

A silhouette of a man in tactical gear, including a cap and boots, holding a handgun. The figure is positioned on the left side of the cover, facing right. The background is white, and the silhouette is dark blue/black. The man's reflection is visible on the ground below him.

Etienne JACOB

**SÉCURITÉ  
ENTREPRISE :  
LE DÉFI  
DES MENACES  
ASYMÉTRIQUES**

L'Harmattan

SÉCURITÉ ENTREPRISE : « LE DÉFI  
DES MENACES ASYMÉTRIQUES »



Étienne Jacob

SÉCURITÉ ENTREPRISE : « LE DÉFI  
DES MENACES ASYMÉTRIQUES »

L'Harmattan

3

**© L'Harmattan, 2016**  
**5-7, rue de l'École-Polytechnique ; 75005 Paris**

<http://www.librairieharmattan.com>  
[diffusion.harmattan@wanadoo.fr](mailto:diffusion.harmattan@wanadoo.fr)  
[harmattan1@wanadoo.fr](mailto:harmattan1@wanadoo.fr)

ISBN : 978-2-343-09182-2  
EAN : 9782343091822





# INTRODUCTION

## 1. De nouveaux enjeux de sécurité pour les entreprises

Depuis les attentats contre le World Trade Center de New York le 11 septembre 2001, les entreprises occidentales, en particulier celles qui interviennent à l'internationale, ont été contraintes de réviser leur politique de sécurité parce qu'elles se trouvaient exposées désormais à de nouvelles menaces dont le terrorisme constitue l'une des formes la plus extrême. De plus, le déclenchement de la guerre globale contre le terrorisme par les États-Unis (Afghanistan en 2001 ; Irak en 2003) a eu pour conséquences le chaos politique et des tragédies humaines dans certains pays, ce qui encouragea notamment une prolifération de guerres irrégulières auxquelles viennent s'ajouter des menaces polyformes dans des pays périphériques, et que les puissances du Nord ne parviennent pas à contrôler malgré leur implication pour la sauvegarde de leurs intérêts respectifs. Par ailleurs, dans le contexte brouillé des relations internationales, et dans le cadre de la mondialisation, on voit émerger de nouvelles menaces asymétriques qui affectent de plus en plus les entreprises et que rendent compte de nombreux actes de violence qui sont commis autant dans les pays du Centre que contre leurs intérêts à l'étranger. Ainsi, en septembre 2010, sept salariés de l'entreprise Areva au Niger étaient enlevés par des malfaiteurs affiliés à une organisation criminelle. En juin 2015, le dirigeant d'une entreprise française implantée en Isère était décapité par un de ses salariés. Le 20 novembre 2015, des djihadistes armés de Kalachnikov se réclamant d'une organisation islamique radicale s'attaquaient à l'hôtel Radisson à Bamako qui est fréquenté par de nombreux Occidentaux après avoir trompé la vigilance des agents de surveillance. Si les deux assaillants de cette attaque terroriste ont été tués par les forces de sécurité maliennes, on déplorait la mort de 27 otages<sup>1</sup>. Déjà, le 7 août 2015, l'hôtel Sévaré, qui se trouve dans la région de Mopti, au centre du Mali, avait été attaqué par un groupe,

---

1 [www.lesechos.fr...](http://www.lesechos.fr...)

que les autorités policières locales estimaient à trois djihadistes. Cette agression avait fait 13 morts selon un bilan officiel<sup>2</sup>.

Cependant, ces quelques exemples d'attaques de sites sensibles précités ont bénéficié d'une audience médiatique de grande ampleur en France et à l'étranger. Par contre, d'autres violences et des actes de malveillance dirigés contre des entreprises (vols massifs de marchandises, attaques de bijouteries, actes de vandalisme, violences physiques contre des chefs d'entreprise, etc.) ne font pas toujours l'objet d'une diffusion importante dans la presse. De nouveaux ensembles de risques se rattachent à ce concept militaire que des stratèges et analystes américains du Pentagone qualifient de menaces asymétriques, et qui a été élaboré à la fin des années quatre-vingt-dix. Il s'agit d'un outil de prospective stratégique qui permettait au gouvernement des États-Unis de circonscrire les actions malveillantes de forces ennemies contre lesquelles il convient d'apporter des réponses adaptées qui peuvent être de nature conventionnelle ou non conventionnelle.

