre présence est, en revanche, nécessaire en Afrique où les crises sont récurrentes et où les moyens manquent crucialement. L'essentiel de nos actions se déroule aujourd'hui au Sahel, qui paradoxalement, selon la cartographie du MAE, est une région infréquentable. Mais nous sommes, par exemple, de plus en plus présents dans le Pacifique Sud (Salomon, Vanuatu) où nous développons des programmes de réduction des risques de catastrophes liés aux aléas climatiques qui peuvent affecter très sévèrement ces territoires à très faible altitude et extrêmement isolés.

Lorsque la Croix-Rouge française (CRF) mène une mission à l'international, elle répond à la demande d'une société nationale. On ne « s'invite » pas dans un pays. Par définition, nous travaillons sur place pour et avec les sociétés nationales, parce qu'elles n'ont pas les moyens financiers et/ou techniques de gérer le problème ou la crise auquel elles font face. Chaque entité nationale a une spécificité à faire valoir. La CRF fait partie des quelques sociétés nationales du mouvement qui ont une réelle technicité et un niveau d'expertise affirmés à déployer en cas de catastrophe majeure.

Enfin, pour intervenir dans un pays, il faut des perspectives de financement viables. Le slogan des années 70 : « la Croix-Rouge ne peut donner que ce qu'on lui donne » ne fonctionne plus selon le même schéma aujourd'hui. L'absence de retour sur investissement nous distingue des entreprises, puisque par nature nous ne générons pas de

profit. Nous devons de ce fait optimiser la dépense. Aujourd'hui, la difficulté majeure pour nous est de financer notre fonctionnement. La professionnalisation de nos actions exige des infrastructures, des outils et des *process* qui se rapprochent de ceux des entreprises. Or, cette exigence n'est pas compatible avec une organisation qui dépendrait de dons par trop fluctuants pour se financer. Le lien entre le don et ce qu'il est censé financer doit avoir du sens et servir une cause. Un citoyen français prêt à donner 20 ou 30 euros pour de la nourriture envoyée au fin fond du Tchad ne fera pas forcément la même démarche pour financer mon salaire, mon ordinateur ou mon téléphone. Aussi, nous ne pouvons plus exclusivement compter sur la générosité du public. Nous devons donc nous appuyer sur les institutions, au premier rang desquelles l'Union européenne avec ces agences ECHO ou EuropAid, l'Etat avec l'AFD (Agence française de développement) et l'ONU avec le PNUD, l'UNICEF, le HCR. Nous atteignons ainsi 50 millions de fonds annuels.

Comment se décide l'envoi en mission d'un collaborateur français ?

On fonctionne en mode projet. Un besoin spécifique est identifié et présenté aux bailleurs de fonds lorsque nous n'avons pas les fonds propres nécessaires. Les postes à pourvoir sont définis avant de déposer la proposition de projet au bailleur et en fonction des fonds alloués par le bailleur à cet appel à projets. Nous dépendons vraiment des moyens financiers dont nous disposons.

Le choix des profils que nous envoyons est le fruit d'une concertation entre le responsable des projets par zone géographique, le responsable pays, et moi-même à la fois responsable des Ressources Humaines et de la Sécurité.

Evidemment, le travail de veille est fondamental : nous n'allons pas où nous pensons ne pas être en mesure d'assurer la sécurité de nos collaborateurs. En matière de menace terroriste, les cibles privilégiées sont les ressortissants français et, de manière plus générale, les Occidentaux. En conséquence, nous n'envoyons pas d'Occidentaux dans une zone comportant un risque élevé en la matière. Au Sahel, par exemple, le personnel international sur place est majoritairement issu du continent africain : nous envoyons des Nigériens au Cameroun, des Maliens en Mauritanie, etc. En plus de répondre à une règle de sécurité, cette pratique de cross-expatriation contribue à une intégration intelligente dans l'environnement en favorisant une connaissance du terrain, des pratiques culturelles, des réseaux autres qu'institutionnels...

Quels sont les risques auxquels vos personnels sont exposés dans les pays dits hostiles ?

Après analyse et mise en place de mesures correctives, les risques pesant sur nos effectifs déployés sont d'ordre sanitaire. Evidemment, comme pour tout organisme interna-

tional, il existe un plan de sécurité pour chaque pays, en fonction des risques identifiés, avec des phases de gestion de crise selon des scénarios envisagés.

Ensuite, les statistiques et les normes nous obligent à repenser notre organisation locale. En 2006, 46% des accidents du personnel du mouvement international Croix-Rouge/Croissant-Rouge étaient des accidents de la route. Aujourd'hui, ce taux a été ramené à 12 %. A notre niveau, nous avons interdit à nos personnels internationaux de conduire et nous veillons à la qualité de notre parc automobile. La conduite dans ces zones est effectivement considérée comme un métier à part entière. Un employé national s'insère mieux dans la circulation, réduisant les risques d'accidents, et est parfois seul à pouvoir se repérer sur une piste.

Enfin, il y a toujours un risque pour l'image de la CRF lorsque nous intervenons dans un pays en crise. Au niveau local, nous pouvons nous retrouver dans un jeu politique si une société nationale est amenée à prendre parti. Par exemple, dans le cas du Croissant Rouge syrien, son impartialité politique dans le conflit entre les rebelles et le régime de Bachar Al Assad fait localement débat. A titre d'avertissement, le CICR avait reçu une roquette de RPG-7¹ sur son siège à Benghazi. Il avait été écrit : « dehors les croisés ». Cette guerre de la communication est assez facile quand on voit que notre logo est une croix rouge sur fond blanc qui n'est pas sans rappeler les Templiers... Nous devons donc être très vigilants et s'adapter localement à chaque contexte.

Comment la menace terroriste est-elle gérée ?

En huit ans, nous n'avons perdu qu'un seul collaborateur, et c'est le fait du neuro-paludisme au Congo, non celui d'une balle perdue ou d'un attentat suicide.

La gestion de la menace terroriste est une question de stratégie. L'intégration est la règle première : nous évitons de susciter la colère, nous atténuons les différences culturelles et nous ne nous barricadons pas (quasiment pas de dispositifs de sûreté pour protéger nos personnels et nos sites). Notre mot d'ordre est de ne rien faire qui susciterait la prédation. La Croix-Rouge adopte une neutralité politique, presque sociale. Elle promeut également une certaine éthique qu'elle intègre dans le comportement-même de ses collaborateurs expatriés. Nous attachons au moins autant d'importance à la question de la compétence technique qu'à la moralité. Les délégués de la CRF doivent être irréprochables, vraiment irréprochables. Il y a des règles de comportement à adopter à l'égard de la population locale.

L'objectif est que le voisinage local parle de nous en bien ou ne parle pas du tout de nous. Pour cela, nous menons une véritable analyse et gestion de l'environnement dans lequel nous travaillons. Nos collaborateurs sont sensibilisés à ces questions *via* notamment une formation en ligne et un guide intitulé « *Stay Safe* – Préserver sa sécurité. Guide de la Fédération pour la sécurité en mission » et signent un code de conduite dans lequel ils s'engagent à ne pas avoir recours aux services de professionnels du sexe afin d'éviter toute confusion avec les motifs de notre présence. Un tel papier pourrait nous faire prendre un risque juridique – puisque le droit du travail français interdit de proscrire un comportement qui concerne les heures en dehors du travail – mais nous préférons prendre le risque d'aller aux prud'hommes demain plutôt que de ne pas avoir cette attitude préventive vis-à-vis de nos collaborateurs.

Cette ligne de conduite participe, en effet, de notre sûreté. Par exemple, si nous roulons tous les jours à 40 km/h près de notre base et que nous dégageons beaucoup de poussière, nous énerverons le voisinage. Celui-ci sera dès lors moins enclin à nous informer d'un danger imminent. A l'inverse, si nous sommes précautionneux, que nous roulons doucement et développons avec lui une relation personnelle, il sera plus disposé à nous prévenir de ce danger.

Les combattants locaux prennent d'autant moins pour cibles nos expatriés que notre vulnérabilité assumée inspire souvent une forme de respect. Au lieu de durcir la cible, nous jouons sur le fait que nous réalisons nos missions en évitant autant que faire se peut la mise en place de dispositifs de protection. Nous sommes par nature vulnérables, nous cherchons donc à réduire les raisons de nous faire appréhender. De surcroît, des actions criminelles contre nous tendraient à discréditer ces groupes auprès de la population locale qui pourrait se retourner contre eux. Nous jouons ainsi sur le facteur « humain » du terroriste-criminel. La présence de combattants ou criminels internationaux limite malheureusement ce levier.

En outre, de par la nature de notre mission, nous ne suscitons pas la convoitise. Prenons le cas du « gangsterterrorisme » sahélien pour lequel la CRF ne représente aucune perspective de profit. Un officiel déclarait, en effet, avant l'opération Serval, que le trésor de guerre d'AQMI, en tant que vrai réseau criminel, était évalué à 150 millions d'euros, soit autant que le budget du ministère de la Défense du Mali au même moment ! Nos trois tonnes de nourriture pour enfants ou nos médicaments ne les intéressent donc pas. Par ailleurs, nos logements peuvent être fouillés, nos ordinateurs volés, aucune autre information que celle

(1) Le lance-roquettes RPG-7 est une arme sans recul conçue pour le combat antichar.



© Croix-Rouge française

concernant notre travail (dont l'objet n'est pas de faire du business mais d'aider les gens) ne pourra être trouvée.

Ensuite, nous nous adaptons à l'évolution de la menace. Sans prétention excessive, si l'on considère tous les assassinats/kidnapping qui ont été commis au Sahel depuis 2004, la CRF n'aurait pu être victime d'atteintes similaires. La seule situation à laquelle nous aurions pu être confrontés est celle de la famille Moulin-Fournier au printemps 2013, puisque notre équipe au Nord du Cameroun avait pris la même route et était passée à proximité du lieu en question la semaine précédant cet enlèvement.

Cela ne veut pas dire que le risque pour nous est nul : nous sommes confrontés à la petite criminalité, comme l'est l'ensemble de la population locale. Un de nos véhicules a été braqué au Tchad par des coupeurs de route en 2010, un autre a été pris en chasse l'année dernière mais il s'agissait davantage de banditisme que de terrorisme. Globalement, la stratégie du « bouclier sans bouclier » est efficace.

Quelles sont vos relations avec l'Etat français et son réseau diplomatique ?

Nos relations sont excellentes et nous nous employons à les maintenir ainsi. Nous sommes d'ailleurs régulièrement invités à la journée de la sécurité des français à l'étranger organisée par le Centre de crise du Ministère des affaires étrangères (MAE). Cette coopération nous permet de travailler en confiance et d'ouvrir ainsi un espace de dialogue et d'échange. Ainsi le classement en zone rouge d'une région par le MAE ne signifie pas nécessairement que nous

cesserons d'y travailler. Nous ne sommes pas pour autant téméraires et expatrions le moins de collaborateurs français possible dans les zones sensibles.

Lorsqu'une protection armée est nécessaire pour protéger nos stocks et infrastructures, nous coopérons avec les forces de sécurité locales (gendarmerie). Mais une protection armée est un dernier recours et nous privilégions en temps normal l'emploi de gardes non armés via des sociétés locales. Les déplacements avec escorte armée font l'objet d'autorisation spécifique, comme ça pourrait être le cas au Sahel en raison d'un ciblage délibéré et connu. Mais cela doit rester exceptionnel. Il est également important d'avoir à l'esprit que le zonage du MAE, par son approximation, pourrait être facteur d'aggravation de l'insécurité. Je trouve intéressant que ce questionnement transparaisse dans le rapport des parlementaires sur « la situation sécuritaire dans les pays de la zone sahélienne »². En effet, une population qui vivait du tourisme et qui, du jour au lendemain, se retrouve en « zone rouge » doit trouver les moyens de survivre et le « business des otages » en est un...

Quelles sont vos relations avec les entreprises françaises à l'international ?

Ce qui nous différencie fondamentalement des entreprises c'est que la majorité de notre travail repose sur l'humain, pas sur le profit. Comme déjà évoqué, c'est aussi cette caractéristique qui nous permet d'éviter un certain nombre de problèmes de sécurité. Eviter le business, c'est éviter les complications, les tentations...

(2) Rapport d'information N° 4431 sur « la situation sécuritaire dans les pays de la zone sahélienne » enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 6 mars 2012, déposé par la commission des affaires étrangères et présenté par MM. Henri Plagnol et François Loncle, députés.

D'une manière générale, nous n'avons pas de liens formels avec les entreprises. Nous pouvons néanmoins être amenés à fréquenter leurs employés puisque nous travaillons dans les mêmes environnements. Par exemple, nous sommes en étroite coordination, sous l'égide de l'ambassade, avec les autres Français implantés au Sahel. L'envoi d'un collaborateur français dans une « zone rouge » implique de prévenir l'ambassade. Le partage de l'information est fondamental dans ce type de pays.

Notre approche du risque sécuritaire se distingue en tous points de celle des entreprises. Il y a parfois des erreurs sur les évaluations des risques pays de la part de certains directeurs Sûreté. Le niveau de menace pour le personnel français n'est pas équivalent à Bamako, à Ndjamena ou à Niamey. Ce genre de confusion se produit lorsqu'il y a un manque de connaissance de la région. Les situations sociales peuvent être fondamentalement différentes selon la région. L'information circule bien plus vite en Mauritanie (quand il s'agit de savoir qu'un 4x4 traverse le désert, combien de personnes sont à bord et qui ils sont) qu'au Niger (où il a fallu attendre 48 heures pour savoir ce qui s'était effectivement passé lors de l'attaque-évasion de la prison à Niamey début 2013). Autre exemple, il est possible de faire du trek avec l'agence de voyages Point Afrique dans le nord du Tchad (« zone orange » du MAE), alors que 300 km à l'Ouest vous seriez réellement en danger de mort (parce que les forces de sécurité tchadiennes n'ont rien à voir avec les forces nigériennes). Notre dispositif est adapté à chaque cas, à chaque région, en permanence. Aujourd'hui, nous avons des collaborateurs français en mission au milieu du Tchad ; peut-être que dans deux mois ils n'y seront plus.

Vous arrive-t-il de traiter avec des ESSD, pour de l'analyse risques-pays ou la sécurisation de vos matériels ?

La seule collaboration que nous ayons avec des ESSD se passe au niveau local, avec des sociétés locales, pour des missions de gardiennage. Mais la logique est la même que pour la sécurisation des personnes. Avoir un gardien n'est pas forcément efficace : 75% des cambriolages affectants des organisations internationales dans le monde seraient perpétrés par les gardiens. Cette statistique s'explique par la réalité économique et le rapport à l'humain : si pour un gardien, il faut 20 ans de salaire pour obtenir ce qu'il peut voler en deux heures dans la maison qu'il garde, alors... ■

NOTE DE LA RÉDACTION

Depuis 2012, la diplomatie française évolue. Sous l'impulsion de Laurent Fabius, le Quai d'Orsay a en effet placé au coeur de ses priorités la diplomatie « économique ». Le soutien aux entreprises au plan international est devenu l'une des principales préoccupations de la politique étrangère française. L'Etat démontre qu'il a pleinement pris conscience que son vaste réseau diplomatique et consulaire pouvait constituer un formidable relai de croissance pour une France industriellement en perte de vitesse.

Pour conserver sa place parmi les grandes puissances mondiales et justifier notamment son statut de membre permanent au Conseil de sécurité de l'ONU, la France ne peut plus, en effet, se reposer uniquement sur son histoire, son image de « pays des Droits de l'Homme ». Sa capacité nucléaire et son armée, rapidement mobilisable sur un théâtre d'opérations, ne peuvent réellement constituer une force de dissuasion que si son économie est solide, la puissance d'un Etat reposant aussi, de nos jours, sur sa santé économique.

L'élargissement de la mission diplomatique s'est traduit par la création, en mars 2013, d'un point d'entrée au ministère des Affaires étrangères (MAE) dédié aux entreprises, la « Direction des entreprises et de l'économie internationale » (DEEI), ainsi que par le récent rattachement du Commerce extérieur au MAE, nommé depuis le « Ministère des Affaires étrangères et du Développement international ». En coordonnant la mobilisation du réseau diplomatique au service de la croissance, la DEEI participe de la sûreté de nos entreprises sur les marchés extérieurs. Entretenir de bonnes relations avec les autorités étrangères locales contribue, en effet, à créer et/ou maintenir les conditions d'un environnement sécuritaire favorable au développement de nos entreprises dans ces territoires. Ce nouveau dispositif complète ainsi l'action du Centre de crise du MAE qui accompagne, depuis sa création en 2008 et plus encore depuis ces nouvelles directives, nos entreprises en matière de gestion de crise à l'étranger.

Dès lors, la diplomatie « économique » marque une avancée notable dans la construction d'une synergie public-privé pour la conquête des marchés à l'international et le rayonnement de la France.

Angélique LE MAZOU

Rédactrice en chef adjointe de DéfIS

→ L'ETAT, LA « DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE » AU SERVICE DES ENTREPRISES



Pavillon France, Bagdad, Irak, 2009

© Sentinel AICS Protection



Laurent FABIUS

Ministre des Affaires étrangères et du Développement international

Discours d'ouverture de Laurent Fabius

VIII^e rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger

30 janvier 2014



Mesdames et Messieurs,
Chers Amis,

Aujourd'hui s'ouvre la VIII^e rencontre sur la Sécurité des entreprises françaises à l'étranger qui est devenue, au fil du temps, quelque chose de beaucoup plus large.

Vous savez que nous avons fait du soutien aux entreprises une priorité, sinon la priorité, de la politique étrangère de notre pays. Et c'est pourquoi j'ai souhaité, avec Hélène Conway-Mouret, ouvrir personnellement votre rencontre annuelle et c'est elle ensuite qui conclura vos travaux.

La sécurité fait évidemment partie des sujets sur lesquels notre réseau diplomatique peut et doit vous apporter son aide. C'est vous les responsables des entreprises qui êtes, bien sûr, au premier chef, responsables de la sécurité de vos collaborateurs, de vos entreprises, de vos investissements. Mais il est absolument indispensable que nous travaillions ensemble, en multipliant les passerelles et les outils : les échanges d'informations, les partages d'analyse du risque, les points de situation réguliers, relations étroites entre nos postes et les entreprises implantées localement, la préparation en amont des scénarios de gestion de crise, voire dans certains cas, des exercices pratiques de simulation.

En limitant votre exposition au risque, en vous préparant, et c'est bien le sens de ces rencontres, vous vous mettez en situation de pouvoir saisir les opportunités de croissance dans les meilleures conditions.

Les chiffres sont très éloquentes : un investissement sur deux se porte aujourd'hui sur des zones pudiquement décrites comme «troublées». Le montant cumulé des investissements dans ces zones dites à risque

s'élèvent en effet à 600 milliards de dollars. Les professionnels de la sécurité privée ont pris la mesure des besoins car on estime que leur chiffre d'affaires a augmenté de 50 % par an ces dernières années, pour un marché qui, en 2013, aurait dépassé les 250 milliards de dollars.

À l'occasion de cette réunion, j'ai demandé au Centre de crise, – son directeur M. Didier Le Bret est ici – et à la direction des entreprises – son directeur M. Jacques Maire est également ici – de se concentrer sur trois axes particulièrement importants pour nos entreprises :

En premier lieu, l'analyse des risques et des enjeux associés aux pays émergents. Nos marges de croissance de demain, qui sont ô combien utiles, dépendent largement de notre capacité à aborder aujourd'hui ces nouveaux marchés. C'est la raison pour laquelle, le président de la République, moi-même et d'autres membres du gouvernement avons multiplié ces déplacements dans ces régions à forte croissance, qu'il s'agisse de l'Asie, de l'Asie centrale, de l'Amérique latine et de certains pays d'Afrique. Tout à l'heure, vous parlerez de l'Indonésie, grand pays émergent, en présence de notre ambassadrice, afin de faire le point sur les opportunités et sur les risques associés pour vous y préparer. Donc le thème est : risques, enjeux et possibilités associés à chaque pays émergent. Sans jouer les cuistres, je me rappelle qu'en grec ancien c'est le même mot qui signifie risque et chance.

En second lieu, le développement des PME et des ETI à l'international, est pour le moment insuffisant. Il suffit de regarder notre balance commerciale qui est le juge de paix. Pour des raisons compréhensibles, elles hésitent à assumer seules les risques liés à une implantation à l'étranger. Avec notre

+ LIRE LE DISCOURS EN LIGNE

- <http://www.diplomatie.gouv.fr/>
- <https://www.youtube.com>

+ A LIRE ÉGALEMENT

Le discours de conclusion de M. Laurent Fabius, Ministre des Affaires étrangères et du Développement international, dans le cadre de la Rencontre « Quai d'Orsay – Entreprises » (8 avril 2014)

- <http://www.diplomatie.gouv.fr/>

ambassadeur en Côte d'Ivoire, vous allez discuter de savoir comment des alliances peuvent être nouées sur le terrain et comment parvenir à accompagner au mieux PME et ETI sur des marchés difficiles.

Et puis il y a un troisième cas de figure, même si il y en beaucoup d'autres, ce sont les pays en situation sécuritaire dégradée ou en sortie de crise, notamment dans des régions où la France dispose historiquement d'implantations anciennes. C'est le cas dans une grande partie de la zone Afrique du Nord Moyen-Orient, mais cela vaut aussi pour nombre de pays du Sahel. Notre ambassadeur en Égypte partagera avec vous son expérience de terrain dans un pays ami de la France, où la plupart de nos grands groupes sont également présents et continuent de l'être mais qui est un pays qui présente quelques problèmes.

Sur toutes ces questions, j'ai une seule chose à vous dire c'est que la Maison que je dirige est à votre service. On ne peut pas le dire plus simplement. J'ai donné cette indication aux ambassadeurs, qui d'ailleurs ne m'ont pas attendu pour être à votre disposition, mais qui le sont de manière plus expresse aujourd'hui et qui doivent d'autant plus l'être car pour moi c'est un critère de leur réussite dans leur poste. Donc l'ensemble des diplomates, et plus particulièrement le Centre de crise, sont vraiment à votre disposition. Ils doivent vous aider à identifier et à évaluer les grandes évolutions sécuritaires pour mieux les anticiper.

Nous allons poursuivre cette politique, renforcer les capacités du Centre de crise en direction des entreprises. Le pôle entreprises du Centre de crise va s'étoffer. Une Task Force interministérielle, à la fois civile et militaire, de gestion des crises extérieures est, depuis le 1er janvier, intégrée au Centre de crise et devient une mission pour la stabilisation. L'idée c'est d'intégrer l'ensemble des missions liées aux phases initiales de la stabilisation et de la reconstruction afin de disposer d'une compétence sur la continuité de la gestion de crise. Cette cellule est composée d'agents venant de différents ministères (Défense, Intérieur, Finances, Affaires étrangères). Ses missions ont été précisées avec le recensement et l'analyse des moyens financiers et humains mobilisés sur les pays en phase de stabilisation, la mobilisation de l'expertise française et l'aide à la constitution de plate-formes d'entreprises pour être au plus près des marchés dits de reconstruction.

Sur le terrain de l'action d'urgence en réponse aux crises, nous allons également poursuivre nos partenariats en direction des fondations d'entreprises.

Je signerai tout à l'heure une convention de partenariat avec la Fondation Airbus Helicopters, qui va mettre à la disposition du Centre de crise les hélicoptères de ses clients pour effectuer des reconnaissances de terrain pour les pays victimes de catastrophes. Un partenariat avec Airbus est également en cours de négociation pour permettre au fret humanitaire de la France de bénéficier de facilités d'emport.