Le conflit asymétrique décrit un ennemi qui pense et agit différemment lorsqu'il doit affronter la supériorité militaire américaine. Aux États-Unis, les menaces asymétriques ont été associées à des armes de destruction massive (nucléaires, biologiques et chimiques) et à d'autres modes d'action méconnus, capables de provoquer des tragédies parmi les populations à l'exemple des attentats terroristes ou des trafics des êtres humains par des organisations criminelles<sup>3</sup>. La guerre asymétrique est un mode de confrontation qui a été conduit par l'armée américaine notamment en Afghanistan et en Irak depuis les attentats du 11 septembre 2001.

Ce type d'approche a le mérite de définir le cadre d'intervention non seulement des unités conventionnelles, mais également des différents services de renseignement américains (militaires et civiles) qui opèrent en synergie, en conservant leur mode opératoire spécifique ; ce qui contribue à leur efficacité respective.

---

<sup>2</sup> <http://www.france24.com/fr/20150811>

<sup>3</sup> LAMBAKIS (S. J.), *Reconsidering Asymmetric Warfare*, in *JFQ/issue thirty-six*, pp.102-108.

## 2. Une approche globale de la sécurité entreprise

En France, et jusqu'aux années quatre-vingt, la sécurité de l'entreprise relevait de l'initiative de son dirigeant qui pouvait bénéficier, en cas de tensions socioprofessionnelles, de l'assistance des forces étatiques du maintien de l'ordre. Puis, peu à peu, le désengagement de l'État dans l'économie des entreprises coïncida avec l'émergence du secteur privé de la sécurité. Aussi, lors des conflits sociaux qui les opposaient à leurs salariés, les chefs d'entreprise privilégiaient la contrainte en engageant des groupes de vigiles qui devaient à la fois dissuader et s'opposer si possible par la force à des actes de transgression émanant de salariés. D'ailleurs, les tribunaux ont eu à juger de nombreux faits de violence qui résultaient des confrontations entre salariés et vigiles dans les entreprises. Ainsi, au début des années quatre-vingt, le gouvernement français adoptait un ensemble de dispositions législatives pour améliorer la protection des salariés sur leur lieu de travail, en particulier contre les maladies professionnelles et les accidents. D'où l'élaboration des lois relatives à la réorganisation des structures centrées sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail dans les entreprises. A la même période, on constate également un renforcement de la législation en matière de prévention contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements publics et privés.

Ainsi, la sécurité devient de plus en plus un concept opérationnel globalisant qui incorpore tout ce qui représente un danger pour les salariés dans leur entreprise<sup>4</sup>. Cette politique de prévention des risques s'étend à tous les établissements qui reçoivent du public. Il s'agit d'une tendance qui régit les conditions de travail dans l'ensemble des pays développés, où la nécessité de maîtriser les risques divers qui peuvent affecter des salariés dans les tâches qui leur sont assignées constitue un enjeu économique important, car les coûts directs et indirects des maladies professionnelles et des accidents du travail sont

---

<sup>4</sup> Le manager de la sécurité prend en compte les risques probables qui peuvent résulter de l'activité de l'entreprise en interne ou à l'extérieur de celle-ci avec des conséquences sur l'environnement.

supportés autant par les entreprises que par les pouvoirs publics. Par ailleurs, le management des risques dans les entreprises fait partie des recommandations des institutions de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Comme l'ont constaté de nombreux spécialistes en sécurité du travail, l'accident grave qui survient dans une entreprise perturbe sérieusement le climat social de celle-ci et génère par conséquent des effets néfastes sur la production<sup>5</sup>.

En France, la loi oblige les entreprises qui ont un effectif au moins égal à cinquante salariés à disposer d'une structure élue, représentative du personnel, et qui est chargée de veiller au respect des règles d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT). Toutefois, le législateur a prévu des dispositions particulières pour les entreprises qui ont un effectif moindre. Le rôle de cette instance consultative devient de plus en plus proéminent dans le management global de la sécurité dans les entreprises. Cependant, si la réglementation du secteur portant sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail a donné lieu à l'élaboration de nombreux outils méthodologiques pour la connaissance et la maîtrise de nombreux risques, elle ne permet pas pour autant de circonscrire l'ensemble des phénomènes d'insécurité auxquels les entreprises se trouvent confrontées tant dans leur environnement immédiat qu'au niveau international. Ainsi, les vols, la malveillance, la délinquance informatique, la contrefaçon, la corruption, l'espionnage industriel et économique, les menaces contre la personne des dirigeants, les agressions contre le personnel des entreprises, la prégnance des sectes, les enlèvements de salariés, les pratiques mafieuses, le terrorisme et d'autres dangers nécessitent des approches spécifiques dans les entreprises. Par ailleurs, les actions terroristes qui ont atteint les États-Unis le 11 septembre 2001, même si, d'après les services de renseignement américains, ils sont l'œuvre d'individus qui se réclament d'un islam radical, préfigurent néanmoins de nombreuses incertitudes que devront intégrer les chefs d'entreprise dans leur stratégie de développement, notamment à l'international. Les grandes villes occidentales connaissent de plus en plus de nouvelles formes de violence comme l'assaut par de

---

5 HALE (Andrew), WILPERT (Bernhard), FREITAG (Matthias), *After the event: from accident to organizational learning*. Pergamon, Elsevier Science Ltd, Oxford, 1997.

délinquants contre de sites commerciaux où se trouvent concentrés des produits de luxe, et qui opèrent à visage découvert, au mépris d'une riposte policière par le feu rendue très délicate en raison de la présence de nombreuses personnes innocentes qui se trouvent sur les lieux de l'agression.

Par-delà les actions terroristes qui émanent des entités qui sont liées à des réseaux spécifiques, les sociétés occidentales se trouvent confrontées également à des groupes d'individus qui ont de plus en plus recours à la violence comme moyen de revendication sociale. Au niveau international, la menace terroriste prend des formes multiples dont les répercussions sont néfastes sur les entreprises (des enlèvements d'expatriés, des attentats à la bombe, etc.). Certains pays du Nord subissent de plus en plus les conséquences des guerres irrégulières qui se déroulent dans des pays périphériques où ils se trouvent engagés. Ainsi, certains procédés des guerres asymétriques en Irak comme des attentats suicides tendent à se développer dans les pays du Centre comme une extension des aires de conflits. Par ailleurs, ces nouvelles guerres irrégulières, à l'exemple de celles qui se déroulent dans certains pays du Sud notamment sur le continent africain après la guerre froide, attirent des mercenaires qui viennent autant des pays du Nord que ceux du Sud, témoignant ainsi leur adhésion à une idéologie proclamée.

Dans le cadre de la mondialisation de l'économie, les entreprises doivent prendre en compte de nouvelles menaces qui nécessitent des études en amont fondées sur le renseignement. Autrement dit, la connaissance des risques qui résultent de l'analyse des phénomènes d'insécurité contribue à l'élaboration des mesures de prévention incluant la vigilance, le recueil et le traitement de l'information appropriée en termes sécuritaires pour permettre aux décideurs d'agir en temps réel, c'est-à-dire avant l'apparition de l'événement redouté<sup>6</sup>.

Parce qu'ils constituent des menaces pour l'entreprise, de nombreux phénomènes d'insécurité impliquent par conséquent une action proactive des structures institutionnelles comme le CHSCT. D'ailleurs, dans certaines entreprises, les membres de cette institution participent activement à l'évaluation des risques ; ils n'hésitent pas à signaler à leur hiérarchie ou au manager de la sécurité dans leur

---

6 BAUD (J.), *L'intelligence stratégique : propos d'un analyste*, in *Futuribles*, juillet-août 2000, N° 255.

établissement, les anomalies d'ordre sécuritaire qu'ils relèvent sur leur lieu de travail. Pour le dirigeant, le CHSCT constitue un organe consultatif pour toutes les affaires qui relèvent de la sécurité.

Mais la prévention contre certaines menaces suppose, au sein de l'entreprise, l'existence d'une cellule de sécurité qui, dans le cadre de sa mission, devra anticiper les dangers qui peuvent survenir non seulement dans l'établissement ou à la périphérie de celui-ci, mais également à l'intérieur de son champ d'action.