Toutes ces modalités ont été testées à l'occasion de la tempête qui a très durement frappé les Philippines. Je veux remercier les entreprises françaises implantées localement qui ont bien voulu mobiliser leurs équipes et leurs moyens.

Je veux saisir aussi l'occasion de la présence d'élus locaux pour saluer l'engagement des collectivités territoriales, qui contribuent, de façon importante, au Fonds spécialement créé pour faire face aux crises d'ampleur. Nous avons lancé une entité qui s'appelle le FACECO, Fonds d'action pour les collectivités territoriales. Lorsqu'il y a une catastrophe quelque part, les collectivités territoriales se demandent souvent comment elles peuvent aider. Aussi, nous avons créé auprès du Quai d'Orsay le FACECO qui permet à ceux qui veulent aider, sans avoir une idée précise, de verser de l'argent. À ce titre, nous avons recueilli près de 300 000 euro qui ont pu être mobilisés en complément des moyens ordinaires de l'État.

Je veux réaffirmer l'engagement de l'État pour vous soutenir dans votre stratégie d'expansion internationale et dans la conquête de nouveaux marchés. Il faut vraiment que l'on aille chercher la croissance là où elle est et nous avons un travail considérable à faire. Vous ne nous avez pas attendu pour le faire mais il faut passer la surmultipliée. Ceci dans les deux sens, avec les investissements français à l'étranger et, les chiffres viennent de tomber et ils ne sont pas bons, les investissements étrangers en France qui, ce n'est pas une surprise, ont beaucoup décliné. Il faut absolument redresser cette situation et ceci très rapidement.

Je voudrais à cet égard remercier les présidents des grands groupes qui ont répondu présents à notre invitation. Et j'aurai le plaisir de m'entretenir avec certains d'entre eux. Nous avons d'autres initiatives comme le Club des ambassadeurs, le Club des entrepreneurs. Il va y avoir cette année, pour la deuxième année consécutive, l'opération Quai d'Orsay-entreprises, nous avons aussi des Clubs pays (Indonésie, Koweït, Mozambique...) et les Rencontres du Quai d'Orsay. Je pense, et c'est l'objectif que je poursuis, que le Quai d'Orsay et tout le réseau diplomatique doivent devenir la maison des entreprises. Parce que les dimensions

entreprises, culturelle, recherche, stratégique, font partie du rayonnement de la France.

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.

J'ai demandé qu'on lance quelques initiatives nouvelles dont deux ou trois vont vous intéresser. À partir du 1er juillet, il y aura un nouveau portail qui va s'appeler « Diplomatie », qui va être interministériel et surtout ouvert aux entreprises. Il vous permettra de bénéficier de tous les télégrammes non classifiés. Et il y aura, par ailleurs, un certain nombre d'opérations classifiées et beaucoup plus sécurisées que par le passé. Pour tout ce qui est information non classifiée, toutes les personnes qui sont dans notre réseau pourront en disposer. Il y a énormément de matière apportée par nos ambassades et qui demeure insuffisamment utilisée.

La deuxième chose, c'est une opération qui sera mise sur pied très prochainement. En commençant par le Quai et en l'étendant ensuite aux autres membres du gouvernement, vous allez être informés trois semaines à l'avance de tous nos déplacements à l'étranger. Vous pourrez ainsi vous connecter sur ces déplacements soit en vous y joignant physiquement soit en nous disant que vous avez telle ou telle affaire en cours dans ce pays. Ce site sera ouvert trois semaines avant chaque déplacement et trois semaines après celui-ci. Nous pourrions ainsi améliorer le maillage.

Certes cela s'éloigne beaucoup de la sécurité mais je pense que l'esprit de ces Rencontres c'est, à la fois, bien sûr, de travailler sur les questions de sécurité tout à fait majeures, mais en même temps d'avoir une vision plus constructive de tout ce qui bouge. Merci d'être là et de tout ce qui vous faites et je terminerai en vous redisant que cette maison est la vôtre.

Et n'hésitez pas : nous sommes à votre disposition! ”



Jacques MAIRE

Directeur de la Direction des entreprises et de l'économie internationale du ministère des Affaires étrangères et du Développement international

Rendre le business possible, un défi pour la diplomatie

En avril 2014, le Secrétariat d'Etat chargé du Commerce extérieur, de la promotion du Tourisme et des Français de l'étranger, a été rattaché au ministère des Affaires étrangères, lequel s'est vu rajouter la mention « Développement international ». Quel est, du point de vue des relations avec les entreprises, le sens de ce rattachement ?

Le sens de ce rattachement, c'est celui de la *Diplomatie économique*. Arrivé en 2012 au Quai d'Orsay, M. le ministre des Affaires étrangères Laurent Fabius est le numéro deux d'un gouvernement dont la tâche première est le redressement économique de la France. Dans ce contexte, il a voulu faire de l'appareil diplomatique français un atout pour les entreprises et favoriser ainsi leur implantation à l'international.

Contrairement à ce que la presse a pu écrire, il n'y a pas eu « une guerre de territoires »¹ entre le Quai d'Orsay et Bercy. Le rattachement du Commerce extérieur au ministère des Affaires étrangères (MAE) procède au contraire d'une rationalisation des moyens selon deux principes moteurs : optimiser l'efficacité, et, dans le contexte de restrictions budgétaires, diminuer les coûts. La France n'a de fait plus les moyens d'entretenir deux réseaux d'influence parallèles. C'est du moins la conclusion d'un rapport de la Cour des comptes. De plus, l'étendue de chacun était inégale : Ubifrance, l'Agence française pour les investissements internationaux (Afi) et les services économiques regroupent environ 1.500 personnes dans une soixantaine de pays, alors que le Quai anime quant à lui le troisième réseau diplomatique mondial, fort de 15.000 fonctionnaires, répartis dans 163 ambassades et 92 consulats. Il est évident que pour accentuer la promotion de nos entreprises, il fallait

mobiliser l'ensemble du réseau de l'Etat à l'étranger. La problématique de la Diplomatie économique est alors de faire de ce réseau un avantage concurrentiel pour les entreprises françaises. Il faut pour cela employer toutes les dimensions de l'outil diplomatique : à la fois l'outil consulaire, l'outil de coopération technique et universitaire, l'outil politique avec les ambassades et chancelleries, et bien sûr l'outil économique et commercial.

L'Etat a-t-il un rôle déterminant dans le soutien apporté aux entreprises et dans la définition d'une offre française à l'étranger ?

La Direction des Entreprises et de l'Economie internationale (DEEI) du MAE incarne un renouveau en ce qu'elle traduit la volonté d'avoir une stratégie-pays transversale. **Désormais, il existe un plan d'action interministériel de promotion de nos intérêts économiques par pays**, qui implique tous les acteurs de l'ambassade – coordonnés par l'ambassadeur. Ce plan d'action fait l'objet d'un rapport annuel avec des indicateurs de performance. Il permet d'avoir des débats localement, sur les priorités de « ciblage ».

La Diplomatie économique concerne avant tout l'export. Notre déficit commercial ne sera pas uniquement résorbé par l'augmentation des volumes des grands contrats et les 10.000 PME aidées par Ubifrance ne suffisent pas à le combler. Des flux importants mais peu considérés sont générés par les ETI et des PME de croissance. Il est donc crucial que le réseau diplomatique les soutienne. En ce sens, nous reconsidérons le *périmètre stratégique* pour le Quai d'Orsay. Il ne s'agit plus seulement des secteurs considérés historiquement comme régaliens (économie

+ VOIR AUSSI

➤ Interview sur France24 le 6 avril 2013

+ POUR ALLER PLUS LOIN

➤ Diplomatie économique et commerce extérieur

➤ Le Quai d'Orsay au service des entreprises

(1) DENIS Anne, « Le Quai d'Orsay veut régner sur la diplomatie économique », *Slate.fr*, 8 avril 2014

de l'armement, engins spatiaux, transports etc.), mais de ceux impactant plus directement les flux économiques : énergies renouvelables, industrie pharmaceutique, agroalimentaire.

De plus, il est important de ne pas se concentrer seulement sur les pays occidentaux et les BRICS, mais d'avoir une stratégie *vraiment* mondiale. Il est essentiel de gagner les marchés chinois ou allemand. Mais il faut aussi se tourner vers des pays en Afrique ou en Amérique latine ou en Asie centrale, dans lesquels peu de pays de l'Union européenne sont représentés. La France y a un avantage compétitif particulier à exploiter. Le fait d'avoir un dispositif mondial permet de mieux identifier ces pays où l'accès au marché n'est pas facile, parce que la relation entre le politique et l'économique est beaucoup plus forte qu'en France. Dans ce sens l'ambassade joue un rôle économique clef.

Pour dire les choses très concrètement, dans des pays comme la Mongolie, le Tadjikistan, l'Ethiopie ou le Ghana, l'ambassade peut avoir un rôle d'appui important. Ubi-france n'est pas forcément présent, et surtout, il y a peu d'ambassades d'autres pays. C'est en cela que le réseau diplomatique du Quai d'Orsay peut constituer un « avantage comparatif » pour les entreprises françaises.

La Diplomatie économique s'inspire-t-elle de certains modèles étrangers ?

Oui, bien sûr. La France a-t-elle oui ou non utilisé ses divisions diplomatiques pour accompagner le business ? Moins que les Américains, moins que les Allemands. Evidemment, nous le faisons, mais de façon moins systématique et moins organisée.

L'Allemagne soutient très fortement ses entreprises au plan politique. Les Allemands ont plutôt une diplomatie de leurs intérêts économiques. Ils sont globalement un peu « neutralistes » dans la gestion des conflits, du fait de leur histoire. Cette réserve politique à l'international est compensée par une importante promotion économique. A l'inverse, la France, dans la continuité d'une longue tradition historique participe activement à la résolution des conflits internationaux (rôle de membre permanent au Conseil de sécurité, présence sur les théâtres d'opérations, rôle d'intermédiaire entre des zones peu représentées à l'ONU comme l'Afrique centrale etc.). Cette politique étrangère « affichée » fait que la France a culturellement moins eu besoin de développer sa promotion économique pour exister dans le monde diplomatique.

Autre modèle, celui du *big business* américain. Leur diplomatie économique est redoutablement efficace. Néanmoins, le travail d'influence des chancelleries américaines auprès d'Etats « partenaires » qui aspirent à développer

Ils le font de façon autoritaire, nous le faisons de façon promotionnelle.

une certaine indépendance technologique est de notoriété publique. Ils le font de façon autoritaire, nous le faisons de façon promotionnelle.

L'enjeu pour la France est de savoir comment concilier intérêt économique et questions politiques. Laurent Fabius a montré la voie : la diplomatie économique, c'est d'abord une politique diplomatique qui promeut des relations les plus ouvertes, attentives et empathiques possibles, avec le plus grand nombre d'Etats, afin de faciliter le business. Par exemple, lorsqu'on intervient dans une zone de conflit, on peut avoir affaire à un « partenaire-adversaire ». La bonne attitude serait de ne pas emblématiser le conflit et essayer de découpler le plus possible l'agenda politique de l'agenda économique. Ce n'est pas toujours possible, mais dépassionner les relations bilatérales est un enjeu majeur lorsqu'il y a des retombées économiques. Bien sûr, ce n'est pas le politique ou l'administration qui font les exportations mais bien le dynamisme des entreprises et des entrepreneurs. C'est en revanche important que la politique ne se mette pas en travers du commerce bilatéral mais vienne plutôt créer un climat favorable aux affaires.

Pour se développer, les entreprises françaises sont aujourd'hui amenées à s'implanter à l'international, dans les zones dites « hostiles ». En quoi la Diplomatie économique, depuis la récente réorganisation ministérielle, améliore-t-elle les conditions d'implantation de ces entreprises et d'un business durable ?

Vous posez une bonne question. Quel est le bon positionnement du réseau diplomatique par rapport aux entreprises ? Il y a deux façons de procéder. Historiquement, nos diplomates relaient des opportunités d'affaires, signalent l'ouverture de nouveaux marchés auprès d'entreprises en métropole. Malgré cela, les « remontées d'affaires » restent peu efficaces lorsqu'un travail en amont n'a pas été fait avec les entreprises. Celles-ci suivent davantage leur propre stratégie plutôt que des opportunités qui pourraient leur paraître « exotiques ». La vraie performance de la Diplomatie économique n'est donc pas d'aller de l'étranger vers l'entreprise, mais de l'entreprise vers l'étranger. Pour y parvenir, nous devons développer un dialogue en amont, afin que l'entreprise partage avec le MAE ses stratégies géographiques, thématiques, sectorielles, ses problèmes d'accès aux marchés, mais aussi ses besoins de financeurs locaux. Nous pouvons par exemple apporter un soutien politique, pour développer la visibilité d'un projet, mais il faut pour cela entretenir un dialogue. Tel est le rôle de la Direction des entreprises, dont les premières mesures ont porté leurs fruits : nous sommes passés de 400 à 700

entreprises avec lesquelles nous entretenons une relation dynamique.

Évaluer l'efficacité de notre prestation est difficile mais il est plus facile de quantifier le niveau de mobilisation. En dehors de ce que fait l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux), les ambassadeurs ont par exemple rencontré, en 2013, 602 investisseurs et financiers dans 34 pays. Ont été également établis des Conseils économiques dans 98 pays pour associer les acteurs publics et privés au pilotage du plan d'action. 250 contrats de plus de 10 millions d'euros ont été signés en 2013 avec une implication significative des postes. Sur l'ensemble du réseau, on calcule sur une base déclarative qu'un ambassadeur passe en moyenne 34% de son temps sur les enjeux économiques.

■ L'enjeu est de sortir de la logique des grandes opérations de prestige et d'aller vers ce qui permet vraiment de faire plus de flux. ■

3740 événements ont été réalisés dans le cadre des relations bilatérales à travers les projets de coopération scientifique, technique, culturelle et autre. La question n'est pas de savoir si 3740 constitue ou non une mobilisation suffisante : le chiffre veut déjà dire que c'est une mobilisation du réseau qui prépare le terrain pour les entreprises françaises à travers une coopération bilatérale qu'on est désormais en mesure de mieux quantifier. Cela constitue surtout un point de repère, une unité de mesure que l'on peut alimenter et voir évoluer à l'avenir.

Avez-vous identifié les secteurs et les types d'organisations à accompagner en priorité à l'international ?

Le déficit commercial de la France a atteint 61 milliards d'euros en 2013, pour environ 430 milliards d'exportations. En face, nous avons 39 milliards de grands contrats (dont 30 milliards d'aéronautique) auxquels s'ajoutent 6,5 milliards de contrats militaires. Comment combler le fossé ? Sûrement pas par les seuls grands contrats et les secteurs de souveraineté où la France est déjà très présente. La France détient déjà 50% du marché mondial aéronautique, 35% de celui des grosses turbines électriques, plus de 50% du secteur naval militaire et 75% de l'espace. L'enjeu, comme je l'ai dit, est celui des flux générés par les ETI et les PME de croissance. Pour que celles-ci aient un accès simples à aux services diplomatiques, la DEEI s'est dotée d'une plateforme avec un interlocuteur dédié par secteur – même quand le secteur est atomisé. Il y a par exemple un « Monsieur Agroalimentaire » chargé de soutenir le réseau français dans ce domaine. En ce sens, nous travaillons régulièrement avec les fédérations professionnelles.

En termes de *business*, il est essentiel de s'émanciper de la conception historique des « secteurs stratégiques » régaliens. Un exemple emblématique est celui du TGV. À l'international, la rame au beau fuselage est avant tout un symbole, donc politiquement assez fragile. Nous essayons actuellement de l'exporter au Brésil pour la ligne Rio de Janeiro-Sao Paulo. Or, Dilma Rousseff fait face à des problèmes de stabilité économique et sociale. Les premiers budgets susceptibles d'être endommagés lors des arbitrages seraient donc plutôt ceux des projets de prestige comme le TGV. De plus, il ne faut pas perdre de vue que le marché français du ferroviaire à l'international, c'est 6% de TGV contre 40% d'interurbain. Nous essayons donc d'opérer un repositionnement diplomatique en la matière, selon lequel les diplomates iraient traiter non plus seulement avec les ministres des transports pour parler TGV, mais aussi et surtout avec les maires autour des sujets d'interurbain. L'enjeu est de sortir de la logique des grandes opérations de prestige et d'aller vers ce qui permet vraiment de faire plus de flux.

Le profil-type du diplomate français permet-il une adaptation à ce nouveau contexte de Diplomatie économique dans son travail quotidien ?

En fait, c'est un peu différent de ce qu'on pense. Les quinze premières années sont généralement consacrées au politique. En rentrant au Quai d'Orsay, on travaille pour le Conseil de l'UE, le Conseil de sécurité, sur des problématiques de relations internationales, etc. L'agenda économique s'impose aux carrières plus matures. Ainsi, un ambassadeur consacre, d'après nos études, 35% du temps sur l'économie comparé au reste de la gestion de la maison « ambassade » (expatriés, relations politiques gouvernementales, événements culturels...). Avant même l'instauration de la Diplomatie économique, la dimension économique était donc déjà très présente. La différence aujourd'hui est que le Quai incite ses ambassadeurs à prendre davantage d'initiatives, en proposant un pilotage des questions économiques dans une approche plus « business ». En un mot : nous nous organisons mieux en interne sur cette politique.

De fait, l'ensemble des diplomates ont conscience que la souveraineté économique garantit notre poids politique dans le monde. Et la question de savoir si la Diplomatie économique est légitime ou non ne se pose plus. On se demande plutôt dans quelle mesure les individus doivent être formés.

Enfin, parmi la jeune génération de diplomates, cette question fait encore moins débat. L'appétit pour le *business* existe, mais le véritable enjeu est celui de la diffusion des bonnes pratiques. Il nous faut développer les outils les plus adaptés à chaque situation. Nous développons en ce sens des recueils d'informations et de suivi (une feuille d'orien-

tation par pays avec des recommandations pratiques), qui regroupent tout ce qui peut intéresser un diplomate en poste. Tous ces recueils-pays annuels sont en *open data* sur l'intranet du MAE.

Depuis quelques années, le rayonnement de la France à l'international souffre d'une dégradation des liens entretenus autrefois de façon privilégiée avec certains pays. La présence française a également fait les frais des conséquences liées aux bouleversements géopolitiques (révolutions arabes) dans les pays concernés. Comment la remobilisation du réseau diplomatique sur des objectifs « business » permettrait de lancer une nouvelle dynamique favorable au développement des entreprises françaises à l'international ?

Certaines relations ont « dérapé » à cause d'une « emblématisation » de certains sujets de politique intérieure française. Je pense à la Turquie, souvent bouc émissaire du débat européen en France, à la Chine, avec la question tibétaine lors des JO de 2008, et le Mexique, avec l'affaire Florence Cassez. La confrontation d'intérêts nationaux peut conduire à des débats passionnés ce qui peut conduire à un traitement moins rationnel de certains dossiers. A titre d'exemple, dédier l'année culturelle France-Mexique à Florence Cassez, alors même que c'est le principal sujet de conflit bilatéral, c'est prendre le risque de tuer le *business*. Ce qui a expliqué le démontage de l'opération France-Mexique en quelques jours et entraîné la perte de millions d'euros de sponsors. Nous visons plutôt à dépassionner le débat bilatéral, et c'est la grande force de ce qui est mené depuis 2012. La façon dont nous échangeons sur certains sujets politiques doit avoir vocation à susciter la confiance des partenaires.

Il ressort des échanges avec les entreprises que la sûreté à l'international repose en grande partie sur la capacité de l'organisation à s'intégrer dans son environnement. Les liens tissés en amont avec les autorités locales, les ambassades, les ONG et la population sont un facteur stabilisant, condition *sine qua non* d'un développement à long terme. Quelles seront les nouvelles directives données aux ambassades pour mieux accompagner les entreprises qui nécessitent de l'être dans des zones sécuritaires dégradées ?

A l'international, la « marque France » doit relayer des idées consensuelles, afin de développer de la proximité avec les entreprises françaises : respect des droits de l'homme et du consommateur (normes environnementales et sanitaires des produits), respect du salarié expatrié, etc. Du point de vue de son image, la France est en fait davantage investisseur qu'exportateur, c'est-à-dire qu'on a souvent trois fois plus d'employés que les Allemands dans un pays donné,

mais qu'on y exporte deux fois moins. Cela s'explique par le fait que les grands groupes français poursuivent une logique d'implantation qui répond à la nécessité du secteur (énergie, grande distribution, grandes infrastructures, réseaux). La préférence française naîtra de notre fiabilité sur le long terme. Par exemple, les grands financiers, du Japon ou des pays du Golfe (Emirats, Qatar, Koweït) nous choisissent en tant que partenaires pour construire l'avenir de l'Afrique, parce qu'ils savent que la France est dans une logique d'intégration dans les populations.

L'enjeu pour la diplomatie française est d'arriver à valoriser ces atouts. La présence française dans les zones à risques (Sahel), aujourd'hui plutôt solvables et rentables, nécessite plus d'efforts que des zones plus « classiques » (Asie du Sud-Est). Il est vital de maintenir notre présence dans ces zones, car si elles ne sont pas très attractives aujourd'hui, elles le seront certainement demain. Dans un tel contexte, le Quai d'Orsay réduit les **incertitudes** et mène pour cela un travail de conseil et de pédagogie pour nos entreprises.

Parmi les acteurs de la protection à l'international, nous avons aussi rencontré des entreprises de sécurité privées. Puisque certaines sont chargées de la protection des ambassades françaises, il serait intéressant d'avoir votre avis sur la question.

Nous suivons ce secteur. Des membres de la DEEI sont concrètement et régulièrement en contact avec les ESSD françaises. Nous essayons de les guider vers un positionnement tel qu'elles puissent remporter des marchés de sécurité à l'international. Cela permettrait d'éviter, à terme, que d'anciens militaires français travaillent pour des sociétés de sécurité étrangères. Nous serions d'ailleurs plutôt favorables à la définition d'un cadre juridique, afin que ces entreprises puissent travailler plus confortablement. ■



Didier LE BRET

Directeur du Centre de crise du ministère des Affaires étrangères et du Développement international



Missions du Centre de Crise

Ministère des Affaires étrangères et du Développement international

Dans quel contexte le Centre de crise a-t-il été créé ?

En 2007, le ministère des Affaires étrangères lance un audit sur ses missions sous la forme d'un Livre blanc. Parmi les conclusions, il ressort que le Quai d'Orsay doit renforcer ses outils de gestion des crises, afin de remplir pleinement l'une de ses missions essentielles : protéger et agir au bénéfice de nos ressortissants à l'étranger. Telle fut la mission première du CDC. Parallèlement, pour suivre l'évolution des risques et menaces, le CDC est doté d'une structure d'analyse de la situation sécuritaire dans le monde qui lui permet de diffuser en temps réel des informations et des conseils à destination de nos compatriotes à l'étranger. Le Centre de crise (CDC) répond également aux demandes de pays amis lorsqu'ils sont confrontés à des crises humanitaires.

Directement placé sous l'autorité du ministre des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI), le CDC a vocation à mobiliser et à coordonner l'ensemble des moyens étatiques français en cas de crise à l'étranger ayant un impact sur la sécurité des Français.

En cas de crise, de quels moyens disposez-vous pour entrer en contact avec les Français établis ou de passage à l'étranger ?

Les canaux sont multiples. En cas de crise majeure, il peut y avoir très vite une déclaration à caractère politique des plus hautes autorités françaises. En cas de conflit, où la vie de nos compatriotes est directement menacée, le MAEDI peut décider et organiser l'évacuation de nos ressortissants. Sur place, la fonction d'information, d'animation et de coordination de nos moyens revient à l'Ambassadeur. Le CDC, selon les crises, assiste nos postes, les soutient en personnels et en moyens, et assure la communication en direction de nos ressortissants lorsque les moyens locaux ne le permettent pas. Il diffuse également en temps réel des messages et conseils à destination des Français de passage à l'étranger.

Le **site Conseils aux Voyageurs** est le premier outil d'information et de prévention en matière de sécurité des Français à l'étranger. Il regroupe 211 pages, incluant 191 pages géographiques et 20 pages thématiques. La fréquentation de

la rubrique « Conseils aux Voyageurs » du site France Diplomatie augmente régulièrement pour atteindre une moyenne de 600 000 visites par mois, soit presque 7 millions de visiteurs par an. La procédure de modification et de mise à jour des Conseils aux Voyageurs est certifiée, depuis juillet 2011, conforme à la norme de qualité internationale ISO 9001. Les Conseils aux Voyageurs sont en effet mis à jour plus de 1 200 fois par an, certains pays pouvant faire l'objet de plusieurs dizaines d'actualisation au cours d'une même année. Les Conseils aux Voyageurs sont disponibles dans de nombreux formats : Twitter, application smartphone et tablette...

De création plus récente, je voudrais également mentionner un second outil : le service **Ariane** qui permet à ses utilisateurs d'enregistrer facilement et gratuitement leurs déplacements à l'étranger. Si la situation le justifie, ils recevront ainsi des conseils de sécurité par SMS et le cas échéant être pris en compte dans des opérations de secours organisées par l'État français à l'étranger. Des fiches réflexes sont également envoyées aux voyageurs ayant déclaré leur déplacement dans une région soumise à des risques spécifiques tels que les séismes.

Le Centre de crise dispose d'un pôle « relations avec les entreprises ». Vous êtes très sollicité par les entreprises dont les salariés sont envoyés en mission ou en expatriation à l'étranger. Comment répondez-vous à leurs attentes ?

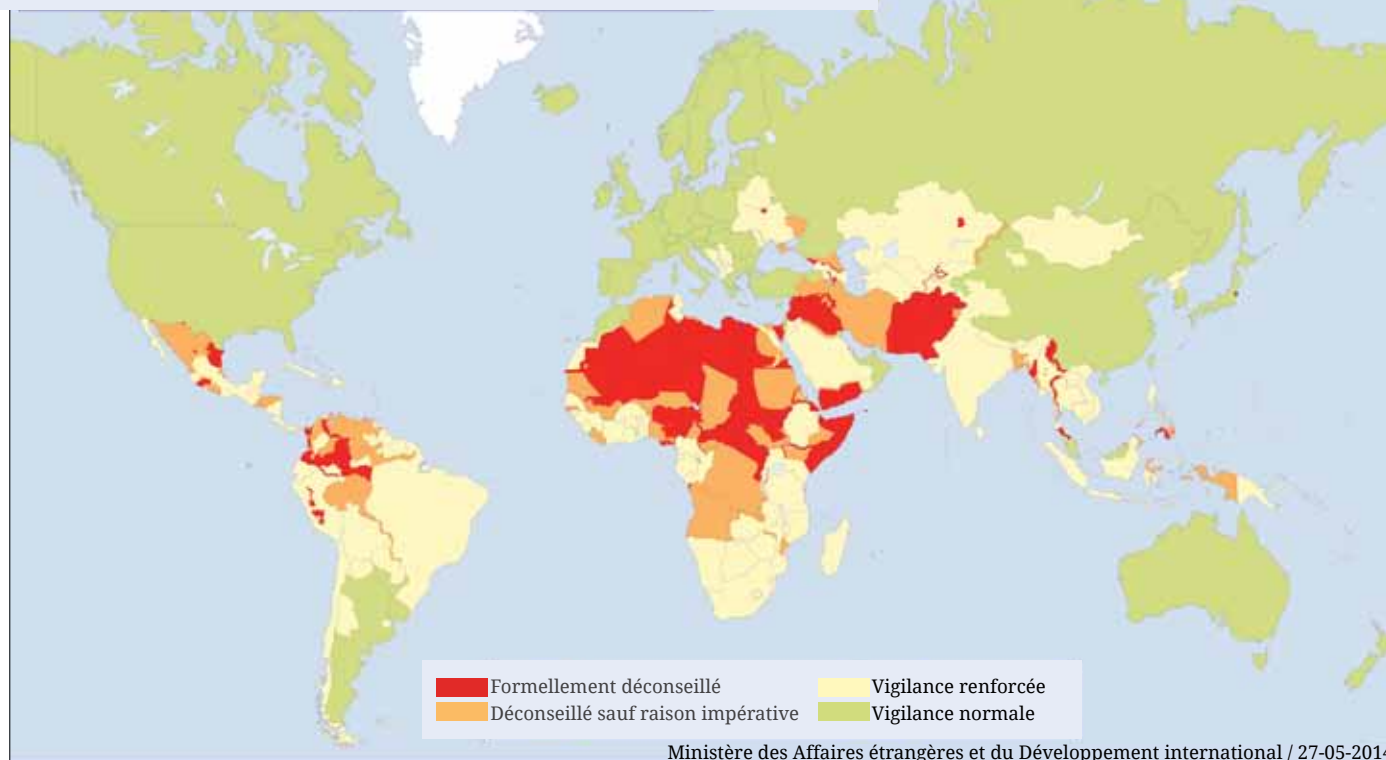
Dans tous les pays où la France est présente, son réseau diplomatique et consulaire facilite l'implantation ou le développement des entreprises. Mais il incombe aux entreprises de prendre pleinement en compte la sécurité de leurs employés expatriés et de leurs familles, ainsi que des missionnaires de courte durée et des volontaires internationaux en entreprise. Toutefois, dans un souci d'efficacité de l'action de l'État, le CDC a souhaité répondre également aux attentes légitimes de nos compatriotes salariés d'entreprises.

Avec les directeurs ou les responsables des questions de sécurité à l'étranger, le CDC organise la concertation la plus étroite possible. L'objectif premier de la coopération avec le secteur privé est de fournir aux entreprises une exper-

Conseils aux voyageurs au 27 mai 2014

Cette carte est en évolution constante.

Pour connaître avec précision la situation dans chaque pays, consultez le site «Conseil aux voyageurs» du ministère des Affaires étrangères et du Développement international



tise sécuritaire sur les environnements où elles opèrent, afin d'éclairer leurs décisions sur la conduite de leurs activités, en particulier en ce qui concerne la protection de leurs emprises et de leurs personnels. En fonction de l'actualité internationale et des sollicitations des entreprises, le CDC organise des réunions d'information, ou des conférences téléphoniques, sur la situation politique et sécuritaire dans les pays ou régions faisant l'objet de préoccupations. Il favorise la mutualisation des expériences de terrain des entreprises afin de mieux les accompagner, plus particulièrement les ETI et les PME, en zones sensibles.

Le CDC entretient ainsi un large réseau de contacts avec le monde de l'entreprise, officialisé par des conventions de coopération en matière de prévention et de gestion de crise qui le lient au Club des directeurs de sécurité (CDSE), au Centre inter-entreprises de l'expatriation (CINDEX) et au Cercle Magellan. Au quotidien, il répond aux questions posées par les entreprises et participe à l'animation de la plateforme d'échanges du CINDEX consacrée aux problèmes de sécurité. Le CDC organise également chaque année une Rencontre sur la sécurité des entreprises françaises à l'étranger qui réunit plus de 400 responsables de haut niveau du secteur privé, de la société civile et de l'administration. Sa 8ème édition, ouverte par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international, Laurent FABIUS, en janvier 2014, a porté sur les risques et enjeux associés aux pays émergents, la sécurité des PME et ETI à l'étranger ainsi que sur les pays en situation sécuritaire dégradée ou en sortie de crise.

Dans l'hypothèse d'une crise sécuritaire grave qui impliquerait l'évacuation de nos ressortissants, le CDC aurait vocation

à servir de plateforme de coordination avec les entreprises concernées. Pour garantir notre bonne collaboration en cas de crise, il est demandé à nos partenaires du secteur privé de nous fournir un point d'entrée unique en leur sein pour les questions relatives à la sécurité des employés.

Plus récemment, notre coopération avec le secteur privé s'est étendue à l'action humanitaire d'urgence. Dans un contexte de fortes tensions financières tant pour les ONG que pour l'Etat, des solutions innovantes sont développées pour élargir notre palette d'instruments d'intervention humanitaire. Les entreprises françaises, via leurs fondations, s'engagent ainsi sur le terrain humanitaire et mettent à disposition de l'Etat français et des ONG leur savoir-faire, leur expertise ou leur matériel. Une coopération avec les fondations Airbus et Airbus helicopters a été testée lors du typhon Haiyan aux Philippines. Ce partenariat a permis d'envoyer du fret et des équipes sur place, d'effectuer des missions de reconnaissance pour évaluer les dégâts matériels et adapter notre réponse tout en permettant au détachement français de se déployer sur l'île de Leyte rendue inaccessible par la destruction de son aéroport. Cette initiative a conduit à la signature, le 30 janvier 2014, d'une convention signée avec Airbus Helicopters par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international portant sur le soutien hélicopté des opérations de secours engagées par le gouvernement français lors de catastrophes naturelles ou de situations d'urgence à l'étranger.

En ce sens, le CDC constitue un interlocuteur privilégié pour les entreprises dans les phases d'anticipation, de préparation et de gestion des crises sécuritaires ou humanitaires à l'étranger. ■

→ DE L'ÉTAT DU MARCHÉ AUX MARCHÉS DE L'ÉTAT :
LES SOCIÉTÉS DE SÉCURITÉ PRIVÉE,
ACTEURS INCONTOURNABLES ?

Pick-up armé d'un canon anti-aérien en Libye, 2013

© Sentinel Protection



**Diane
DE LAUBADERE**

Rédactrice en chef de
Défis

Les ESSD¹: un marché porteur pour la France

Depuis la fin des années 1990, les ESSD (Entreprises de services de sécurité et de défense) se sont rapidement affirmées comme des acteurs incontournables dans la protection des entreprises à l'international.

Un contexte économique dégradé, en France et en Europe, couplé au phénomène de globalisation croissant des échanges, participent de ce nouveau besoin de sécurité-sûreté à l'international. Le ministre des Affaires étrangères et du Développement international l'a rappelé² : « *les chiffres sont très éloquentes : un investissement sur deux se porte aujourd'hui sur des zones pudiquement décrites comme 'troublées'* ». Les grands groupes industriels, mais aussi les PME, doivent « *chercher la croissance là où elle est* »³, à savoir, dans les zones à risques comme le Sahel, la Libye, l'Iraq, et dans une moindre mesure le Brésil et l'Afrique du Sud. Ces pays prometteurs pour le business vivent une situation sécuritaire souvent alarmante. Les Etats en perte de légitimité subissent un niveau de corruption généralement élevé qui s'inscrit dans un cadre d'instabilité politique globale. Y investir nécessite donc de bâtir des architectures de sécurité, soit au sein-même des groupes, soit en externalisant vers des sociétés privées. La mission consiste à assurer la protection des infrastructures et du personnel (expatriés, voyageurs d'affaires, commerciaux). Loin d'être facultative, la sûreté à l'international devient une condition *sine qua non* de la croissance d'une organisation, quelle qu'elle soit (grand groupe, PME ou ONG). Et la sécurité du personnel, plus qu'une nécessité, est devenue une obligation juridique.

La forte judiciarisation que connaît le monde des affaires depuis une dizaine d'années, témoigne d'une augmentation du niveau d'exigence en termes de protection des salariés au travail. Cela se traduit notamment par le durcissement des décisions du juge à l'égard de la responsabilité de l'employeur, comme le démontre Oli-

vier de Maison-Rouge. La multiplication de jurisprudences, [à l'image de celle dite « de Karachi »](#), conditionne désormais l'implantation des organisations à l'international. En cas d'incident de sûreté, l'approximation et l'improvisation ne sont pas tolérées par les juges, qui vérifient si l'entreprise a respecté ses responsabilités en termes d'information sur le niveau de risque du pays, de formation du personnel et de mise en place des mesures de protection appropriées. Plus généralement, l'encadrement juridique de secteur reste une préoccupation majeure. A ce propos, la définition d'un référentiel standardisé relatif à la qualité des prestations des ESSD, en cours de formalisation [au niveau national avec l'AFNOR](#) (Association française de normalisation) et international avec [cinq normes ISO](#), devrait aboutir en juillet 2014. La France saura-t-elle peser suffisamment pour garantir les intérêts de ses entreprises ? Comme le souligne [Xavier Latour](#) dans son article : « *La France ne peut pas rester à la marge et observer l'élaboration des règles internationales plus ou moins contraignantes (...)* ». La capacité des ESSD à remplir les conditions d'éligibilité pour gagner les futurs marchés en dépend.

La prise de conscience par les organisations du besoin de sécurisation s'est donc faite en réaction au niveau d'insécurité que connaissent certains pays ([cf. Dimitri Linardos](#)), aux nouvelles contraintes juridiques, mais aussi à un certain nombre de cas critiques ayant fait école ([Arlit 2010](#), [In Amenas 2013](#), [famille Moulin-Fournier 2013](#), [Boguila](#) et [Ndélé 2014](#)). Dès lors, les ESSD offrent une solution alternative au soutien des Etats en la matière et présentent plusieurs avantages. En cas de crise, dans le cadre des relations avec les prestataires – majoritairement étrangers – d'assurance de type K&R (Kidnap and ransom), pour mener une négociation, par exemple, ces structures privées sont plus flexibles et moins exposées au risque de médiatisation d'une affaire ([cf. Laurent Combalbert](#)). De manière plus large, et

(1) Entreprises de services de sécurité et de défense

(2) Discours d'ouverture de Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Dévelop-

pement international, le 30 janvier 2014
(3) *Ibid.*

à l'heure où la plupart des grands groupes français sont de facto multinationaux (siège social en France, capitaux internationaux), les ESSD permettent également à l'Etat de ne pas supporter le coût d'une protection dont il n'a plus à être garant.

Les ESSD représentent donc aujourd'hui un marché en plein développement. On estime que leur chiffre d'affaire mondial aurait augmenté de 50% par an ces dernières années, [même si une certaine récession a frappé les entreprises américaines en 2013](#). En France, malgré une forte concurrence étrangère et notamment anglo-saxonne, leur rythme de croissance est allé crescendo ces dernières années, ce qui appelle un effort d'adaptation et de professionnalisation rapide. Le premier enjeu est celui de la légitimation des ESSD, positionnées entre les pouvoirs publics et les directions sûreté des entreprises : elles constituent un « lien » qui reste à formaliser.

■ Les ESSD permettent à l'Etat de ne pas supporter le coût d'une protection dont il n'a plus à être garant. ■

Traditionnellement considérée comme une fonction régalienne, l'utilisation de mesures de protection (dont le recours possible à la force) par des sociétés privées au profit d'Etats ou de groupes privés, s'est largement déployée dans le monde et généralisée dans les relations sociales. En France, cette tendance à la privatisation de la sécurité est cependant plus délicate. Culture jacobine ou pudeur régalienne, le fait est que le recours aux ESSD est peu ou mal évoqué.

Mal ; parce que les médias ont trop souvent mis l'accent sur des cas de dérapages. Le cas isolé de Blackwater en 2007 n'a eu de cesse d'être invoqué. Ces exemples de « barbouzeries » ont nettement desservi l'image du secteur, généralement assimilé au mercenariat par l'opinion publique.

Peu ; parce qu'on a vu le secteur évoluer tant bien que mal dans un milieu qui ne lui était favorable ni politiquement ni juridiquement. Les ESSD françaises ont pu souffrir d'une absence de reconnaissance, sinon d'une méconnaissance, de la part des pouvoirs publics, des médias, des ONG et de la société civile en général. Ce manque a largement conditionné leur développement face à une concurrence étrangère soutenue par les contrats gouvernementaux. Là encore, plusieurs logiques se dessinent et témoignent de postures idéologiques fortes de la part des Etats. Celles-ci sont largement appuyées via les discours des acteurs qui composent l'environnement de la sécurité...

Néanmoins, si les ESSD françaises ont pu faire face à la concurrence étrangère, c'est qu'elles ont su tirer parti du savoir-faire spécifiquement français. La « [French touch](#) » constitue un argument commercial et un avantage concurrentiel qui commence à être apprécié par et dans certains pays, là où l'approche anglo-saxonne n'est pas nécessairement la plus performante. Ainsi, les discours commencent à changer, comme en témoigne [l'allocation](#)

[de Laurent Fabius](#) et les nombreuses actions lancées à travers la Diplomatie économique. Dans cette perspective, des rencontres régulières entre les ESSD françaises et le Centre de crise du ministère des Affaires étrangères et du Développement international permettent de croiser les analyses risques-pays publiques et privées, et d'améliorer la coopération entre les ambassades et les entrepreneurs de la sécurité. Il est aussi question d'autoriser par la loi l'embarquement des équipes de protection sur les navires battant pavillon français ([cf. Enjeu : La piraterie maritime](#)). [Ce projet de loi qui devrait être définitivement adopté par l'Assemblée nationale le 19 juin 2014](#). L'heure n'est donc plus aux preuves et aux justifications, et le recours aux services de sécurité privée est en voie de légitimation.

Le phénomène de privatisation de la sécurité est en réalité plus ancien qu'on ne pense, et s'inscrit dans un mouvement de rationalisation des actions de sécurité menées par l'Etat. On se souvient à cet égard des houleux débats concernant les convoyeurs de fonds privés dans les années 1950. La privatisation se fait progressivement et de manière consentie.

Outre les nouveaux besoins des grandes entreprises, la privatisation de la sécurité est aussi le résultat des contraintes budgétaires qui pèsent sur l'Etat. Parce qu'il recentre les armées et les forces de l'ordre sur leur cœur d'activité, l'Etat externalise un pan de la sécurité, à commencer par certaines de ses infrastructures.

Une autre fenêtre d'opportunité s'ouvre au développement des ESSD françaises, celle du besoin de formation de pays « émergents », qui souhaitent s'affranchir de la tutelle des puissances occidentales et qui ont besoin de créer des conditions sécuritaires favorables à des investissements de longue durée. L'aide publique « gratuite » n'est plus un argument de poids pour des pays comme l'Angola, le Congo ou la RDC qui ont les moyens de faire appel à des sociétés privées de sécurité pour former et entraîner leurs propres armées et forces de sécurité intérieure.

Ainsi, des raisons contextuelles expliquent le succès des ESSD, qui ont axé leur développement autour i) de l'accompagnement des acteurs économiques privés pour leur permettre d'investir de façon sécurisée et ii) de l'accompagnement des Etats dans leur action d'externalisation de formation. Le dialogue avec certaines d'entre elles (Amarante, Erys Group, Gallice et Sentinel AICS Protection) l'explique aisément.

Mais s'ajoute à ce panorama des raisons plus profondes, qui ont entraîné des bouleversements au cœur du fonctionnement social. Celles-ci ouvrent un champ de réflexion dont Eric Delbecque, Jean-Jacques Roche et Xavier Latour nous font part dans ce numéro. Privatisation et externalisation de la sécurité nécessitent non seulement de s'interroger sur les missions de l'Etat, mais encore de considérer les tendances qui se dégagent de ce mouvement de « sécurité à deux vitesses », évoqué par Eric Delbecque. ■



**Jean-Jacques
ROCHE**

Professeur à l'Université
Panthéon-Assas (Paris 2)

Directeur de l'ISAD
(Institut supérieur de
l'armement et de la
défense)

Directeur de la formation,
des études et de la
recherche de l'IHEDN

Conférencier au sein du
département Sécurité
économique de l'INHESJ

Vérité en deçà, erreur au-delà !

Parler de « privatisation de la sécurité » n'a pas la même signification sur les deux rives de l'Atlantique Nord. Dans le Nouveau Monde, la thématique est brandie par les entrepreneurs de sécurité qui invoquent la Common Law pour récuser les contraintes constitutionnelles que les pouvoirs publics ne sauraient leur imposer lorsqu'ils externalisent certaines activités de sécurité ou de défense. Sur les rivages de la « Vieille Europe » continentale, la privatisation de la sécurité est associée à une menace lourde de conséquences chaque fois que l'État délègue des activités touchant de près ou de loin son monopole de la violence légitime.

Le même objet, éclairé par des projecteurs placés dans des angles opposés, prend donc des formes différentes. Outre-Atlantique, la sécurité constitue un marché où la demande est aussi bien privée que publique. L'histoire comme la philosophie politique et la doxa économique concourent à faire de la sécurité un droit individuel incessible et un bien marchand. Droit individuel incessible confirmé par le deuxième amendement, la sécurité est déléguée à la puissance publique aussi longtemps que celle-ci est en mesure de garantir les droits individuels, fut-ce au détriment des exigences de la collectivité. Dès lors que ce droit fondamental n'est plus garanti, l'individu récupère sa totale autonomie, laquelle peut aller jusqu'à l'autodéfense puisque celle-ci, pour la Cour suprême, participe au droit (district de Columbia vs Heller, 2008.) La tradition anglaise n'est guère différente puisque Hobbes défendait l'idée selon laquelle « *chaque homme doit protéger sa vie et son corps et mettre en oeuvre tous les moyens et tous les efforts sans lesquels il ne saurait se protéger* » (*The Elements of Law Natural and Politic*), ce qui le conduisait à considérer dans le chapitre XIV du *Leviathan* qu'une « convention par laquelle je m'engage à ne pas me défendre contre la force par la force est toujours nulle ». Ne transférant à l'État que l'exercice de son droit à la sécurité, le sujet anglais attend dès lors de sa police qu'elle assure prioritairement sa sécurité,

mission à laquelle il est légitimement associé via les constables et autres dispositifs de *neighbourhood watch*.

Cette coproduction de la sécurité, qui n'est pas associée au monopole de la puissance publique, a paradoxalement pour conséquence – mais le paradoxe ne vaut que pour nous autres Français – l'idée selon laquelle la sécurité est un bien marchand comparable à n'importe quel autre produit de consommation courante. S'il n'est pas en mesure de se défendre par ses propres moyens, il est en effet naturel qu'un citoyen américain puisse s'adresser à un prestataire de services pour assurer sa sécurité personnelle en cas de défaillance de la puissance publique. Recourir à des auxiliaires pour ses armées, faire assurer le ravitaillement en vol de ses bombardiers par des compagnies privées, confier la garde des prisonniers de droit commun à des sociétés privées, organiser le maillage de l'espace public sur la base de réseaux de caméras privées sont autant de pratiques normales que la puissance publique doit externaliser dès lors que le coût des appels d'offres est inférieur au coût d'exploitation directe. Les quelque deux cents milliards de contrats du Pentagone durant les guerres d'Afghanistan et d'Irak suffisent à expliquer la structuration du marché américain de la sécurité autour d'entreprises en réseaux à dimension mondiale.

De l'autre côté de l'Atlantique ou tout simplement du Channel, et plus particulièrement dans le cas français, la situation est exactement inverse. La sécurité est un droit individuel qui a été transféré à la puissance publique, laquelle ne saurait être concurrencée dans la mise en oeuvre de ce qui est considérée comme un bien commun.

Si Locke est le descendant de Hobbes, Bodin a tracé la voie aux théories de l'absolutisme qui ont servi d'assises à un État n'ayant jamais totalement renié son héritage monarchique. L'absence, dans la tradition politique française, d'un pacte social préalable au pacte politique créant l'État justifie la prééminence de ce dernier et le piètre intérêt que suscite le droit individuel à la sécurité dans un pays où la magistrature s'est érigée en protectrice des libertés individuelles face à des forces de police suspectées de privilégier l'ordre public à la sécurité individuelle. La sacralisation de l'action de l'État explique ainsi que ses missions dites « régaliennes »¹ soient sanctuarisées et ne puissent être confiées à des acteurs privés dont les intérêts particuliers entrent inévitablement en conflit avec les exigences de l'intérêt général. La sécurité devient un « bien public » incessible puisque l'intervention du marché risquerait de porter atteinte au principe de « non-concurrence » qui caractérise les biens communs dans la définition classique de Paul Samuelson, même si l'État s'accorde le droit de déroger au principe parallèle de « non-rivalité » dans le cas où la protection de la sécurité d'individus risquerait de nuire à l'intérêt du plus grand nombre. Il n'est donc pas étonnant dans ces conditions, qu'une fois prise la décision de légiférer sur le mercenariat, l'autorité publique ait interprété de manière extensive la loi du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaires en assimilant le mercenariat prédateur de la décolonisation et l'activité marchande des modernes entreprises de sécurité et de défense.

Sans doute le projet de loi du 3 janvier 2014 autorisant les activités privées de protection des navires représente-t-il un changement de cap radical. Mais, si la nécessité a fait loi dans le cas présent, il n'est pas certain que l'inflexion doctrinale soit à la mesure des évolutions pratiques qui se profilent à l'horizon. Il est clair que le droit français n'est pas prêt à s'engager dans cette voie ; et il est tout aussi clair qu'en s'efforçant de concilier une tradition « souverainiste » de la puissance publique avec des accommodements de circonstances liées à la réduction de ses moyens, le navire de l'État donne avant tout l'impression de naviguer à vue sans la vision claire de l'État stratège soucieux de placer les moyens privés au service des intérêts publics. ■

(1) On remarquera ici que le mot « régalien » d'usage si courant est intraduisible en l'état en langue anglaise.



Xavier LATOUR

Professeur de droit public
à l'Université de Nice –
Sophia Antipolis

Centre d'études et de
recherches en droit
administratif, constitution-
nel, financier et fiscal (EA
7267)

Secrétaire général de
l'Association française de
droit de la sécurité et de
la défense

Conférencier au sein du
département Sécurité
économique de l'INHESJ

Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD

La sécurité privée est une composante à part entière de la sécurité de la Nation. Le Code de la sécurité intérieure (CSI) concrétise les partenariats entre les sphères publique et privée en consacrant un Livre spécifique à la sécurité privée (issu de la codification de la loi 83-629 du 12 juillet 1983), et en la plaçant de la sorte au même plan que des acteurs publics.

Si les activités de sécurité privée sur le territoire national sont régies par le CSI, ce dernier n'est pas applicable aux activités à l'étranger qui sont parallèlement entravées, à tort ou à raison, par les dispositions internationales (Conventions de Genève) et législatives relatives au mercenariat¹. Dans ces conditions, il est compréhensible que les entreprises françaises de services de sécurité et de défense (ESSD) hésitent à s'engager dans un trou noir juridique et peinent à se développer, en laissant souvent le champ libre à la concurrence étrangère pour sécuriser les entreprises françaises à l'étranger.

La France tergiverse. Certes, l'environnement juridique des ESSD n'est pas aisé à appréhender, mais les blocages ne sont-ils pas avant tout idéologiques ?

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.

En d'autres termes, les ESSD recouvrent des réalités très différentes et c'est peut-être par un effort de clarification qu'il conviendrait

de commencer. Illustrant a contrario l'adage de Boileau, rien n'est clair dans l'énonciation des ESSD et les mots ne viennent pas aisément. C'est plutôt la confusion qui règne, les ESSD sont souvent confondues avec les sociétés militaires privées (SMP), lesquelles peuvent participer à des opérations militaires. A ce sujet, il faut admettre que l'appellation même des ESSD n'est pas la plus heureuse, la référence à la « défense » pouvant entretenir la confusion. Sans exagérer la tendance à la systématisation, ne faudrait-il pas affiner les catégories pour les rendre plus compréhensibles ?

Le débat sur le cadre juridique des ESSD est révélateur d'un Etat en mutation. Sous la pression budgétaire, celui-ci doit repenser les conditions d'exercice de certaines de ses missions dans une logique d'externalisation sans cesse renouvelée, sans pour autant remettre en cause ce qui constitue son essence.

Il doit aussi favoriser la protection des entreprises nationales opérant à l'étranger. Au même titre que la sécurité privée a su trouver sa place dans l'offre de sécurité intérieure, elle n'est pas condamnée à rester étrangère au champ international. (A cet égard, le droit ne peut pas être considéré comme un obstacle ou une menace, pas plus qu'il n'est pos-

(1) Loi 2003-340 du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaire.

La définition des missions de sécurité privée à l'étranger est une condition nécessaire à l'élaboration d'un cadre juridique adapté. Tout comme les missions de la sécurité privée intérieure ont été précisées par le législateur, cet effort s'impose pour les ESSD

sible de se satisfaire d'une forme de chaos juridique entretenant l'illusion de marges de manoeuvre opérationnelles.)

Existe-t-il un domaine objectivement interdit à l'externalisation ? Dans le cadre interne, le Conseil constitutionnel (décision du 11 mars 2011) a limité les possibilités de recourir à des prestataires privés en matière de sécurité à la place de la « force publique », en se fondant sur l'article 12 de la déclaration des Droits de l'Homme. A l'étranger, la France entend exclure le recours au privé dans le cadre d'opérations militaires et elle limite, en principe, l'externalisation à des aspects strictement logistiques.

Que l'Etat se demande ce qu'il peut confier ou pas à des ESSD pour ce qui le concerne (garde des ambassades ou sites logistiques par exemple) ne l'empêche pas d'organiser le droit applicable aux donneurs d'ordre privés.

La définition des missions de sécurité privée à l'étranger est une condition nécessaire à l'élaboration d'un cadre juridique adapté. Tout comme les missions de la sécurité privée intérieure ont été précisées par le législateur, cet effort s'impose pour les ESSD.

En outre, l'élaboration d'un cadre juridique adapté aux ESSD implique de réfléchir, d'une part à la possibilité de garantir la sécurité juridique du contrat et, d'autre part celle des personnels, ce qui renvoie au régime de responsabilité applicable à l'entreprise et à ses agents.

Dans l'hypothèse d'un commanditaire privé, l'enjeu est de faciliter le recours à des entreprises nationales fiables et performantes.

Cela nécessite la rédaction d'un corpus juridique appréhendant, en particulier, les conditions du recours à la force et les règles de droit du travail. Une conciliation entre la liberté contractuelle et certains impératifs (nature des missions, matériels...) justifie un encadrement, comparable à celui applicable aux équipes de protection embarquées dans le cadre de la lutte contre la piraterie maritime.

L'existence de normes renvoie aux moyens d'en garantir le respect. La question des contrôles opérés par la puissance publique est alors essentielle. Comment garantir la fiabilité de l'entreprise, de ses dirigeants et de ses agents ?

Il convient d'instaurer une procédure d'agrément pour chacun d'entre eux. La sécurité privée sur le territoire national a évolué sous l'influence du Conseil national des activités privées de sécurité (établissement public rassemblant la puissance publique et les opérateurs privés). Il a d'ailleurs été choisi pour assurer les contrôles a priori sur les entreprises de lutte contre la piraterie maritime, les contrôles de l'activité elle-même étant confiés aux forces armées. Faut-il suivre cette piste ou privilégier un contrôle plus classique, car strictement étatique et opéré par l'administration centrale directement (DPSD par exemple) ?

De plus, serait-il envisageable de labelliser les entreprises selon le type de missions qu'elles seraient autorisées à exercer ? Dans ce cas, les effectifs, les moyens matériels, les garanties financières ouvriraient ou pas l'accès à certaines activités. Une réponse positive à cette dernière question supposera de déterminer le dispositif approprié. Une labellisation par un organisme privé n'est pas sans inconvénient juridique, a fortiori si l'organisme est contrôlé directement ou indirectement par la profession. Une voie davantage étatique devrait-elle dès lors être suivie ?

Une chose est sûre, la France ne peut pas rester à la marge et observer l'élaboration de règles internationales plus ou moins contraignantes, comme l'illustre le code de conduite international adopté par les professionnels en 2010, et qui n'engage que ceux qui le veulent bien...

Plus généralement, ce genre de missions suppose l'existence de règles déontologiques claires et appuyées par des sanctions (code de déontologie ? sanctions professionnelles et judiciaires ?).

Une chose est sûre, la France ne peut pas rester à la marge et observer l'élaboration de règles internationales plus ou moins contraignantes, comme l'illustre le code de conduite international adopté par les professionnels en 2010, et qui n'engage que ceux qui le veulent bien... ■

Les entrepreneurs de la sécurité dialoguent



Christophe BONAMY

Directeur associé de Sentinel AICS Protection



Arnaud DESSENNE

Chairman d'Erys Group
<http://www.erysgroup.com/fr>



Alexandre HOLLANDER

Directeur général d'Amarante
<http://www.amarante.com/fr>



Gilles SACAZE

Président Directeur général de Gallice Group
<http://www.gallice-security.com/>



Quelques entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) ont bien voulu nous consacrer un entretien. Toutes n'ont pu être interviewées ; celles-ci sont néanmoins représentatives de l'offre française du secteur.

C. BONAMY : Historiquement, la France est précurseur de service de protection auprès de la Commission européenne. Nos systèmes de charges nous ont pénalisé par rapport aux ESSD anglo-saxonnes qui répondaient avec des offres à 30/40% moins cher. A partir des années 2000, nous avons assisté à la montée en puissance de la concurrence anglo-saxonne sur les marchés de l'Union européenne. Malgré les nombreux messages lancés auprès des pouvoirs publics pour soutenir l'offre française face à la concurrence, il n'y a pas eu de réponse adaptée.

L'autre raison est l'approche culturelle des Anglo-saxons par rapport à la sûreté. Les contraintes idéologiques et législatives sont moins pesantes.

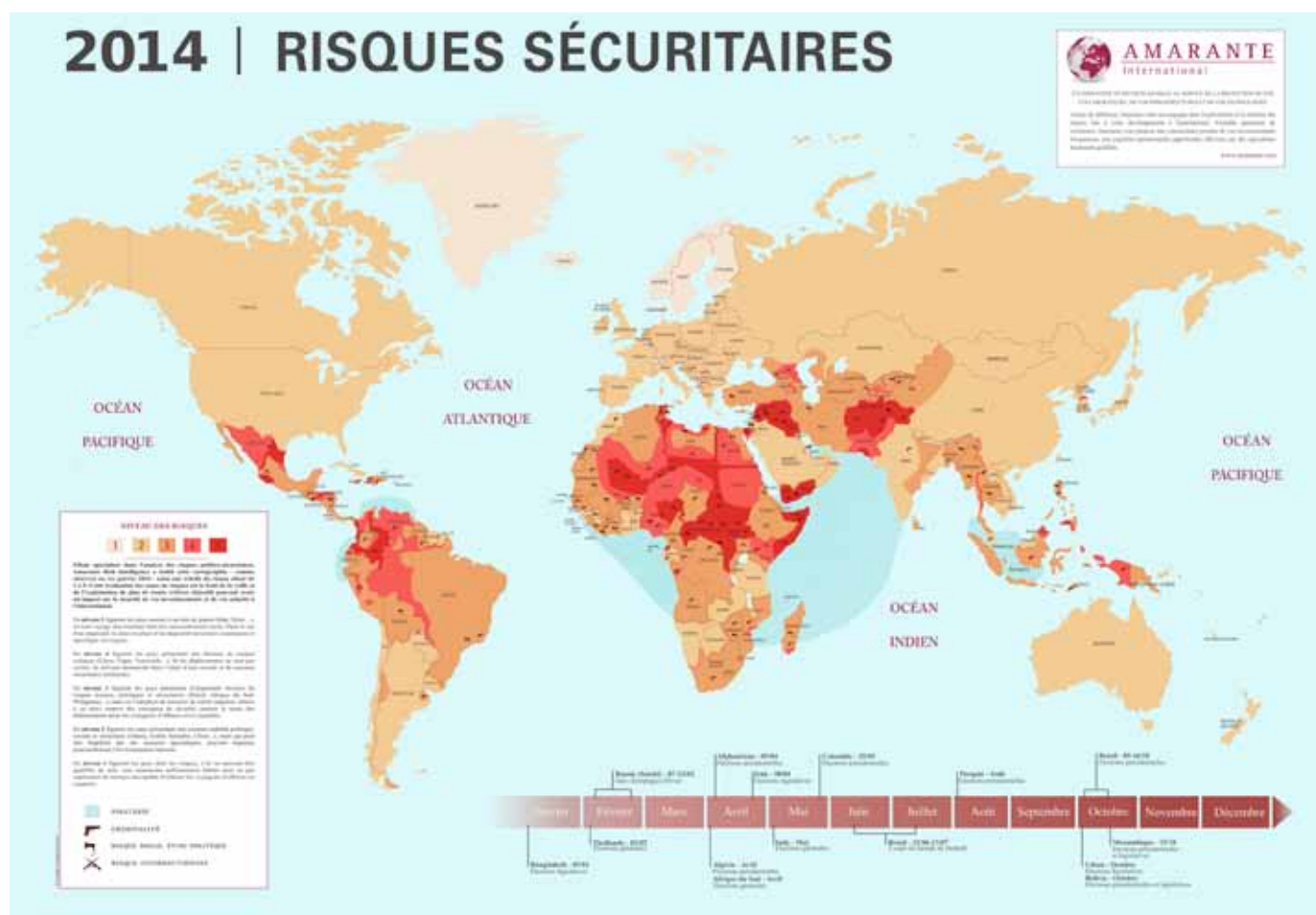
A. HOLLANDER : Il existe encore en France des difficultés d'acceptation, de la sécurité privée. Dans la culture collective encore très jacobine, la sécurité est vue comme relevant des fonctions régaliennes de l'Etat.



Le marché français des ESSD est en pleine expansion. Pourtant, on le dit souvent « en retard » par rapport au marché anglo-saxon. Quelles sont les raisons de ce décalage ? Que proposez-vous pour accélérer le développement de l'offre française ?

Les médias recherchent le plus souvent à exposer le côté sensationnel de nos activités et soulignent que beaucoup d'entreprises françaises du secteur font appel à des anciens des services, comme le rappelait dernièrement *Challenge* avec un article intitulé « Amarante nid d'ex-espions ». Cette image est erronée et retombe rapidement comme un soufflet lorsqu'on prend un peu la peine d'analyser correctement la situation. Nous nous efforçons de rester ancré dans une logique d'offre rationnelle, dans une démarche transparente qui ne peut que contrecarrer ces cas de lecture déformée de la réalité.

Malgré les progrès remarquables de l'Etat, notamment ceux du MAE, l'acceptabilité de notre business tant de la part des politiques que de l'opinion publique reste à améliorer.



La sécurité privée n'est pas encore perçue comme une priorité même si on arrive maintenant à pouvoir parler à haut niveau et à être entendu. Il y a toute une pédagogie à faire qui se fera de manière extrêmement lente mais qui avance.

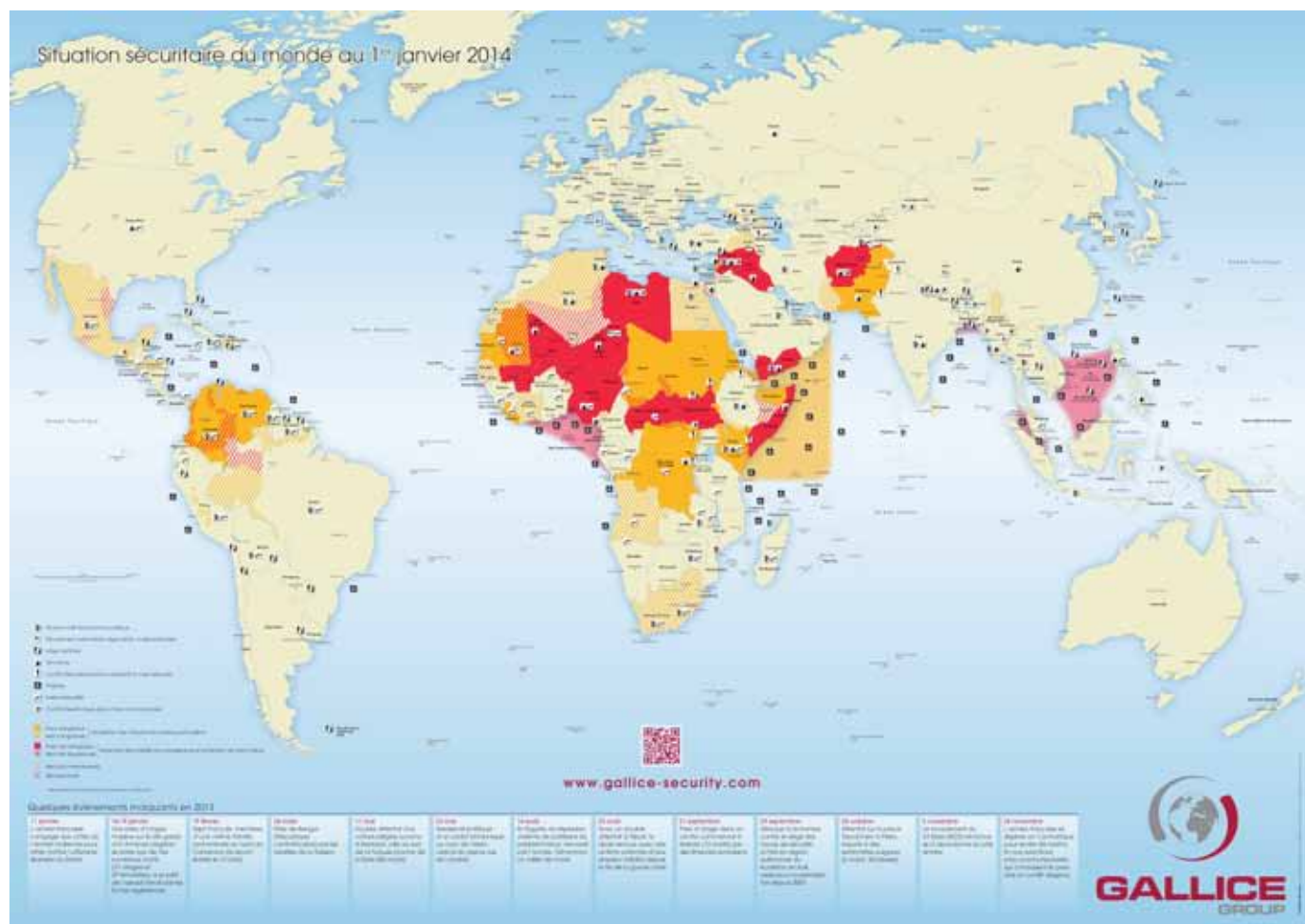
A.HOLLANDER : Quand vous dites « anglo-saxons », il est important de bien distinguer les britanniques des américains. Historiquement, les sociétés militaires privées (SMP) américaines – et non ESSD – portaient bien leur nom puisqu’elles avaient vocation à travailler pour le compte des agences fédérales. Portées par des énormes contrats annuels de plusieurs centaines de millions de dollars, elles étaient par exemple chargées de la protection de l’ambassade des Etats-Unis à Bagdad et employaient pour cela 2 200 agents. Elles avaient donc un double avantage : la garantie de financement, et une labellisation *de facto* puisque c’est l’Etat qui leur confiait des contrats. **C’est là notre premier frein : il n’y a pas de demande** étatique en France.

En revanche, les britanniques comme *Control Risks* ont dès les années 1980 travaillé pour le privé. Aujourd'hui, leur taille leur permet de proposer un spectre très large de services au profit des entreprises. Ils peuvent investir plusieurs millions de dollars dans un *compound* (quartier résidentiel ultrasécurisé, ndlr) en Lybie, ce que nous français ne sommes pas encore en mesure de faire. De plus, leur

secteur est très structuré, ce qui leur permet de récupérer 95% des appels d'offres d'échelle européenne (UE, OTAN, ONU).

A.DESSENNE : Il faut le reconnaître, il existe un leadership anglo-saxon dans ce métier depuis 30 ans, et ceci principalement en raison d'une différenciation de cultures mais ce métier évolue. Les anglo-saxons lui ont apporté tout leur pragmatisme, leurs procédures, leurs normes. Nous les avons aujourd'hui intégrés et notre offre, innovante, tant dans le fond que dans la forme, se différencie désormais grâce à notre approche culturelle qui répond parfaitement à l'engagement de bonne gouvernance des entreprises et des institutions internationales.

Nous devenons ainsi de plus en plus complémentaires et plutôt que de chercher à se développer par opposition ou comparaison, je crois que nous devrions aujourd'hui, dans l'intérêt des donneurs d'ordres, clients *corporate*, gouvernementaux ou institutionnels, envisager des réponses en consortium ou des partenariats stratégiques avec les grands acteurs du marché et apporter à l'ensemble notre valeur ajoutée, notre *French touch*. Cela permettrait à des ESSD européennes d'atteindre rapidement la taille critique qui manque aujourd'hui et qui nous pénalise dans les grands marchés.



G. SACAIZE : Nous faisons face aujourd'hui à trois problèmes majeurs. Même si l'on peut noter quelques améliorations depuis deux ans, le premier problème relève d'une certaine « défiance » ou manque de confiance de la part des institutionnels et des services diplomatiques de coopération. Or s'il y a un phénomène de concurrence, il ne s'exerce certainement pas entre les armées françaises et les ESSD mais plutôt avec des sociétés américaines ou israéliennes.

L'autre problème relève 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.

Enfin, certaines entreprises du CAC40 considèrent que les ESSD françaises manquent de surface financière et de maturité. Or ces grands donneurs d'ordre ont aussi la responsabilité et intérêt à faciliter l'émergence de l'offre française. C'est précisément en privilégiant les opérateurs français qu'elles contribuent à leur développement. Mais il appartient aussi à la profession de s'organiser et de démontrer sa capacité à se regrouper. Dans ce but, les leaders des ESSD françaises, dont Gallice, ont co-fondé en 2012 le Club des Entreprises Françaises de Sûreté à l'International (CEFSI).



Une loi est-elle nécessaire afin de structurer le marché français ?

A. DESSENNE : Pourquoi ? L'Etat ne peut pas tout réguler, il doit laisser les entreprises entreprendre. Je crois que l'Etat doit accélérer sa démarche d'externalisation des services de sécurité et de défense afin de développer de véritables partenariats

public-privé. C'est ainsi que s'installera la confiance, dans une dynamique vertueuse qui sert les intérêts de chacun et rend les services attendus avec la qualité exigée.

Les ESSD n'entrent pas dans le cadre de la loi de 1983 relative aux sociétés de sécurité privées. La loi de 2003 relative au mercenariat ne nous concerne pas non plus. Juridiquement, la seule de nos activités qui reste problématique est celle de l'acquisition-détention-exportation d'armement, mais c'est en réalité un sujet assez simple, qui est déjà résolu en Allemagne par exemple.

G. SACAIZE : Gallice a été l'un des fers de lance du projet de loi sur la sécurité maritime. La loi participe clairement à la reconnaissance de l'offre française vis-à-vis des institutions internationales (UE, ONU) et des multinationales. En



outre, la loi est l'expression de la volonté de l'Etat français pour soutenir de manière préférentielle ses entreprises nationales en lui offrant l'outil de conquête que sont les ESSD. Les anglo-saxons l'ont compris déjà depuis très longtemps...



Quels sont les points à améliorer dans les relations des ESSD aux grands groupes ?

A. HOLLANDER : Le moteur de notre stratégie aujourd'hui, c'est de faire en sorte que les entreprises ne perçoivent plus la sécurité comme une contrainte mais comme une aide, un appui au développement dans les zones complexes qui sont souvent les plus dynamiques en termes de croissance. La sûreté est encore trop assimilée à une boîte à outils composée de techniques tels que les badges, les caméras... Les entreprises sortent progressivement de cette réduction du périmètre de la sûreté et intègrent, en amont des projets, la dimension sûreté. Elles comprennent que c'est la condition pour s'implanter dans des zones à risques. Nous devenons la préoccupation des directions générales et les interlocuteurs privilégiés des directions sûreté. **Le défi de la sûreté de demain, c'est d'être en appui au business et non plus une contrainte.**

C. BONAMY : Il y a un manque de reconnaissance de la fonction des directions sûreté dans l'entreprise qui fait qu'elles restent encore peu écoutées et imposent difficilement leurs vues dans des choix stratégiques. Le défi reste encore à relever.

G. SACAIZE : Le point majeur est certainement celui de l'image que nous renvoyons aujourd'hui. Elle passe par une organisation plus claire de nos sociétés, une structuration de notre offre, une communication plus transparente autour de nos activités pour rassurer nos clients privés et étatiques.



Percevez-vous une évolution du secteur et si oui, dans quel sens ?

çaises. Certains grands groupes ont compris qu'il fallait privilégier l'offre française pour les assister dans les zones à risque.

A. DESSENNE : Je pense que nous aurions intérêt à évoluer vers la création d'un leader européen, par voie de fusions-acquisitions, afin de présenter une surface qui nous permette de « peser » au plan international et d'être éligible aux grands appels d'offres. Ce qu'attendent nos clients aujourd'hui sont de vraies solutions opérationnelles et de véritables infrastructures sur le terrain. Cela a un coût que peu peuvent assumer seuls. En prenant des positions stratégiques sur le marché, en nous unifiant et en mutualisant nos moyens et nos structures support, nous attirerions les investisseurs privés ou institutionnels et pourrions présenter une réponse globale.

G. SACAIZE : Les entreprises majeures du secteur sont aujourd'hui matures. Un appui franc et net de l'Etat français finirait d'asseoir notre légitimité. En revanche, pour nous développer, il nous est nécessaire de conquérir les marchés étrangers, et notamment là où la *French touch* est appréciée et reconnue.



Quelle sont les spécificités de l'offre française ?

C. BONAMY : A l'origine, il y avait peu d'acteurs.

Le marché se divisait entre deux ou trois sociétés, dont Géos et Risk&Co. Les problématiques rencontrées par les entreprises suite aux crises à l'international, a eu un effet d'accélérateur sur le marché des ESSD fran-

C. BONAMY : Deux qualités me paraissent être un atout essentiel et spécifique à l'offre française : « l'intelligence culturelle » et l'humilité. Ces deux caractéristiques sont indissociables l'une de l'autre, disons que la capacité à s'adapter à une culture dif-



Bus blindé à Bagdad en 2010
© Sentinel AICS Protection

férente de la sienne, à intégrer des codes et des modèles de fonctionnements qui ne sont pas les siens, suppose d'avoir les soucis de l'« Autre », de se mettre à son niveau, voire d'être capable de repenser son propre fonctionnement pour mieux s'adapter tout en conservant nos valeurs. C'est un jeu complexe et subtil dont les règles se sont formées dans l'histoire, la culture, une certaine perception des Français de l'étranger et inversement. C'est cela qui produit de la différence notamment par rapport à l'approche anglo-saxonne et qui se retrouve dans la définition de l'offre.

Il y a un autre aspect qui peut jouer en notre faveur, c'est la taille de nos structures. Le format d'une PME nous permet de rester flexibles, réactifs, adaptables... le modèle des grosses structures qui fonctionnent comme des administrations est inadapté aux besoins du terrain.

A. HOLLANDER : Les ESSD françaises sont majoritairement composées d'anciens militaires français. Ceux-ci évoluent particulièrement bien en Afrique et au Moyen-Orient. Ils ont l'habitude de travailler avec très peu de choses, donc ils ne sont pas étonnés que les agences de sécurité locales n'aient pas le matériel le plus adéquat – là où les américains seraient très critiques. On fait le job avec ce qu'on a. L'exemple le plus récent qui a étonné les anglosaxons est l'importance de l'appui tchadien dans l'opération Serval au Mali. L'armée tchadienne a activement participé aux combats, et c'est grâce à cette culture française d'intégration opérationnelle. Nos soldats sont râleurs mais très empathiques, ils aiment transmettre leur savoir sans porter de jugement – ils restent à leur place. Concrètement pour Amarante, cela veut dire par exemple qu'en Algérie, nous recrutons aujourd'hui plus d'Algériens que de Français. Nous avons progressivement intégré et formé une douzaine d'officiers supérieurs de l'armée algérienne. Cela nous permet aujourd'hui d'être vus par les autorités locales

comme une société qui donne une chance de reconversions à leurs militaires et policiers.

A. DESSENNE : L'offre d'ERYS, par exemple, découle d'une méthode exclusive, véritable résultante d'une démarche de recherche et d'innovation conceptualisée au sein de notre bureau d'études, et d'expériences terrain éprouvées auprès d'opérateurs français et internationaux depuis plusieurs années.

Notre méthode consiste en une approche culturelle de la sûreté, réelle différentiation par rapport à nos confrères outre atlantique qui privilégient plutôt une approche de protection visible, de « bunkérisation » qui génère très souvent des tensions avec l'environnement d'un projet, d'un site. ERYS au contraire va développer sa « *French Touch* », héritée de nos traditions militaires en Afrique, Indochine, Outre-Mer qui implique que les opérateurs français sont habitués à travailler en immersion dans les populations locales, à leur contact permanent, avec elles.

Cette méthode consiste donc à intégrer un projet dans son environnement local en multipliant des actions socio-économiques, en attribuant des micro crédits, en développement des actions de commerce équitable, en intégrant la population locale par la formation qualifiante, par le transfert de savoir-faire, de compétences, en les sensibilisant à la protection de l'environnement. Toutes ces actions ont pour effet de faire accepter le projet comme moteur de développement durable en aidant et en protégeant l'économie locale, en offrant un métier aussi aux populations environnantes. Ces spécificités d'ordre méthodologique rejoignent plus globalement ce qu'on peut appeler notre éthique d'engagement et concourent à la démarche plus vaste de bonne gouvernance d'entreprise.

Cette méthode qui repose sur la convergence de deux approches, une démarche de sûreté et une démarche de développement durable a permis depuis 3 ans un franc succès dans la sécurisation de la mine de nickel de Goro en Nouvelle Calédonie.

G. SACAIZE : La France bénéficie encore et malgré tout d'une forte légitimité dans le monde. Nous le constatons régulièrement, ses points de vue et son approche sont respectés. Notre histoire nous confère une méthode de collaboration plus intégrée et une capacité à travailler plus efficacement dans l'inter-culturalité. Notre démarche « *low profile* » nous permet de faire des choix tactiques plus adaptables à l'évolution des situations sécuritaires.



Transfert d'une délégation à Bagdad en 2009
© Sentinel AICS Protection



Percevez-vous un changement du discours de l'Etat sur la question de l'externalisation de la sécurité ?

C. BONAMY : Le rapport de confiance est en train de s'améliorer. Il reste à faire un effort de communication considérable pour changer notre image auprès des pouvoirs publics mais pas seulement. Il s'agit aussi de certains donneurs d'ordre, des médias et de la société civile dans son ensemble.

A. DESSENNE : Oui, la démarche est engagée, elle est inéluctable. Il existe bien encore des réticences ici ou là mais elles ne tiendront pas car la plupart ont compris que nous étions dans un partenariat gagnant-gagnant.

D'ailleurs, beaucoup de dirigeants d'ESSD ont servi l'Etat et certaines de ces entreprises qui reçoivent des agréments ou des habilitations sont régulièrement « auditées » par les pouvoirs publics. Il y a donc une réelle continuité et une forme de garantie du respect des règles de conduites attendues par l'Etat.

G. SACAIZE : Malgré le blocage culturel français, les choses évoluent clairement et la loi concernant les équipes de protection embarquée armées l'illustre parfaitement. La crise économique nous impose le pragmatisme et nous pousse à une remise en question salutaire des dogmes...

En matière d'offre au profit des Etats, Gallice travaille aujourd'hui en parfaite complémentarité avec les coopérations étatiques internationales dans de nombreux domaines comme la formation militaire ou policière, mais aussi la lutte contre le braconnage et la préservation de l'environnement.



L'intelligence économique relève-t-elle des attributions d'une société de sécurité privée ?

A. DESSENNE : C'est avant tout un autre métier, un autre *business model* qui doit être exécuté de manière distincte et très professionnelle. Nous considérons tout d'abord que ce métier n'est pas une privatisation du renseignement public. Même si le savoir-faire en est inspiré pour partie, il emprunte également largement aux méthodologies de métiers aussi variés que la police judiciaire, le journalisme d'investigation, le capital investissement, la recherche universitaire, le conseil en management, en marketing ou le lobbying.

Erys ne fait pas aujourd'hui d'intelligence économique car notre ambition est de devenir le leader des services de sécurité et de défense. Nous concentrons donc tous nos efforts et moyens pour atteindre cet objectif.

C. BONAMY : Il y a de bons cabinets spécialisés en intelligence économique. Les ESSD qui intègrent cette prestation doivent le faire dans une structure dédiée, rattachée aux activités de veille et avec des professionnels du secteur.

G. SACAIZE : L'intelligence économique est, chez Gallice, une démarche intégrée à l'offre globale de sûreté de nos clients industriels. Elle est complémentaire des autres outils de protection et de maîtrise des risques. Pour être éthique, l'intelligence économique ne doit pas être considérée comme une fin en soi... La démarche ne vise en effet qu'à protéger l'entreprise des attaques de la concurrence et à collecter puis analyser, en parfaite maîtrise, l'information stratégique utile à la conquête de nouveaux marchés. Depuis 2011, c'est BS3I, une des filiales de Gallice, qui supporte cette activité. ■



LES MEMBRES FONDATEURS DU CEFSI

AICS Protection
AMARANTE International
ANTICIP
CRISIS Consulting
ERYS Group
ESEI
GALLICE Group
GEOS

Le CEFSI, un interlocuteur privilégié pour les entreprises

Le marché des ESSD est en forte croissance. Mais pour véritablement s'affirmer comme un marché porteur en France, l'offre française doit gagner en maturité et en surface financière. La profession doit pour cela s'organiser et démontrer sa capacité à se regrouper.

C'est dans cet objectif que les leaders français des Entreprises de Services de Sécurité et de Défense (ESSD), ont co-fondé en 2012 le Club des Entreprises Françaises de Sécurité à l'International (CEFSI). Cette association a pour ambition de structurer le secteur:

- Organiser la profession en croissance constante : définition des concepts, normalisation et définition des bonnes pratiques dans les métiers concernés.
- Constituer auprès des pouvoirs publics un interlocuteur crédible et légitime dans le cadre des débats concernant, notamment, l'éthique, la certification et la labélisation.
- Défendre les intérêts économiques des ESSD françaises dans un secteur largement dominé par la concurrence anglo-saxonne.
- Promouvoir l'approche française et soutenir la croissance d'une offre respectueuse des intérêts nationaux en termes de compétitivité et d'influence.

Les ESSD accompagnent les entreprises à s'implanter dans des zones de croissance dans des secteurs stratégiques où la situation sécuritaire est souvent complexe.

Dans un contexte de crise et de compétition violente, les ESSD françaises constituent des instruments de conquête de marché efficaces pour les entreprises nationales et européennes. Elles sont également un facteur non négligeable d'influence, pour les intérêts nationaux.

En France, l'organisation de ce secteur d'activité est décisive pour la croissance économique de nos entreprises dans les pays émergents.

Notre profession existe en France depuis plus de vingt ans et l'on observe un accueil favorable de l'offre française, de la part d'une clientèle internationale de plus en plus large (USA, Chine, Inde...).

Le chiffre d'affaires cumulé des acteurs français atteint les 100 millions d'euros, avec une croissance à deux ou trois chiffres depuis quelques années. Nous devons renforcer les capacités des PME, ETI et grands groupes français à se déployer à l'international sur ces terrains difficiles mais à fort potentiel.

Par ailleurs, pour des raisons évidentes de compétitivité et de confidentialité, les opérateurs stratégiques comme ceux de l'énergie, de la défense ou des communications gagneraient à confier leur sûreté à des opérateurs français.

De plus, le CEFSI favorise le rayonnement de l'expertise *française*, en offrant des solutions de reconversion pour des hommes et des femmes ayant acquis une expérience précieuse au service de l'Etat français, dans les domaines du renseignement et de la sécurité. En cela, nous évitons une certaine « fuite » du savoir-faire français vers les sociétés de sécurité privée étrangères.

Enfin, s'inscrivant pleinement dans le contexte de compétition internationale, le CEFSI participe, au sein d'un groupe de travail de l'Afnor (Association française de normalisation) au processus de normalisation PSC2 initié par l'*American Society for Industry Security* (ASIS).

Pour toutes ces raisons, Le CEFSI s'engage, d'ores et déjà, à participer au débat institutionnel et public dans le but de parvenir à un encadrement et une certification des ESSD françaises, garants d'une éthique et d'une déontologie que nous revendiquons.



**Laurent
COMBALBERT**

Président et fondateur
d'ULYSCEO

Directeur et fondateur
d'ADN (Agence des Négociateurs)

Consultant chez Red24

Ancien négociateur du
RAID

Conférencier au sein du
département Sécurité
économique de l'INHESJ

➔ <http://www.ulyseo.com>

Pour une coopération public-privé dans la gestion des prises d'otage

L'enlèvement est devenu, depuis quelques années, l'une des principales menaces pesant sur les personnels envoyés en mission dans des zones instables. Lorsqu'il survient, un tel événement peut être géré de deux manières différentes : soit par l'Etat et ses services d'intervention (DGSE, RAID, GIGN), soit par une société privée spécialisée. Toutefois, il arrive que l'Etat entame des pourparlers alors que des initiatives privées ont déjà été engagées sur la question, entraînant la conduite de négociations parallèles.

Si une gestion publique comporte des avantages, elle n'est toutefois pas exempte d'inconvénients. Tout d'abord, bien que très compétents et déterminés, les négociateurs appartenant aux services français sont peu nombreux. En outre, l'absence de dépenses pour l'entreprise signifie aussi une prise en charge par la collectivité du coût de ces opérations. Enfin, la médiatisation de l'affaire qui accompagne l'intervention de l'Etat conduit les preneurs d'otages à être plus exigeants dans leurs revendications, et complexifie dès lors les négociations.

Le recours à une structure de négociation privée en cas d'enlèvement de personnels est donc parfois plus efficace. Au fait des problématiques de l'entreprise, les sociétés de conseil ont la capacité de mobiliser plus facilement des négociateurs, souvent anciens des services de gestion de crise étatiques. Parmi ces négociateurs privés, il faut également compter des spécialistes locaux qui connaissent parfaitement la langue, la culture, et les intermédiaires crédibles. Par ailleurs, les diverses dépenses engagées seront supportées la plupart du temps par l'assurance K&R (*Kidnap and Ransom*) à laquelle l'employeur de l'otage aura pu souscrire. Mais le danger est alors de vouloir totalement s'affranchir des autorités publiques. Les effets peuvent être néfastes pour la poursuite des négociations, le cas échéant. Mener

conjointement des négociations publiques et privées sans coordination met les négociateurs en porte-à faux, et crée une confusion préjudiciable à une libération rapide et efficace des otages.

Or, les enjeux d'un kidnapping (humain, économique et politique) sont tels que les acteurs publics et privés devraient coopérer. Dans l'unique souci d'aboutir à une issue heureuse et rapide de ces situations, une **task force**, placée sous le contrôle des autorités françaises et composée notamment de négociateurs à la fois publics et privés, pourrait ainsi être créée. En outre, une **habilitation par la puissance publique des sociétés privées doit faire l'objet d'une véritable réflexion** afin que la compétence des négociateurs privés soit unanimement reconnue. Dès lors, l'organisation d'**exercices communs** entre les négociateurs privés et les équipes des services étatiques pourrait notamment être envisagée. ■

Bibliographie indicative

- BAUER Alain et RAUFER Xavier, *La face noire de la mondialisation*. Paris, CNRS Éditions, 2009
- BAUER Alain et RAUFER Xavier, *L'énigme Al Qaïda*. Paris, JC Lattès, 2005
- CDSE, « La sécurité privée dans le monde », *Sécurité et Stratégie* n°13, juin-septembre 2013
- CDSE, « Enquête au coeur des directions de sécurité et de sûreté », *Sécurité et Stratégie* n°14, octobre-décembre 2013
- CHAMPEYRACHE Clotilde, *Entreprise légale, propriétaire mafieux. Comment la mafia infiltre l'économie légale*. Paris, CNRS Editions, 2004
- CHAPLEAU Philippe, *Sociétés militaires privées. Enquête sur les soldats sans armées*. Paris, Rocher, 2005
- CHAPLEAU Philippe et PANCRACIO Jean-Paul, *Piraterie maritime. Droit, pratiques et enjeux*. Paris, Vuibert, 2014
- CHAPLEAU Philippe, *Les nouveaux entrepreneurs de la guerre. Des mercenaires aux sociétés militaires privées*. Paris, Vuibert, 2011
- CHOCQUET Christian, *Le terrorisme n'est pas la guerre*. Paris, Vuibert, 2011
- COMBALBERT Laurent, *Négociation de crise et communication d'influence. Résoudre les situations difficiles par la négociation influente*. Paris, ESF Éditeur, 2006
- COMBALBERT Laurent, *Le management des situations de crise. Anticiper les risques et gérer les crises*. Paris, ESF Éditeur, 2005
- DELBECQUE Éric, *L'influence ou les guerres secrètes. De la propagande à la manipulation*. Paris, Vuibert, 2011
- DELBECQUE Éric, *La métamorphose du pouvoir*. Paris, Vuibert, 2009
- DELBECQUE Éric, *L'Europe puissance ou le rêve français. Chroniques de la guerre des mondes*. Paris, Syrtès, 2006
- DELBECQUE Éric et COMBALBERT Laurent, *La gestion de crise*. Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2012
- DELBECQUE Éric et COMBALBERT Laurent, *Constituer une équipe efficace. Pour s'adapter à un environnement complexe*. Paris, ESF Editeurs, 2011
- DELBECQUE Éric et COMBALBERT Laurent, *Le leadership de l'incertitude. Ou la Renaissance des organisations*. Paris, Vuibert, 2010
- DELBECQUE Éric, BRAJEUX Pierre et MATHIEU Michel (dir.), *Sécurité privée, enjeu public*. Paris, Armand Colin, 2013
- GILLARD Emanuela-Chiara, « Quand l'entreprise s'en va-t-en guerre : les sociétés militaires et sociétés de sécurité privées et les droit international humanitaire », *Revue internationale de la Croix-Rouge*, Vol. 88, 2006
- GROSSER Pierre, *Traiter avec le diable. Les vrais enjeux de la démocratie au XXIe siècle*. Paris, Odile Jacob, 2013
- INHESJ, « Sécurité publique, sécurité privée... partenariat ou conflit ? », *Cahiers de la sécurité* n°19, mars 2012
- LINARDOS Dimitri et LECARPENTIER Fanny, *Business en milieu hostile. La sûreté des entreprises à l'international*. Paris, Vuibert, 2010
- MONNET Bertrand et VERY Philippe, *Les nouveaux pirates de l'entreprise. Mafias et terrorisme*. Paris, CNRS Editions, 2010
- PFANNER Toni, « Entretien avec Andrew Bearpark¹ », *Revue internationale de la Croix-Rouge*, Vol. 88, 2006
- RAUFER Xavier, *Entreprises, les 13 pièges du chaos mondial*. Paris, PUF, 2000
- ROCHE Jean-Jacques (dir.), *Insécurité publique, sécurité privée : essais sur les nouveaux mercenaires*. Paris, Economica, 2005

(1) Directeur général de la British Association of Private Security Companies (BAPSC)

→ CHRISTOPHE DE MARGERIE, PDG DE TOTAL



Approche de la sûreté par un grand groupe international : le rôle de l'éthique

Total est l'une des entreprises françaises historiquement les plus impliquées en termes de sûreté internationale. Que cela recouvre-t-il pour le Groupe ?

Tout d'abord, il est important de rappeler que, par la nature de ses activités, Total est plus exposé que d'autres à des situations à risque et que, par conséquent, nous attachons une importance toute particulière aux questions de sûreté. En effet nous extrayons le pétrole et le gaz là où se trouve la ressource, et nous transformons souvent les produits près des sources d'approvisionnement. Nous intervenons dans plus de 130 pays, avec environ 100 000 employés. Nos terrains d'opération comptent certains pays instables, en transition politique et sociale, ou dans lesquels la gouvernance est peu développée. Notre présence dans un pays se mesurant en dizaines d'années, l'éclatement d'une crise sérieuse au cours du temps est une éventualité à prendre en compte.

Notre politique de sûreté s'inscrit dans une vision large de nos rapports avec les pays où nous opérons ; les grands axes en sont les suivants : ne pas nuire, contribuer au développement local, ne pas s'ingérer, protéger les personnes et les installations qui dépendent de nous. Cette dernière composante relève d'une approche globale du risque : la sûreté consiste non seulement à se prémunir contre les actes malveillants, notamment criminels ou terroristes, mais surtout à anticiper et gérer les risques politiques et socioéconomiques. Avant de protéger les personnes, notre devoir premier est de ne pas les exposer, et à ce titre, l'évaluation préalable des risques est essentielle.

Par ailleurs, si la protection des personnes est la priorité, il s'agit aussi de préserver les infrastructures et l'ensemble du patrimoine matériel et immatériel. Nous avons ce devoir de protection d'abord vis-à-vis de nos employés et de l'ensemble des personnels qui travaillent sur les sites

d'opération (employés et prestataires), mais également vis-à-vis de nos partenaires, au premier rang desquels les Etats hôtes, qui interviennent en tant que puissance publique et sont souvent propriétaires des installations. L'importance des investissements et la part parfois essentielle de la contribution de nos activités au revenu de certains Etats peuvent faire des infrastructures pétrolières ou gazières des cibles privilégiées.

Vous comprenez que ces situations exigent de notre part une vigilance toute particulière.

Quelle est pour vous la clef d'une bonne gestion du risque à l'international ?

Je ne crois pas qu'il y ait un modèle unique pour tous les cas et dans tous les environnements. Mais je vois deux facteurs essentiels :

- Le premier facteur réside dans la mise en place d'une politique globale de sûreté et sa diffusion à tous les niveaux de l'entreprise. Cette politique est elle-même fondée sur trois principes qui sont i) l'anticipation et l'évaluation préalable du risque, ii) des règles bien définies et connues, et iii) des mesures de protection adaptées et appliquées.
- L'autre facteur tient à la qualité de nos rapports avec les communautés locales. L'intégration et plus encore l'acceptation de nos activités dans des contextes sociopolitiques très divers est une condition essentielle pour la sûreté de nos activités. Cette acceptabilité peut même générer de nouvelles opportunités de développement.

Nous devons garder à l'esprit que le poids économique de nos activités peut engendrer un déséquilibre dans des économies locales précaires et être un facteur de déstabilisation. Il s'agit d'en prendre la mesure et d'en tirer les conséquences pratiques pour que notre présence soit reconnue

comme un facteur de développement économique et social en non plus comme une source potentielle de nuisances.

A cet égard, le Groupe a pris des engagements publics importants.

- Total a exprimé son soutien aux « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme » (mise en oeuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies).
- Total a formellement adhéré en 2012 à l'initiative VPSHR (*Voluntary Principles on Security and Human Rights*), qui a pour objet de limiter et encadrer le recours aux forces de sécurité publiques et privées dans la protection des activités, par une amélioration de la transparence et de la formation.
- Différentes initiatives internes se fondent sur une collaboration renforcée au sein du Groupe entre les directions Développement durable, Juridique, Éthique, Affaires Publiques, Sûreté, Achats, Ressources humaines, Formation et Audit.
- Enfin, nous réalisons régulièrement des évaluations éthiques de nos filiales. Elles sont effectuées chaque année sur une dizaine d'entités du groupe par des tierces parties.

Tous ces engagements se déclinent en actions locales concrètes définies en fonction du pays concerné et des enjeux et objectifs locaux du groupe et des besoins des populations.

Les études d'impact réalisées systématiquement avant tout projet industriel intègrent toujours un volet sociétal afin d'expliquer notre activité, d'évaluer comment celle-ci peut affecter le milieu humain dans lequel elle s'inscrit, et de mieux comprendre les attentes des populations. Ce travail sociétal comporte en particulier des consultations publiques, et un réel travail de proximité. L'adhésion des communautés impactées par les activités passe par ce dialogue, qui permet également de mieux les associer à ces activités, et d'augmenter ainsi les retombées économiques et sociales positives pour ces populations

Former et recruter de la main-d'oeuvre locale est pour nous un élément essentiel pour appuyer cette démarche d'intégration. Dans tous les pays où nous intervenons, l'éducation est un des secteurs principaux des programmes de développement durable qui sont mis en oeuvre. En Angola, pays traumatisé par une guerre civile d'un quart de siècle, nous finançons, entre autres, la construction et le fonctionnement de quatre lycées.

Notre activité sociale ne se limite pas à l'éducation, mais couvre d'autres secteurs comme la santé, et la formation aux métiers de base. Dans le cadre de notre projet « accès à l'énergie », Total a permis l'accès à des populations défavorisées à plus de 500 000 installations solaires répondant ainsi aux besoins d'éclairage ou permettant le branchement et le chargement de petits équipements électriques. Au Nigéria, la construction de centrales électriques permet l'accès à l'électricité pour des populations voisines de nos installations.

Total souhaite établir des partenariats de longue durée avec les Etats. Il est un acteur engagé dans le développement local, via des programmes et actions qui s'inscrivent également dans le long terme. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous parlons d'acceptabilité de l'entreprise plutôt que d'intégration.

La démarche éthique est un gage de sûreté

Toute cette démarche visant à l'acceptation de nos activités est un facteur essentiel pour la sûreté de nos collaborateurs et de nos installations. Cette

acceptation (et donc la sûreté) passe par ce dialogue avec l'ensemble des parties prenantes : l'Etat, les populations, les entreprises locales, les ONG, la société civile... Privilégier et cultiver le lien avec les différentes parties prenantes c'est se donner une capacité de résilience dans un pays où des crises peuvent survenir.

Cette démarche éthique est un gage de sûreté et la sûreté une condition *sine qua non* de l'inscription à long terme de l'entreprise sur un territoire.

Total compte 35 % de collaborateurs français dont de nombreux expatriés. Leur sécurité est-elle compatible avec les objectifs de développement du groupe ?

Tout d'abord, il faut rappeler que nous avons une obligation de protection envers tous nos collaborateurs, et en particulier les employés locaux, qui sont plus nombreux. Notre devoir de protection s'étend d'ailleurs à toutes les personnes qui travaillent sur nos sites d'opération, y compris les employés des entreprises prestataires. Nous devons toutefois prendre en compte certaines obligations particulières que nous avons vis-à-vis des personnels expatriés, qu'ils soient français ou non. Les expatriés peuvent également représenter des cibles particulières dans certains cas.

Nous avons appris à gérer les contraintes et menaces, à protéger nos effectifs. Malgré les mesures de protection mises en place, nous pouvons être amenés à limiter le personnel dans certains environnements, et parfois plus spécifiquement le personnel expatrié. Cela a été le cas dans récemment en Algérie après l'attentat d'In Amenas, en Libye ou au Yémen par exemple.

« Total a la volonté de conduire ses activités avec le souci premier de la protection des personnels », ainsi débute la Charte Sûreté du groupe. Mi-janvier 2014, je me suis rendu au Yémen où les problèmes de sûreté sont majeurs. Si je ne peux me rendre dans un pays pour des raisons de sécurité, alors nos équipes ne peuvent y rester.

Ces mesures ne risquent-elles pas de ralentir la productivité du groupe ?

Nous adaptons les moyens de protection aux risques inhérents aux zones dans lesquelles nous intervenons. Les racines de la conflictualité sont toujours complexes et multiples. Elles peuvent être religieuses, ethniques, ou politiques. Nous ne sommes souvent pas en mesure de les résoudre, mais les comprendre est important pour savoir avec quelles réalités nous devons composer et dans quels milieux nous évoluons.

L'entreprise se trouve parfois confrontée à des environnements sécuritaires dégradés qui vont de la petite délinquance à la criminalité organisée, à la piraterie ou au terrorisme international. Environ un quart des effectifs du groupe Total travaille dans des pays où le risque de corruption est considéré comme élevé d'après *Transparency International*. Tout cela génère un climat d'insécurité pour les populations locales et les personnels qui travaillent sur les installations, mais constitue également un facteur de risque pour la pérennité des activités de l'entreprise ainsi que pour la préservation de son capital matériel et immatériel.

Remédier à cette situation et favoriser le développement d'un équilibre local passe notamment par la formation et l'aide à l'emploi des populations environnantes, comme je l'ai déjà évoqué.

Pour répondre à votre question, je dirai que ce ne sont pas les mesures de sûreté mises en oeuvre qui peuvent constituer un frein au développement, mais la désagrégation du lien social conjuguée à l'impéritie des autorités légitimes. Nous pensons que notre approche sociétale est au contraire un facteur favorable au développement, y compris dans des environnements difficiles. Si nous ne sommes pas en mesure de gérer le risque, alors nous n'intervenons pas.

Certaines actions de Total ne sont pas toujours bien comprises par l'opinion publique. Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette compréhension et rétablir la confiance ?

Il est vrai que notre présence dans des zones à risques nous expose aux critiques des médias, des groupes de pression, des ONG, des leaders d'opinion. Là encore, il y a un enjeu d'acceptabilité par l'opinion publique.

Il n'y a qu'une méthode pour améliorer la compréhension de notre action par l'opinion publique, même si cela peut

prendre beaucoup de temps : la transparence et l'explication.

L'exemple du Myanmar est éloquent. Nous avons été pendant des années la cible des critiques de tous les médias internationaux, et d'une partie de la société civile. Nous nous sommes inlassablement efforcés d'expliquer notre activité, de faire venir sur place des observateurs et d'apporter des témoignages de la situation sur le terrain. Aujourd'hui, l'impact positif de notre activité pour le pays et pour les populations locales est unanimement reconnu, y compris et surtout par l'ensemble de parties prenantes du pays. C'est pour nous une grande fierté de voir la qualité de notre action enfin reconnue.

Le Myanmar est un exemple, mais c'est en véhiculant des valeurs éthiques au niveau de chaque projet, de chaque opération, que se construit la légitimité du Groupe.

Total n'a pas attendu la formulation des politiques internationales de RSE pour lancer des initiatives de développement en faveur des populations locales. L'éthique est une nécessité intrinsèque du terrain qui, aujourd'hui, trouve sa formulation dans les notions de RSE ou de développement durable mais qui sont toutes enracinées profondément dans l'histoire du Groupe.

Notre capacité à opérer de manière sûre dans des contextes sociopolitiques ou géopolitiques parfois difficiles se construit à mon sens autour de cette notion d'acceptabilité qui implique notamment beaucoup d'humilité et de confiance dans les liens tissés avec les populations locales. ■

Propos recueillis par Diane DE LAUBADERE, assistée de Grégoire MATHEZ et Lucille COURTOIS



Ecoliers en uniforme dans le village de Kanbauk, Myanmar
© ROUSSEL MARC / TOTAL



Philippe CHAPLEAU

Journaliste au service Politique de Ouest-France, chargé des questions de politique étrangère et de défense

Animateur du blog [Lignes de défense](#)

Conférencier au sein du département Sécurité économique de l'INHESJ

L'avenir pas si radieux des EPPN¹ et des ESSD²

Qui ne se félicite pas de la baisse du nombre des actes de piraterie dans l'océan Indien ? Toutefois, le succès des opérations dissuasives et répressives lancées contre les pirates au large de la Somalie n'est pas sans conséquences.

D'une part, la chute du nombre d'attaques et l'absence de captures depuis 2012 ont relégué le phénomène dans les limbes médiatiques ; la récurrence des attaques dans le golfe de Guinée et dans les détroits du Sud-Est asiatique témoigne pourtant que la piraterie reste endémique. Le retour de la sécurité a, par ailleurs, convaincu certains armateurs que les dispositifs, coûteux, de protection pouvaient être allégés. Or, rien n'assure que la menace a totalement et irrémédiablement disparu au large de la Somalie et que navires et équipages peuvent naviguer en toute sérénité.

D'autre part, le succès des mesures est à mettre au crédit de nations qui ont accepté de déployer des navires et des aéronefs d'escorte et de patrouille dans l'océan In-

dien ; ce succès est aussi celui de la politique d'embarquement, initialement controversée, d'équipes de protection armées. De telles équipes sont fournies par des forces armées nationales ou des entreprises privées spécialisées dans la sécurité maritime dont les États entendent réglementer les activités et organiser le droit qui s'applique à ces acteurs privés.

En France, le vote d'un projet de loi pour autoriser l'embarquement d'équipes armées privées sur les navires battants pavillon français et naviguant dans des zones à risques (soit entre 70 et 80 navires) a suscité des débats qui témoignent d'une approche réductrice de la question du recours à des prestataires privés de services de sécurité.



© GDF-Suez

(1) Entreprises privées de protection des navires

(2) Entreprises de services de sécurité et de défense

Premièrement, la loi a été introduite sous la pression des armateurs confrontés d'une part au risque de voir les États se désengager de la lutte contre la piraterie et d'autre part à la hausse des coûts (primes d'assurances, primes de risques, coûts des équipements de protection etc.). Les armateurs ont donc mis en avant les risques sur leur compétitivité et brandi la menace d'un dépavillonnage. Les conseillers ministériels (auprès du Premier ministre, du ministre des Transports et de celui de la Défense) n'ont jamais caché que leur souci premier était bien de conforter la « compétitivité » des entreprises françaises de transport maritimes. D'où la tentation d'accepter de faire voter une loi « sur-mesure » prévoyant, par exemple, non plus un minimum de quatre agents embarqués (comme préconisé par la Commission des lois) mais de deux. L'argument économique est recevable mais il ignore la permanence du risque.

Par ailleurs, la « compétitivité » des entreprises de sécurité tricolores n'a visiblement pas été prise en considération. Peut-être a-t-on jugé que le sort des EPPN françaises était déjà joué à cause de la mainmise britannique sur le marché de la sécurité maritime dans l'océan Indien et de l'entrée en force des sociétés de sécurité asiatiques dont les prestations « low cost » peuvent séduire des clients partagés entre les impératifs de rentabilité et les obligations de sécurité. Un pis-aller serait de faire superviser par un cadre français des agents de protection sri-lankais, philippins ou indiens (une pratique déjà en cours), mais à qui le CNAPS (Conseil national des activités privées de sécurité) devra attribuer une carte professionnelle (article 12 du projet de loi) au terme d'un processus sélectif.

Deuxièmement, en dépit des déclarations du ministre de la Défense qui a jugé devant les parlementaires que l'activité des entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) terrestres relevait du mercenariat, il semble plus que jamais urgent d'organiser le droit qui s'applique à ces autres acteurs privés que la France traite depuis des années avec hostilité ou méfiance.

Il est désormais impossible de faire l'économie d'une véritable, non pas réflexion (qui ne constituerait qu'une nouvelle manoeuvre dilatoire), mais réglementation des activités des entreprises de services de sécurité et de défense (sur ce sujet, [voir le texte](#) du professeur Xavier Latour « Quelques éléments de problématique juridique sur les ESSD »).

Le rôle de ces ESSD n'est plus à démontrer, surtout en ces temps de disette budgétaire gouvernementale qui incite à l'externalisation et en cette période d'insécurité croissante dans de nombreux pays où sont présents des ressortissants et des entreprises françaises. Les ESSD sont en mesure d'offrir des prestations adaptées à des clients privés, à des États et à des organismes internationaux.

Assurer aux ESSD une reconnaissance juridique, les conforter dans leur légitimité, permettre le développement d'un marché intérieur conforterait l'industrie, actuellement embryonnaire, des services de sécurité et de soutien. De telles mesures leur permettraient aussi de mieux se positionner sur les marchés internationaux où les plus grands prestataires sont actuellement anglo-saxons mais où émergent des concurrents asiatiques, voire européens.

Cantonner les ESSD françaises à un « pré carré » métropolitain étriqué irait à l'encontre des ambitions gouvernementales d'appuyer la compétitivité des entreprises françaises et exposerait ce même gouvernement au risque de devoir recourir à des prestataires étrangers s'il devait recourir de façon plus soutenue à l'externalisation. ■

+ POUR ALLER PLUS LOIN



Philippe CHAPLEAU et Jean-Paul PANCRACTIO, *La Piraterie maritime. Droit, pratiques et enjeux*. Paris, Vuibert, 2014

➤ **Avis de la commission des Lois du 13 mai 2014 concernant le projet de loi relatif aux activités de protection des navires**

☞ Par essence transdisciplinaire, l'intelligence et la sécurité économiques se nourrissent de multiples approches intellectuelles et de connaissances extrêmement variées. Pour chaque numéro de *DéfIS*, la rédaction sélectionne des ouvrages dont les thèses ou l'angle d'analyse fait progresser, théoriquement et opérationnellement, la « cause » de la protection des entreprises et de l'intelligence économique.

Eric DELBECQUE ☞



« L'Egide et la Plume » constitue, dans chaque numéro de *DéfIS*, une rubrique destinée à offrir des éléments de compréhension du monde *via* des textes éclairant l'intelligence stratégique de la manière la plus large qui soit. Découpée en deux parties, elle mêle l'exploration des ouvrages du moment – « L'actualité éditoriale » propose des « Focus » spécifiques ainsi qu'une « Sélection d'ouvrages » – à la redécouverte des « Fondamentaux » (quelle que soit leur date de parution) qui mettent en perspective les sujets abordés dans les pages de cette revue du département Sécurité économique de l'INHESJ.

Dans le présent numéro, nous avons choisi d'attirer l'attention en particulier sur des travaux replaçant la sûreté dans les zones difficiles à l'intérieur d'un contexte élargi autorisant à en prendre toute la mesure.

Cette démarche a justifié de donner un aperçu du dernier ouvrage d'Hubert Védrine. En effet, celui-ci invite à dépasser une prégnante mélancolie française, un manque cruel de confiance en nous-mêmes qui participe de notre vision défiante de la scène internationale, la présentant comme un espace d'abord et avant tout dangereux. Faisant écho à l'article de Pierre Grosser, il nous invite à ne pas nous enfoncer dans une perception exclusivement pessimiste de l'état du monde.

L'essai de Michel Goya et celui de Guillaume Bigot nous démontrent quant à eux que la responsabilité du « chef » et la confrontation générale avec la crise, figure paroxys-

mique du réel et de son potentiel de conflictualité, forment la base d'une fine appréhension et d'un traitement de ces zones « hostiles » qui s'affirment comme un enjeu de développement stratégique pour les entreprises. Elles exigent effectivement lucidité, goût de l'opérationnel et pratique acharnée du travail en équipe fondée sur une forte solidarité et des compétences intégrées.

Ensuite, le clin d'oeil à Albert Camus nous rappelle décemment que la réalité, aussi dure soit-elle, appelle modération, générosité de l'esprit, et – pour tout dire – que l'humanisme de nos approches garantit une dynamique de protection intelligente et efficace des hommes. Camus nous initie précisément à la construction d'une approche, d'une culture française de la sûreté, éloignée de la tentation du bunker et de la négation de l'Autre.

Quant aux « Fondamentaux », ils réalisent un point essentiel sur les ESSD et soulignent leur apport indubitable au nécessaire *continuum* public-privé en matière de sûreté. Ils offrent également une indispensable réflexion géopolitique, démontrant comment l'« impuissance américaine » favorise une crise de confiance globale, par-delà les propres frontières des Etats-Unis, relative au leadership généreux d'une nation stabilisante, du point de vue des relations internationales. Phénomène qui influence fatalement le « désordre » planétaire.

Au bout du compte, « L'Egide et la Plume » tente, dans la présente édition de *DéfIS*, de consacrer une part des textes mis en lumière à une tentative d'approfondissement de la sûreté en zones « troublées »... ■

➔ FOCUS



Contre la mélancolie française...

Par Eric DELBECQUE

Les livres d'Hubert Védrine sont toujours roboratifs. *La France au défi* (Fayard) n'échappe pas à cette règle. Son premier mérite consiste à ne pas se satisfaire du mot « crise » ... Précisant à juste titre qu'une crise se termine, il invite à penser les déséquilibres et les bouleversements en cours dans le domaine économique comme ce qu'ils sont véritablement : « une énorme et longue métamorphose ». On comprend dès lors qu'il ne sera pas possible d'attendre le retour de l'on ne saurait quelle « belle époque », mais qu'il s'agit de comprendre en profondeur cette métamorphose et d'y apporter des réponses structurelles adaptées. Il s'agit en somme d'organiser une riposte aux différents basculements du monde en coordonnant l'échelle nationale et européenne, tout en ne se trompant pas sur le rôle de chacun ; d'où une précision essentielle : « L'« Europe » peut être encore une formule mobilisatrice si elle signifie la mise en commun des volontés des Etats membres et des peuples (l'union fait la force). Elle ne l'est pas si l'« Europe » est censée agir à notre place – à la place d'Etats-nations, prétendument trop faibles, trop petits, que l'on s'acharne à dire dépassés ou déconsidérés, au profit d'un peuple européen imaginaire ».

Pour élaborer cette vision de l'avenir et des décisions très opérationnelles qui doivent en découler, la France ne sait pas toujours tirer profit des exemples étrangers qui peuvent nous inspirer sans servir de modèles étroits. Effectivement, ne soyons pas excessivement masochistes : la France a ses propres points forts que l'étude du cas des autres ne doit pas faire oublier. Nous avons toujours un potentiel global fort mais nous sommes en revanche confrontés à l'érosion de nos avantages comparés.

Où se situe notre problème principal selon Hubert Védrine ? Dans notre manque de confiance en nous-mêmes. Sa synthèse sur le sujet est vigoureuse : « on peut certes le déplorer, mais il n'y a rien d'étonnant à ce que les électeurs français se montrent circonspects face à tout projet explicite de « réforme ». L'opinion y voit un piège. Les différentes formes du pessimisme, de la défiance, du manque de confiance en soi n'ont été ni dissociées ni neutralisées. Les maléfices ne sont pas rompus. Quant au « système », il ne favorise pas une approche positive. Bref, on tourne en rond et notre « compétitivité psychologique » reste au plus bas. Pourtant, rénover s'avère une tâche insurmontable, tant les coalitions de circonstance contre tout changement se révèlent puissantes, d'abord sur les esprits. Réformer « tétanise », selon Védrine, la classe politique française, depuis la réforme Devaquet (1986).

Le livre achève sa course par des suggestions de réformes sans aucun doute cruciales (éducation, immigration, justice...). Mais le point qui mérite par-dessus tout d'être souligné, c'est qu'Hubert Védrine précise l'indispensable nécessité de transcender les clivages partisans sur plusieurs enjeux clefs... ■





GOYA Michel

Sous le feu. La mort comme hypothèse de travail.

Paris, Tallandier, 2014

Par Eric DELBECQUE

Le grand mérite du livre de Michel Goya est de remettre l'humain au centre de l'analyse polémologique. Echappant au paradigme « techno-combattant », il fait signe vers ces réflexions sur la guerre qui mobilisaient la culture littéraire et faisaient appel aux textes d'Ernst Jünger, Maurice Genevoix ou Elie Faure. Son constat de départ appartient à l'ordre du bon sens et nécessite d'être rappelé : « Depuis que la guerre n'est plus froide, plus de 3000 soldats ont été tués ou blessés dans leur chair et leur âme au service de la France. La presque totalité de ces pertes a été le fait de luttes à petite échelle dans des conditions peu différentes de celle de la Seconde Guerre mondiale, mais face à des rebelles plus qu'à des ennemis déclarés et dans des contextes souvent compliqués ». C'est dire que la confrontation avec la mort constitue toujours le cœur de l'engagement et impose de réfléchir sur le comportement au combat, sa phénoménologie et ses implications, notamment dans le but de faire progresser l'analyse stratégique mais aussi dans celui de préparer les esprits à cette épreuve cardinale.

L'auteur explicite fortement une conclusion qui structure fortement son raisonnement. « Le combat n'est

pas un phénomène « normal », c'est un événement extraordinaire et les individus qui y participent ne le font pas de manière « moyenne ». Comme un objet à très forte gravité qui déforme les lois de la physique newtonienne à son approche, la proximité de la mort et la peur qu'elle induit déforment les individus et étirent leur comportement vers les extrêmes. La répartition des rôles n'y obéit pas à une loi de Gauss où tout le monde ou presque agirait de manière à peu près semblable, mais à une loi de puissance où, entre l'écrasement et la sublimation, beaucoup font peu et peu font beaucoup ».

Cette épreuve de l'extrême est certes fondamentale pour comprendre les militaires contemporains et les défis auxquels ils font face, ainsi que pour tenter d'imaginer ce qu'ils peuvent ressentir et penser sur un théâtre d'opérations. Mais le propos de Michel Goya intéresse également la société civile et plus encore l'univers de l'entreprise. Dans le climat d'hyperconcurrence généralisée que nous connaissons, les conclusions dont l'auteur orne son texte présentent un intérêt pour l'ensemble des dirigeants d'organisations, par exemple lorsqu'il rappelle la place centrale de l'expertise du chef dans la préservation des équipes.

Les différentes phases de crise qu'il met en lumière sur la scène de l'action militaire enseignent également aux civils : ces derniers doivent eux aussi savoir les approcher avec détermination et vision claire, lucide. Dans cet « exercice », la solidarité, la cohésion et la maîtrise des compétences s'imposent comme des forces déterminantes.

La force du livre de Michel Goya réside dans l'infinie portée de son propos : fait pour les hommes d'armes soucieux de préserver la paix, il parle tout autant à tous ceux qui ne le sont pas mais qui connaissent le poids de la responsabilité d'autrui. Notons par ailleurs la clarté et l'élégante concision du style qui servent à merveille le propos. Le colonel Goya nous rappelle les écrivains-soldats d'antan et rejoue l'épisode de la madeleine de Proust : il évoque le parfum délicat des auteurs essentiels mûris au feu de l'acier sans avoir cédé aux facilités et tentations du son du canon... ■



BIGOT Guillaume

La trahison des chefs

Paris, Fayard, 2013

Par Eric DELBECQUE

Le management peut être un piège : c'est ce que démontre avec conviction et efficacité Guillaume Bigot dans cet essai dynamique, argumenté et à la portée de tous.

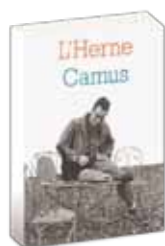
Il faut noter tout d'abord que la démarche apparaît ambitieuse et courageuse pour un homme qui dirige une école de commerce ! Regardant la réalité en face, il n'hésite pas à pointer du doigt les impasses des théories managériales contemporaines. Plus fondamentalement encore, l'auteur souligne avec énergie l'impasse élémentaire qui entrave aujourd'hui l'exercice de l'autorité : l'évitement de la responsabilité.

Désormais, dans les organisations en général et dans les entreprises en particulier, les décisions doivent sembler le résultat de l'action et de l'opinion de tous. Mais cette collégialité reste le plus souvent artificielle. En fait, diriger ne constitue plus une manière de forger la cohésion d'un groupe : c'est une technique pour évaluer et évacuer le facteur humain ainsi que les mécanismes élémentaires de solidarité, explique Guillaume Bigot. Trop régulièrement, le manager contemporain souhaite « gérer » les salariés.

A contrario, le patron « efficace permet à chacun de donner le meilleur de lui-même, il galvanise. Le véritable leader élève ses subordonnés. Equipe sportive, entreprise, Eglise ou parti, la présence d'un chef compétent fera que le groupe vaudra plus que la somme de ses membres. »

Les leçons à tirer de ce texte pour les directeurs des fonctions de protection et d'intelligence économique sont claires. Puisque l'humain – la persuasion des esprits et la modification des comportements – se situe au cœur de la réussite des sensibilisations aux problématiques de veille, de sûreté, d'influence et de gestion de crise dans les organisations, il importe qu'elles soient traitées par des hommes et des femmes incarnant un leadership fort. Le rayonnement des personnes enracinera seul la culture de l'anticipa-

tion, de la prévention et de la sécurisation des individus et des actifs (matériels et immatériels) dans la pratique quotidienne des entreprises. ■



CAMUS

Les Cahiers de l'Herne

Paris, 2014

Par Eric
DELBECQUE

L'opus dédié à Camus des cahiers de l'Herne s'avère une lecture salutaire pour les praticiens de l'univers de la sécurité. Drôle d'idée, répliqueront certains ! Pourtant, la littérature apporte grandement à la fécondation intellectuelle des hommes et des femmes chargés d'assurer la protection de leurs contemporains.

Albert Camus s'impose en effet comme l'écrivain par excellence de l'acceptation de la vie et de la générosité. Sourd aux fanatismes de son temps, il a creusé les mécanismes de la révolte, mais aussi de la terreur, dans des essais, romans et pièces de théâtre. On ressort de leur lecture en approchant le réel avec bienveillance et mesure.

Par définition, il constitue un vaccin contre l'apologie des extrémismes et légitime philosophiquement la lutte contre tous les obscurantismes. Mais il appelle dans le même temps à une défense toujours empreinte de discernement et de précautions des valeurs et des intérêts des démocraties. Au-delà du constat de l'absurde, on trouve chez Camus l'apologie de la « négociation » raisonnable avec le monde et les individus, ou, pour le dire autrement, d'une prise en compte distanciée et « amicale » de l'altérité.

C'est une attitude de principe au cœur de toutes les vertus de ceux qui se consacrent à la sûreté de la chair des hommes, de leurs cultures, de leurs valeurs et de leur environnement... Lire Camus c'est approcher le réel avec douceur, l'opérationnel avec précaution, et cultiver ainsi le sens de l'observation et de l'apprentissage du terrain... ■



La sélection d'ouvrages
de Lucille COURTOIS et Grégoire MATHEZ ”

Chargés d'études au sein
du département Sécurité économique de l'INHESJ



CHINE : LE GRAND ÉCART. LE MODÈLE CHINOIS DE DÉVELOPPEMENT

L'Aube | **Dominique de RAMBURES**

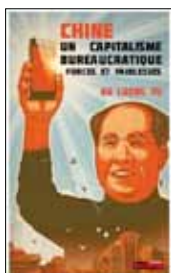
La Chine compose un modèle à nul autre pareil. La coexistence d'un capitalisme d'Etat, de mécanismes de marché et d'un parti unique, donne à ce pays une physionomie particulière dans le paysage global de l'économie de marché. Ce livre contribue à explorer une matrice pour le moins originale du capitalisme contemporain...



LA CHINE : UNE MENACE MILITAIRE ?

Favre | **Pierre PICQUART**

La puissance industrielle chinoise inquiète le reste du monde. Qu'en est-il de sa puissance militaire ? Pierre Picquart l'évalue dans ce livre et offre quelques éléments de prospective.



LA CHINE. UN CAPITALISME BUREAUCRATIQUE. FORCES ET FAIBLESSES

Syllepse | **Au Loong Yu**

La Chine nous apparaît désormais comme l'axe du monde, le vainqueur de l'avenir. Ce texte brosse un portrait plus nuancé de « l'Empire du milieu » et aide le lecteur à décrypter les faiblesses et vulnérabilités du développement chinois.



ARGENT, FORTUNES ET LUXE EN ASIE

Picquier | **Jean-Marie BOUISSOU, Jonathan SIBONI, Max-Jean ZINS**

Un livre intéressant pour appréhender le rapport de l'Asie au secteur du luxe. En dehors des données historiques, sociologiques et culturelles utiles pour comprendre la question, on trouvera également une interrogation fondamentale du point de vue de l'économie européenne : la Chine tentera-t-elle (avec des chances de succès) de construire sa propre industrie du luxe ? Un texte qui nourrit donc la réflexion en matière de stratégie industrielle... !



ET LE MARCHÉ DEVINT ROI

Flammarion | **Olivier GRENOUILLEAU**

La légitimité du marché constitue un débat éternel. Cet ouvrage le questionne à nouveau et met en lumière les différentes écoles qui s'affrontent. Une dynamique de questionnement toujours utile pour comprendre finement le capitalisme contemporain et certaines de ses impasses – notamment la difficile dialectique capitalisme financier / sécurité économique.



ET SI LE SOLEIL SE LEVAIT À NOUVEAU SUR L'EUROPE ?

Fayard | **Jean-Hervé LORENZI et Christian de BOISSIEU**

Le déclinisme menace parfois l'Europe. Elites et observateurs s'interrogent sur le futur de l'Union. Le Cercle des économistes fournit ici quelques raisons d'espérer : sens de l'innovation, qualité de la formation, perspectives générales de développement, etc.



QUE PENSE L'ALLEMAGNE ?

ParisBerlin | **Jacqueline HÉNARD et Ulrike GUÉROT**

Les Allemands et leur stratégie, européenne en particulier, restent parfois difficiles à lire pour les autres peuples du continent. Cet opuscule apporte quelques éléments de réponse intéressants.



L'ÉCONOMIE TERRITORIALE

PUG | **Claude COURLET et Bernard PECQUEUR**

Contrairement à ce que certains commentateurs ont pu prétendre, les territoires se situent au cœur de la performance économique. A l'heure du cybermonde et de l'économie « virtuelle », les espaces physiques conditionnent (positivement ou négativement) la vitalité des industries, facilitent ou entravent la naissance et l'épanouissement de l'innovation, attirent ou repoussent la main-d'œuvre de qualité et les capitaux, etc. Cet ouvrage contribue, parmi quelques autres, à donner corps au concept d'intelligence territoriale.



HISTOIRE POLITIQUE DES SERVICES SECRETS FRANÇAIS. DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE À NOS JOURS

La Découverte | **Roger FALIGOT, Jean GUISNEL et Rémi KAUFFER**

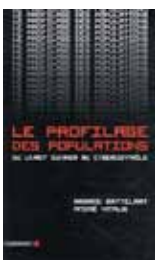
Travailler sur l'histoire des services secrets constitue toujours une tâche difficile et délicate. Quelques-uns des meilleurs spécialistes du sujet se sont lancés dans celles des services français. Le résultat est un ouvrage très documenté et passionnant qui permet de réintroduire de l'ordre et de la rigueur dans un sujet tissé de phantasmes. Un texte à lire pour tous ceux que le thème intéresse.



GÉNÉRATION KALACHNIKOV. LES NOUVEAUX GANGSTERS

Fayard | **Frédéric PLOQUIN**

La criminalité évolue elle aussi, et de plus en plus vite. Elle touche les simples citoyens, mais aussi les organisations, dont les entreprises. Son impact sur l'économie s'avère déterminant. Ce livre apporte un éclairage utile sur les acteurs criminels modernes.



LE PROFILAGE DES POPULATIONS. DU LIVRET OUVRIER AU CYBERCONTRÔLE

La Découverte | **Armant MATTELART et André VITALIS**

Le cybercontrôle, ou la cybersurveillance, hante notre époque, en particulier depuis l'affaire *Prism*. Cet ouvrage donne une profondeur historique intéressante au sujet. Depuis Michel Foucault, nous savons que le pouvoir est « partout » et fabrique du panoptisme. Un livre qui stimule la réflexion, même si certains points de vue mériteraient de plus amples démonstrations. A lire avec grande attention : ce thème stratégique façonnera en partie le visage de notre quotidien.



LES SOMNAMBULES. ETÉ 1914 : COMMENT L'EUROPE A MARCHÉ VERS LA GUERRE

Flammarion | **Christopher CLARK**

Un livre d'histoire de première importance. L'auteur démontre avec brio que la guerre de 14-18 s'enracine dans la dialectique des cultures politiques de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle. Elle dérive également de jeux de réseaux d'acteurs multiples venus se greffer sur ces cultures nationales et sociétales. Un texte qui offre un éclairage inattendu mais profond sur les notions de management des perceptions et d'influence des matrices culturelles...



LE DEVOIR D'INFLUENCE

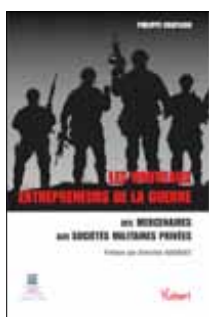
Odile Jacob | **Nicolas NARCISSE**

L'influence est un concept difficile à cerner puis définir. A partir d'exemples tirés de la vie des affaires, ce petit livre explique astucieusement quelques règles élémentaires en matière de communication d'influence et de défense de l'image des organisations.



Quelques analyses sur des fondamentaux qui éclairent les grands enjeux de l'intelligence économique. Elles ont été rédigées par des auditeurs de la 17^{ème} Session Nationale Spécialisée (SNS) du département Sécurité économique de l'INHESJ. »

→ Par **Marie-Anne
DESNOULEZ -DELDIQUE**



Les nouveaux entrepreneurs de la guerre des mercenaires aux sociétés militaires privées

Philippe CHAPLEAU

Préface : **Christian CHOCQUET**

Vuibert - 2011

L'ouvrage

La préface de Christian Choquet introduit la réalité des problématiques liées aux ESSD : la difficile gestion du séisme géopolitique, le délitement de notre ancienne conception de la défense avec la crise budgétaire et la réprobation éthique du recours aux ESSD par le corps militaire.

L'ouvrage de Philippe Chapleau évoque le cadre historique de l'évolution de la nature des conflits militaires et le lien direct de la présence de plus en plus fréquente d'acteurs privés sur le théâtre des conflits internationaux asymétriques. Il explique en quoi l'accélération de cette externalisation nécessite la résolution des problématiques liées au fonctionnement des ESSD nationales. Il en décrit les enjeux à porter pour les différentes parties prenantes françaises.

L'introduction pose les ambitions de l'étude : **réconcilier l'institution militaire française avec les acteurs de l'externalisation, en définissant précisément cette dernière.** Dressant le constat du passage de « l'économie d'excès à l'économie de l'accès », l'auteur explique que la réduction du coût du fonction-

nement des armées passe par une nécessaire externalisation. Dans cette volonté de réconciliation, il invite les acteurs du corps militaire à mettre en perspective leur univers face à la réalité des crises économiques et leurs conséquences. Opposé à une sanctuarisation de la Défense, il leur soumet les solutions possibles : mutualisation, interarmisation, internationalisation et externalisation. Il s'agit du « rôle de l'Etat et [de] sa capacité de délégation ». Enfin, il plaide pour la mise en place d'un organe de régulation permettant de lisser les disparités de qualité de fonctionnement.

Dans la première partie, l'auteur propose un retour en arrière au temps des mercenaires et présente les mutations qui ont conduit à la nature contemporaine des ESSD. A l'aune de ces mutations, il pose la complexe nécessité de clarification de la sémantique d'appellation des ESSD et l'étendue possible de l'externalisation. Parallèlement, il dénonce la litanie d'idées reçues qui mettent à mal la compréhension du phénomène (incidents irakiens, éthique...). En effet, l'Etat a intérêt à faciliter le développement d'une industrie nationale et faire jouer la concurrence. L'auteur dresse un état des lieux exhaustif de la nature du paysage concurrentiel des ESSD avec l'énumération de leurs

domaines d'application (formation, déminage, « total base support », soutien et renseignement}. Si le cadre des prestations est de nature contractuelle (la notion de profit est consubstantielle aux ESSD), le problème réside souvent dans le suivi de la prestation. Il souligne les limites des différents codes et textes de lois régissant cette activité et met en évidence les rôles majeurs des Etats, de l'écriture des textes à leurs interprétations. Il rappelle la nécessité pour la France d'entrer sur l'échiquier de ceux qui se partagent l'écriture de certaines doctrines militaires. En tout état de cause, il est du ressort de l'Etat de délimiter le périmètre d'action des ESSD. Celui-ci pourrait s'organiser autour de trois cercles: zone de coercition armée (institution militaire seule), zone de confrontation et zone d'opérations (pouvant être déléguées). Externaliser en matière de défense impose le contrôle du processus même d'externalisation.

Dans la seconde partie l'auteur nous invite, tout d'abord, à appréhender les déclinaisons concrètes d'externalisation de la Défense à travers un possible processus de recomposition. Il rappelle la position réticente du corps militaire, de Michel Goya à Vincent Desportes, à l'égard des capacités opérationnelles et professionnelles des ESSD. Il analyse leur posture comme l'expression de freins idéologiques et la crainte de dépossession qui s'opposent à la prise en compte d'une réflexion constructive et réaliste. Il évoque avec justesse que l'on ne peut nier à la fois l'impasse budgétaire actuelle pour l'institution militaire et la nécessité de mutualiser une partie des moyens. Il y a « urgence à sortir de cette résilience passive et tirer profit d'une relation privilégiée avec les prestataires de services militaires ». Il souligne la nécessité de poursuivre le mouvement de réduction des effectifs et d'externaliser les tâches qui ne sont pas au cœur du métier. Cela permettrait d'avantage de souplesse et la conservation d'un outil militaire réactif et puissant (dans le cadre d'une politique cohérente d'achat de prestations). Les menaces polymorphes d'aujourd'hui exigeront des moyens humains supplémentaires, des capacités technologiques réactives et une adaptation tactique permanente. Cette réduction d'effectifs militaires obligera également la révision profonde des réserves. La Défense a débuté l'externalisation mais le phénomène n'est pas encore mature. L'auteur utilise l'expression d'une externalisation en « désordre de marche » évoquant un processus d'expérimentation fragmentée en France et recense les pratiques réussies à l'étranger.

Ensuite, il dresse un inventaire lucide des risques inhérents au processus: risques sociaux, éthiques,

opérationnels (de la dépendance à la destruction de savoir-faire) et politiques (les ESSD peuvent constituer un outil de stratégie occulte). La solution aux difficultés résiderait dans la définition du périmètre d'action et dans l'exigence d'une moralisation du milieu. La question centrale « de la relation à l'arme et de ce qui est acceptable dans ce domaine » reste posée pour les français.

Enfin, il propose une observation des pratiques de régulation actuelles étrangères réussies afin de dégager les lignes structurantes pour la mise en place d'un « smart consulting » en France. Il pose des pistes de réflexions : nécessité de tenir compte du secteur civil, mise en place des structures d'évaluation et création d'un texte synthétisant obligations légales et éthiques. Il conseille d'y associer la prudence dans la prise de décisions motivées par l'urgence économique ainsi que l'analyse précise du contexte de mise en oeuvre. Quid d'une normalisation française? Il énonce la nécessité d'une régulation nationale en lien avec les textes fondamentaux actuels (document de Montreux). Seul l'Etat peut jouer un rôle de médiateur et devenir ressource afin de poser les paramètres de l'externalisation : elle doit être la résultante de choix politiques et permettre la création d'une industrie nationale forte (nouvelles synergies). Elle impliquerait une supervision de la « conception » à la « terminaison » dans une dynamique rétroactive de type « Dewing ».

Pour finir, en synthèse, il rappelle sa volonté de rectifications d'idées reçues et termine son ouvrage par une « *chek list* » de recommandations concrètes et d'écueils à éviter pour permettre aux ESSD françaises de tirer leur épingle du jeu.

L'auteur

Philippe Chapleau, journaliste au quotidien *Ouest-France*, est un spécialiste des questions de défense et de politique étrangère avec une expertise sur les sujets liés au mercenariat. Correspondant pendant huit ans en Afrique du Sud, il bénéficie d'une forte expérience terrain. Il anime un blog sur l'actualité traitant de ces sujets. Par ailleurs, il est conférencier au sein du département Sécurité économique de l'INHESJ et intervient également à l'Ecole des Transmissions. Ses ouvrages consacrés aux questions de défense font référence dans les débats actuels.

Fort de cette expertise et de son expérience de terrain il se met, avec prudence, en capacité d'auto critiquer ses écrits. Il évoque les contraintes qui timent ses analyses (impératifs rédactionnels,

sujets à très haut degré de sensibilité et liens étroits avec l'institution militaire). En conscience de ces limites, il est animé d'une volonté de produire une synthèse des différents courants d'opinions couplée avec la mise en relief de l'interpénétration des intérêts de chacun. Il est donc difficile de critiquer les positions d'un homme qui inscrit la recherche de neutralité comme élément fondateur de ses réflexions. Néanmoins, investi sur ces sujets, il semble nourrir l'objectif sous-jacent d'être acteur (au-delà du journaliste qui rend compte), en étant force de proposition dans la conduite des changements à venir pour notre pays. Quoi de plus légitime? Cette posture et sa vision résolument irénique invite à partager l'urgence et la nécessité de la mise en place d'une offre structurée française: sortir de l'immobilisme qui anesthésie les possibilités.

L'analyse

La mondialisation et la contrainte budgétaire ont été les vecteurs forts de l'accélération de la libéralisation des services allant jusqu'aux questions de sécurité et de défense. Les ESSD sont aujourd'hui des acteurs stratégiques à part entière dans les conflits contemporains. Inéluctablement, la France va devoir envisager l'organisation de la « privatisation » d'une partie de sa défense et avoir un recours intensif au secteur privé. Nous vivons très certainement sur ce sujet, une période d'inflexion majeure autour de ces débats dont la principale pierre d'achoppement réside dans l'incapacité française à sortir des débats idéologiques pour venir nourrir une discussion constructive et opérationnelle. Problématique complexifiée par une urgence: pendant que nous restons au stade de la réflexion, les ESSD étrangères occupent le terrain et gagnent des marchés. Elles s'engagent dans cette voie avec succès, car opérationnelles et véritables relais des forces armées. La France sera-elle en mesure de dépasser cette problématique afin qu'elle retrouve sa place sur l'échiquier ?

Les Directeurs de Sécurité des grands groupes expriment leur besoin de disposer d'une offre ESSD française globale, mature et de moralité incontestable. Elle serait cadrée par une nouvelle loi avec, si possible, la délivrance d'agrément étatique. En résonnance avec l'auteur, ils spécifient qu'elles devraient se spécialiser en exploitant des niches techniques (ex: le déminage). La délivrance d'un agrément induirait la mise en place d'un système de contrôle, similaire à la structure hybride qu'est le CNAPS. L'Etat (couple Défense/Intérieur ?) serait alors placé avec le secteur privé dans une lo-

gique de partenariat pour la constitution de cet organe de régulation, la délivrance d'agréments et la gestion des contrôles. Le secteur privé deviendrait ressource du secteur public et vice versa. Le défi actuel serait d'oser un dispositif qui maillerait ces deux univers avec créativité et audace.

La notion d'encadrement fait le lien direct avec le point de vue des assureurs: la création d'un organe de régulation est la condition préalable et nécessaire à la mise en place d'une RC pour les ESSD françaises. Cette RC engloberait la responsabilité des risques aggravés jusqu'au traitement de l'aléa moral, faute inexcusable incluse. Ces assureurs soulignent, également, le nécessaire passage à l'écriture des textes régissant le transfert « régalien au privé » et à l'élaboration de contrats précis (règles de déclinaison terrain corrélé à un sens de l'éthique). Le transfert de la protection des expatriés entre entreprises mandataires et prestataires serait alors clarifié. L'exemple de la démarche des sociétés anglaises pourrait être une source d'inspiration. Cet ensemble doit s'accompagner d'une maîtrise parfaite de la connaissance des droits locaux. De même, l'expression puissante d'un esprit de corps des ESSD participerait fortement à la création d'une appétence aux risques.

En matière de défense, la France possède d'ores et déjà une armée de métier formant ses hommes à l'excellence. En fin de carrière ces soldats pourraient intégrer des ESSD d'ADN français plutôt que des entités étrangères, évitant ainsi, pertes financières et fuites de compétences. De même, la capacité d'analyse et d'agir française pourrait être vendue. Pourtant les réticences du corps militaire persistent et marquent la frilosité chronique des autorités françaises à externaliser.

Les ESSD françaises seront-elles en mesure de proposer une alternative et affirmer la culture stratégique de notre pays? Les ESSD françaises sont peu présentes sur le marché mondial de la sécurité. Alors que le marché est gigantesque (200 M\$ prévus en 2020), elles peinent à se faire une place parmi leurs homologues anglo-saxons qui bénéficient de la double compétence SPER/ESOA, tandis que de nouveaux acteurs rentrent régulièrement sur le marché (ex: les chinois depuis le changement de législation en faveur de leurs ESSD – février 2011). Elles opèrent actuellement dans un contexte délicat car certaines sont contraintes de jouer soit la carte du rapprochement des structures anglo-saxonnes soit d'afficher leur différence sur l'étroit marché français. Elles ne peuvent pas

compter sur des accords avec des groupes nationaux (injection de capitaux). Alliance de compétences, qui permettrait une réponse forte vis à vis de la concurrence et pouvant bouleverser la donne. Elles ne peuvent pas non plus espérer de missions d'importance de la part de la Défense. Et cela, même si elles mettent en avant leur formidable outil de reconversion et de rayonnement national.

Néanmoins, le CEFSI invite à la confiance. Elles doivent convaincre: de leur indépendance politique, de leur légitimité morale (éthique contre *cost killing*) et de leur crédit professionnel (catalogue de l'offre et surface financière). Se poser également en termes d'outil d'impulsion sur la mise en place d'organismes de régulation et de textes à voter. Et en ce qui concerne cette certification, elles ne peuvent agir sans l'Etat, raison pour laquelle, elles proposent pour plus de pragmatisme une « reconnaissance » via la coproduction (*cf Foreign Office*). Elles constituent des pépites de savoir-faire et de savoir être.

L'enjeu est de taille : organiser la migration de certaines activités vers une coproduction « oeuvre synergique privée/publique » portée au plus haut niveau pour la préservation de nos intérêts stratégiques. ■

➔ Par **Eric CHUBERRE**



La nouvelle impuissance américaine

Olivier ZAJEC

Editions de l'oeuvre - 2011

L'ouvrage

L'essai d'Olivier Zajec analyse la position des Etats-Unis durant les 10 ans qui séparent les attentats du 11 septembre de l'élimination d'Oussama ben Laden, dix années caractérisées par un processus d'autodissolution stratégique. L'ouvrage a l'ambition de saisir les raisons et les conséquences de ce déclin à travers les grandes thématiques : militaire, diplomatique, économique, culturelle et enfin idéologique.

Le monde évolue et au temps de l'hyperpuissance américaine, « empire bienveillant » ou « nation indispensable », succède celui plus complexe d'équilibres multipolaires prélude à une « ère post-américaine ». Ces tendances sont difficiles à envisager en raison de « notre Amérique interne », une grille de lecture héritée de la guerre froide qui altère notre compréhension des équilibres géopolitiques.

Dépassant cet héritage, l'essai pose les bases d'une réflexion dépassionnée et rationnelle pour comprendre le rôle de l'actuelle première puissance mondiale. Cette ambition se confronte aussi bien aux visions anti-américaines qu'aux discours des enfants de la guerre froide, qui confondant Etats-Unis et modernité, récusent toute alternative au modèle transatlantique avec d'autant plus de conviction qu'ils le voient comme le seul rempart face au « communisme de marché » chinois ou au « fascisme islamique ».

Pour l'auteur, si la domination militaire américaine est incontestable, la justification de l'effort qui sous-tend cette position est discutable tout à la fois en raison de son coût et de son efficacité. En effet, Zajec souligne l'incapacité des Américains

à comprendre leur environnement. Les erreurs d'analyse au sujet de la politique étrangère chinoise comme leurs difficultés à mener victorieusement des opérations contre insurrectionnelles en Irak ou en Afghanistan témoignent de ces carences. Dans les deux cas, l'essai défend l'idée selon laquelle les perceptions américaines sont marquées par une sorte d'*hubris* déréglée. Dès lors, les analyses de Washington portent en germe une idéocratie guerrière qui fausse sa lecture du monde.

Dans ce contexte, le rapport des Etats-Unis aux autres puissances est souvent limité à une approche idéologique confrontant le bien au mal. L'Amérique est une idéologie, un projet, avant d'être un Etat. Cette perception, fondée sur la philosophie des Pères fondateurs prédispose la politique américaine à conduire l'humanité.

Ce constat révèle un défaut structurel de la pensée américaine : son incapacité à penser le monde tel qu'il est. Au cours des derniers engagements, cette posture a induit une perte de sens caractérisée par une inflation des concepts se soldant par une « autodissolution stratégique ». Les espaces de la confrontation sont modélisés à l'aide de powerpoint rassurants donnant l'illusion de la compréhension et du contrôle.

Ces travers sont renforcés par les difficultés des Américains à retenir les leçons de l'histoire. La guerre du Vietnam avait mis en exergue les lacunes du Pentagone pour envisager les liens entre les actions civiles et militaires. Dans son discours de Guam, en novembre 1969, Nixon mettait en place les bases d'une stratégie indirecte : le pays « appuyé » devra dorénavant fournir la majorité des effectifs nécessaires à sa propre défense. Ce principe est pourtant balayé dans l'urgence de la guerre contre le terrorisme pour ramener aux errements de la catastrophe de l'engagement vietnamien.

L'essai aborde ensuite le concept d'« Occident ». Cette représentation, gage de modernité et des vertus des démocraties parlementaires, est instrumentalisée par les Etats-Unis selon leurs intérêts. Cette lecture/constat s'impose également au sujet de l'Otan devenue une alliance globale déterritorialisée servant les intérêts américains.

Dans la partie traitant de l'économie, Olivier Zajec explique que les Etats Unis sont préservés d'un effondrement généralisé du système économique et financier par la foi qu'ils suscitent auprès de leurs voisins. Toutefois des signes de fatigue apparaissent par l'ampleur des dettes et la remise en cause du rôle

dominant du dollar. Ces mises en cause entament la foi en la valeur de la signature américaine. Ce mouvement débuté avant l'effondrement du World Trade Center est confirmé par la crise financière de 2008 et entre en résonance avec la crise du modèle libéral. Si l'interdépendance entre les économies américaine et chinoise persiste, elle pourrait être remise en cause par les Chinois au profit du soutien de leur marché intérieur.

D'autres pans de l'écosystème américain sont défaillants notamment un dispositif éducatif en ruine. Or, l'économie de la connaissance est un enjeu majeur. Si la recherche/développement et l'enseignement supérieur restent en pointe, l'enseignement primaire comme le secondaire sont dans un état déplorable. La situation pourrait aboutir à l'inversion du *brain drain* au profit de la Chine et de l'Europe. Pourtant, en 2010, 75% des doctorats scientifiques décernés aux Etats Unis l'ont été à des étudiants étrangers.

Ainsi, selon Zajec, si les Etats-Unis conservent de nombreux éléments de la puissance, ils perdent une partie de leur auctoritas. S'appuyant sur Thomas Molnard, l'auteur souligne les limites d'un messianisme américain constitutif d'une faiblesse intrinsèque. La parenthèse de la domination américaine semble arriver à son terme après un cycle de 70 ans. Plus que les outils de puissance ce sont les fondements intellectuels et idéologiques de cette nation qui sont mis à mal. Le retour à un monde westphalien impose une décolonisation de nos esprits.

L'auteur

Le parcours académique d'Olivier Zajec est marqué à la fois par les thématiques de défense, de stratégie et de relations internationales.

Agé de 36 ans, il est diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, agrégé d'Histoire et docteur de Paris IV-Sorbonne en histoire des relations internationales.

Officier d'active dans l'infanterie pendant 6 ans (1996-2002), il assure aujourd'hui les fonctions de directeur des opérations au sein de la Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique (CEIS). A ce titre, il coordonne des travaux au profit du ministère de la défense et d'acteurs des industries de souveraineté (armement, énergie, sécurité) portant sur les besoins opérationnels et capacitaires comme sur les stratégies d'exportation. Il a également piloté des études portant sur l'évolution des forces américaines et européennes au profit de la DAS, de la DGA, de la DRM, des centres de prospective des armées ou des principales sociétés d'armement

françaises.

Administrateur de l'Institut de Stratégie des Conflits, conférencier à l'Ecole de Guerre et à l'IHEDN, il est auditionné en 2012 par la Commission du Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale.

Auteur d'une introduction à l'analyse géopolitique parue en mai 2013, il compte au titre de ses principaux ouvrages publiés : *Les grands penseurs de la stratégie* (Tallandier, 2014 – ouvrage en collaboration à paraître), *Introduction à l'analyse géopolitique, histoire, outils, méthodes* (Argos, 2013), *La nouvelle impuissance américaine* (Editions de l'oeuvre, 2011 — Prix spécial du jury du Livre de géopolitique Anteios 2012) et *La Géopolitique* (Tempora, 2009).

La réflexion d'Olivier Zajec, riche et dense, est marquée par son engagement initial dans les forces armées. Elève et proche de feu Hervé Coutau Begarie, historien de la pensée stratégique étiqueté à droite, la plume et l'expertise de l'auteur de *La nouvelle impuissance américaine* l'amènent à contribuer à des lignes éditoriales différentes parmi lesquelles celle du *Monde diplomatique* plutôt critique à l'égard du libéralisme économique et de « l'impérialisme » américain au nom de l'expression d'une souveraineté populaire. Son activité au profit de la CEIS traduit son inscription dans des réseaux que *Rue89*¹ dénonce comme très actifs en France et à l'étranger et dont ce média condamne la proximité avec les gros opérateurs (Areva, Total, Thalès, EADS et GDF Suez, Bouygues) et le monde politique. *Les Echos*² ont une lecture beaucoup plus positive de ces influences et de ces échanges illustrés par les trois vies du directeur de la CEIS, M. Darrason, tour à tour haut fonctionnaire, homme politique et chef d'entreprise. L'éclectisme et la polyvalence que traduit ce parcours marquent d'ailleurs la physionomie des membres de la CEIS.

L'analyse

« *La nouvelle impuissance américaine* » est un essai argumenté et agréable lire. Les positions de l'auteur sont cohérentes et offrent un regard nouveau sur la puissance américaine. On peut toutefois regretter un déséquilibre de l'ouvrage par une trop grande part consacrée à la dimension militaire de la puissance. Cette orientation est très certainement liée aux grilles de lecture culturelles d'Olivier Zajec évoquées

dans ses éléments de biographie. Une approche plus globale aurait pu enrichir le propos de l'ouvrage.

Les considérations sur la fin de la parenthèse unipolaire ne doivent pas masquer la place des Etats-Unis comme première puissance mondiale à l'aune des facteurs démographiques, économiques, culturels et scientifiques. Le dynamisme démographique de ce pays permet d'envisager que sa population dépassera le cap des 400 millions vers le milieu du siècle. Le pays restera le troisième plus peuplé du monde en raison d'un fort accroissement naturel mais également de perspectives favorables en matière de flux migratoires. Cette situation est exceptionnelle pour un pays industrialisé.

Cette attractivité trouve sa source dans un système économique qui reste le modèle de référence. Si les Etats-Unis étaient rétrogradés à la deuxième place au titre de leur PIB derrière la Chine dès 2020, l'économie américaine restera la plus compétitive. Les investissements de recherche et développement représentent 35 % de la dépense mondiale dans ce domaine. Cette place prédominante est particulièrement importante dans le domaine militaire.

Enfin, l'influence culturelle ne devrait pas connaître de concurrence sérieuse. L'« *american way of life* » est une référence qui s'appuie sur l'industrie de l'*entertainment* dont la prépondérance reste forte.

L'analyse de la puissance qui nous est proposée pourrait être complétée par des éléments de contexte peu abordés par Zajec. Cette focale permettrait de prendre en compte à la fois le poids de l'opinion publique américaine et la réalité des menaces qui pèsent sur le pays. La stratégie de « mondialisation de la sécurité » née du traumatisme du 11 septembre 2001, début de la période analysée dans l'essai, n'est pour Charles David que leurre et « verbiage. Ce qui est mondialisé, ce sont les nouveaux risques, comme celui du terrorisme transnational »³. La mondialisation des menaces en posant la question de la souveraineté territoriale souligne la pertinence du retour à l'Etat Nation. Ainsi, les attentats qui ont frappé le sol américain ont contraint les politiques américains à repenser leur sécurité pour transcender les dichotomies traditionnelles entre l'interne et l'externe, le civil et le militaire, voire le public et le privé, au profit de la nécessité de défendre le territoire national des attaques asymétriques.

(1) <http://www.rue89.com/rue89-politique/2012/06/05/lobbying-les-aventures-de-thierry-mariani-au-pays-des-soviets-232726>

(2) http://www.lesechos.fr/09/03/2007/LesEchos/19874-45-ECH_olivier-darrason.htm

(3) Charles-Philippe David, « La mondialisation de la sécurité : espoir ou leurre ? », *Actualité et Droit international*, décembre 2001, p. 3, sur le site Internet <http://www.ridi.org/adi/200112dav.htm> (dernière consultation le 15 février 2002).

La nouvelle vision américaine opère donc un retour vers la sécurité du territoire national (*homeland security*) au détriment de sa politique de puissance. Cette donnée intérieure éclaire, elle aussi, la politique extérieure américaine en complétant l'analyse de Zajec.

Dès lors ce qui paraît être de l'impuissance peut également sembler un retour au pragmatisme et à la *realpolitik mix* en mesure de prendre en compte des impératifs de prévention et de protection dans un monde globalisé.

Après avoir convoqué les forces armées et l'appareil militaire, dans le cadre d'une politique extérieure de sécurité nationale, outil de puissance, une nouvelle approche plus centrée sur le territoire national sollicite donc les autorités civiles pour assurer la sécurité de l'Etat territorial (les Etats-Unis continentaux) et de la population américaine. Ce changement de posture a donc des conséquences sur l'ambition de puissance des Etats-Unis. Dans ce contexte, les missions des forces armées sont repensées dans un format qui prend également en compte des nouvelles réalités parmi lesquelles les contraintes financières. Elles pèsent lourdement sur le budget de la défense. La sanctuarisation du territoire national peut être vue comme un repli stratégique. La stratégie de sécurité nationale si elle est associée à une défense avancée (*forward defense*) des intérêts nationaux américains s'inscrit, en effet, moins dans une logique de puissance que de sécurité.

Ces réserves n'enlèvent rien à la pertinence du constat de Zajec, qui depuis 2011, s'est encore vu renforcé en raison des difficultés rencontrés par les Etats-Unis sur les engagements extérieurs. La guerre contre le mal et le terrorisme s'est, en effet, orientée vers une guerre de l'ombre visant Al Qaida et ses affidés. Cette évolution fait préférer les raids à l'ouverture de nouveaux fronts et aux projections périlleuses. Le choix de ces actions traduit la volonté de conserver une influence avec moins de moyens. Isabelle Lasseire⁴ voit dans cette orientation une nouvelle doctrine portée « *douze ans après le 11 septembre 2001 et les promesses faites par George W Bush de porter la « guerre contre la terreur » partout où se trouvaient les terroristes* ». Après les échecs de deux batailles menées contre un ennemi asymétrique, en Irak et en Afgha-

nistan, l'Amérique ne peut plus s'enliser dans de longs conflits au sol. Il convient toutefois d'être en mesure d'utiliser la force « partout où se trouvait une idéologie radicale ». Ces choix se traduisent par une stratégie du « *leading from behind* » ambition politique qui permet de répondre au retour isolationniste concrétisée par la montée du *tea party*. Une tendance renforcée par la situation économique qui fixe comme enjeu la réduction de la dette et qui traduit l'impuissance américaine face aux structures financières et bancaires. L'heure est venue de coupes drastiques dans les budgets de défense qui confirment les orientations politiques. Le *shutdown* accélère cette tendance et renforce les opposants à toute politique ambitieuse du gouvernement fédéral. ■

(4) <http://www.lefigaro.fr/international/2013/10/07/01003-20131007ARTFIG00645-Ia-nouvelle-doctrine-antiterroriste-d-obama.php>

PIRATERIE MARITIME DROIT, PRATIQUES ET ENJEUX



224 pages • 28 € • 978-2-311-01056-5

**Philippe
CHAPLEAU,
Jean-Paul
PANCRACIO**

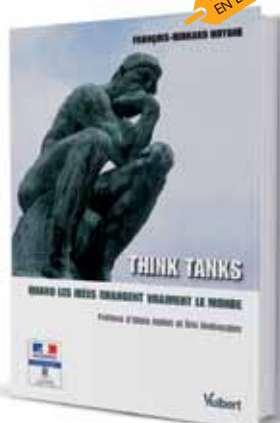
Éditions Vuibert

Après avoir sévi dans l'océan Indien, les pirates font désormais des ravages dans les mers et détroits d'Asie et dans le golfe de Guinée. Décider de combattre le phénomène, c'est accepter de mettre en oeuvre un arsenal

juridique, technologique et humain cohérent. Lutter efficacement contre le phénomène, c'est accepter de déployer, dans la durée, des moyens financiers et matériels au profit des États côtiers et des navigateurs. C'est aussi reconnaître les limites des actions multilatérales de prévention, qu'elles soient politiques ou tactiques.

Les actions multilatérales n'ayant que modérément réussi à enrayer le développement du phénomène, le recours à des solutions privées s'est développé : fortification des navires, installation d'équipements de dissuasion non létale et, surtout, embarquement d'équipes armées fournies par des sociétés spécialisées. Cette dernière mesure, efficace comme en témoignent les chiffres et désormais acceptée par de nombreux États, est-elle juridiquement viable et en harmonie avec le droit de la mer ? Doit-elle s'effectuer en dehors du cadre d'intervention de l'État ou bien, à l'inverse, s'inscrire dans une délégation multilatérale de services de protection armée, la sécurité des mers restant une fonction en partage et du ressort exclusif des États ? Des États qui, comme d'autres acteurs (compagnies d'assurances, sociétés de sécurité), semblent trouver un intérêt individuel à lutter contre la piraterie.

THINK TANKS QUAND LES IDÉES CHANGENT VRAIMENT LE MONDE



160 pages • 19 € • 978-2-311-40060-1

**François-Bernard
Huyghe**

Éditions Vuibert

Think tanks ? Tout commence par une difficulté de traduction : sont-ils des « boîtes où penser » ou des réservoirs où puiser des idées ? Le terme a été popularisé dans les années 1960. Depuis, sont apparus des milliers de

think tanks, y compris en Europe et en Asie. Penser pour peser, découvrir des solutions pour inspirer des politiques : le think tank se situe toujours quelque part entre le modèle de la recherche pure – en principe indépendante (mais centrée sur des questions actuelles intéressant le bien commun) –, et la volonté d'influencer les décideurs. Cela implique de savoir convaincre, d'entretenir des réseaux, de soutenir des amis politiques, de trouver et de conserver des vitrines médiatiques, de se faire financer...

Évoluant entre l'école de pensée et le groupe de pression, naviguant de la recherche d'une pensée originale à la production d'un discours efficace, ces organisations se définissent surtout négativement (elles sont en principe non lucratives, non partisans et non dépendantes des autorités publiques) et se forment ainsi une identité. Dans la pratique, les objectifs, l'inspiration idéologique, la taille, le financement, le budget, le prestige et le champ de compétence des think tanks diffèrent énormément. Cependant tous apparaissent orientés vers l'action. Conseillers du Prince, experts autonomes, inspireurs, médiateurs et médias, réseaux d'influence : un peu tout cela à la fois, les think tanks ont, au moins à moyen terme, toutes les raisons de se développer !

► Lire l'analyse du livre selon
Bruno RACOUCHOT sur
Communicationetinfluence.fr

→ Colloque INHESJ

Avec le soutien du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt.

Les crises alimentaires au XXI^e siècle, enjeu mondial de sécurité

Mardi 1^{er} juillet 2014 / 17h30 - 20h00

Ecole militaire, Amphithéâtre des Vallières, Paris

Inscriptions :

➤ www.inhesj.fr/fr/formulaire

Programme :

➤ www.inhesj.fr

→ Colloque Ordre des Avocats de Paris

En partenariat avec l'INHESJ et l'ACSE

Protection des secrets d'affaires : après la littérature, la loi.

Mardi 8 juillet 2014

14h15 - 18h45

Ecole de Formation du Barreau de Paris

Issy-les-Moulineaux

Inscriptions :

➤ intelligence@avocatparis.org

Programme :

➤ <http://www.inhesj.fr>

→ Colloque INHESJ – ACSE

La sûreté dans l'entreprise : un accélérateur de business ?

21/05/2014

Ecole militaire, Paris

21 mai 2014
9h – 13h

Amphithéâtre
des VALLIÈRES

École militaire
PARIS

ASSOCIATION DES CONFÉRENCIERS
ACSE
EN SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

INSCRIPTION en ligne :
www.inhesj.fr

Une demi-journée organisée par l'ACSE
en partenariat avec l'INHESJ

Participaient au colloque :

Claude MATHON - Stéphane VOLANT - Bruno COTTE
- Gérard PARDINI - Jean-Marc BERLIOZ - François
MION - Jean-Luc MOREAU - Sophie LARIVET
ainsi que les préfets
Michel GUILLOT et Rémy PAUTRAT

Tables rondes animées par Eric DELBECQUE

➤ Lire les actes sur www.acse-eucles.fr

→ Les médias en ont parlé

Dépêche AFP

21/05/2014

Eric DELBECQUE

Monopolisée par les grandes entreprises, l'intelligence économique intéresse aussi les PME (expert)

« L'intelligence économique n'est plus le monopole des grandes entreprises mais devient une réalité davantage prise en compte par les PME, ont estimé des experts lors d'un colloque organisé mercredi à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ). »

➤ Lire la dépêche sur AFP.com

Dépêche AEF

« Jean-Marc Berlioz propose la création de «directeurs de la sûreté et de l'éthique partagés» entre les PME »

22/05/2014

« Comment permettre ou faciliter l'accès des PME aux métiers liés à la sûreté? Les PME, qui ne «peuvent pas supporter le coût d'un directeur de la sûreté», selon Jean-Marc Berlioz, directeur de l'éthique du groupe Renault, sont pourtant «toutes concernées» par la problématique de la sûreté et de l'intelligence économique, souligne Sophie Larivet, consultante et docteur en sciences de gestion. »

➤ Lire la dépêche sur AEF.info

Article sur LeProgres.fr

« Les PME cherchent à combler leur retard en matière d'intelligence économique »

25/05/2014

« Que faire face aux risques de pillages industriels? Si les grandes entreprises ont massivement investi dans la sûreté économique, les PME françaises restent en retard dans ce domaine même si elles cherchent de plus en plus à protéger leurs innovations. »

➤ Lire l'article sur LeProgres.fr/economie

→ Assises de la sécurité privée

13/11/2013

Ecole militaire, Paris

Organisées par la DISP (Délégation interministérielle à la sécurité privée) et l'INHESJ

Eric DELBECQUE

Animateur de la table-ronde « Les difficultés économiques au plus près du terrain »

→ 1er Forum prospectif de l'ANAPS (Association nationale des activités privées de sécurité)

21/11/2013

Pavillon Gabriel, Paris

Eric DELBECQUE

Intervention portant sur l'avenir des ESSD (Entreprises de services de sécurité et de défense)

Participaient notamment au débat : Alain Bauer, Claude Tarlet, Jean-Jacques Roche, Pierre Brajeux, Christian Vallar et le préfet Jean-Louis Blanchou

→ Invité de l'émission « Eco d'ici, éco d'ailleurs » sur RFI (Radio France International)

22/11/2013

Eric DELBECQUE

A l'occasion de Milipol, le salon professionnel mondial de la sécurité intérieure des Etats

➤ www.rfi.fr/emission

→ Petit-déjeuner sur le thème « Pouvoirs et limites des dispositifs internes de sécurité, d'inspection et de déontologie dans les entreprises »

27/11/2013

Palais Brongniart, Paris

Organisé par Trigion Sécurité

Eric DELBECQUE

Présentation des missions publiques d'appui aux dispositifs internes des entreprises

Participaient notamment au débat : Alain Bauer, Xavier Latour et Etienne Drouart

➤ [Voir l'intervention en vidéo](#)

→ Soirée thématique du Club Intelligence Economique de la CCI Vaucluse

28/11/2013

Chambre de commerce et de l'industrie (CCI) du Vaucluse, Avignon

Eric DELBECQUE

Intervention sur le thème du leadership en entreprise

→ Intervention le thème « L'Intelligence Economique et Stratégique : quelles perspectives ? »

3/12/2013

Ecole nationale d'administration (ENA), Paris

Eric DELBECQUE

Intervention devant les auditeurs étrangers de l'ENA

→ Petit-déjeuner autour du thème « La Fabrique de l'Intelligence Economique »

30/01/2014

Campus Paris XVIème

Cycle organisé par Grenoble Ecole de Management (GEM) et l'EM Normandie

Eric DELBECQUE

Intervention portant sur la géostratégie des affrontements économiques mondiaux

→ Invités de l'émission « Toutes les France » sur France Ô

29/03/2014

Eric DELBECQUE et Nicolas ARPAGIAN

En compagnie d'Alain BAUER et de Jean-Marc MANACH

→ Table ronde sur l'éducation au numérique

Organisée par l'OPECST (Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques)

16/04/2014

Sénat, Paris

Eric DELBECQUE

➤ [Voir l'intervention en vidéo](#)

→ **Interview pour la revue Protection Sécurité Magazine (PSM)**

« Intelligence économique :
“Nous devons aider les entreprises à s'approprier cette question” »

Mai – Juin 2014

Eric DELBECQUE

→ **Entretien pour le journal 20minutes.fr**

« Décret de patriotisme économique: «La quasi-totalité des pays ont des outils similaires» »

15/05/2014

Eric DELBECQUE

› Lire l'article sur 20minutes.fr

→ **Entretien pour le journal Jolpress.com**

« Patriotisme économique : et si l'Union européenne s'inspirait de la France? »

20/05/2014

Eric DELBECQUE

› Lire l'article sur Jolpress.com

Défis

Déjà paru en 2013

EXPLORER LA CYBERSÉCURITÉ



Abonnez-vous à cette adresse



www.inhesj.fr



INHESJ

Département Sécurité économique