Ainsi, au milieu des années quatre-vingt, et devant la croissance de l'insécurité informatique, les informaticiens ont développé des logiciels de sécurité qui permettaient de circonscrire les risques qui pouvaient affecter les systèmes d'information de l'entreprise. Aussi, plus de 60 % des paramètres qui sont pris en compte dans les logiciels de la prévention des risques informatiques relèvent de la sécurité générale de l'entreprise. L'action du directeur du système d'information dans une entreprise manquerait de pertinence si elle ne prenait pas en compte les protocoles d'accès sur le site ; ce qui nécessite par conséquent une coopération avec l'ensemble des intervenants dans la sécurité générale de l'entreprise.

Devant les incertitudes qui résultent des changements géopolitiques au niveau mondial depuis la fin de la guerre froide, les entreprises occidentales à vocation multinationale sont contraintes de réexaminer leur approche de l'acceptabilité des risques à l'international ; le succès de leur stratégie de développement dépend de leur capacité à intégrer et à contrôler un certain nombre de facteurs qui sont potentiellement dangereux. La concurrence entre les grandes entreprises s'étend également aux pays à haut risque. Ainsi, les compagnies pétrolières font partie des sociétés qui défient les risques à l'international en raison des plus-values élevées qu'elles réalisent dans leur secteur d'activité et leur capacité d'influence sur les décisions politiques locales<sup>7</sup> ; ce qui veut dire, que si pour investir dans un pays  $P_1$ , l'industriel acceptait d'être confronté à un risque  $R_1$  pour une probabilité  $\Pr(R_1) \leq 0.03$ , les nouvelles exigences de la concurrence l'obligent à augmenter l'acceptabilité de la probabilité du même danger qui est lié à son engagement, soit  $\Pr(R_1) \geq 0.03 \leq 1$ .

---

<sup>7</sup> AVANT (Deborah. D.), *The Market for Force*, Cambridge University Press, 2005, pp. 178-218.

### 3. La sécurité : une aide à la décision pour le manager

De nombreuses études portant sur la sécurité comme un ensemble de dispositions et de moyens mis en œuvre dans la plupart des grands pays industrialisés pour prévenir et contrer les phénomènes de déviance générateurs d'actes de malveillance ont été développées depuis les années soixante-dix. En revanche, peu de travaux rendent compte de la pratique de la sécurité dans les entreprises, c'est-à-dire du savoir qu'elle induit et qui s'impose aux dirigeants puisqu'il résulte d'une part, du champ d'action des producteurs et des fournisseurs de matériels de surveillance et de protection, et d'autre part, des prestataires de sécurité. De plus, les services de sécurité et de sûreté dans les entreprises sont soumis à la pression du marché de la sécurité privée qui ne cesse de prendre de plus en plus d'ampleur dans les pays industrialisés, notamment dans les milieux urbains où de nombreuses institutions tant publiques que privées servent de vecteurs pour la diffusion de la technologie sécuritaire qui devient un moyen de prévention et de dissuasion en matière de protection des espaces publics et privés<sup>8</sup>.

Ainsi, en France et dans d'autres pays développés, certains maires ont intégré dans leur municipalité des systèmes de vidéosurveillance pour prévenir les actes d'insécurité. De même, rares sont les grands magasins et les entreprises publiques ou privées qui ne sont pas équipés d'un système de vidéosurveillance même s'ils disposent d'une structure de vigilance active.

En fait, en même temps qu'ils contribuent à réduire les coûts de la sécurité de l'entreprise, les moyens passifs de surveillance n'annihilent pas pour autant le rôle d'un service de gardiennage traditionnel, mais ils le transforment en l'intégrant dans l'univers de la technologie sécuritaire. Par conséquent, les missions qui sont confiées aux agents de surveillance présupposent des compétences techniques appropriées ou des prédispositions qui leur permettent de s'adapter aux nouveaux moyens de détection et de contrôle qui émergent sur le

---

8 CEYHAN (A.), *Technologie et sécurité : une gouvernance libérale dans un contexte d'incertitude*, in *Cultures et Conflits*, 64, hiver 2006, pp.11-32.

marché de la sécurité. Par ailleurs, le choix d'un dispositif technique de sécurité dans une entreprise influe inévitablement sur son organisation, notamment au niveau des changements qu'il induit dans les habitudes du personnel. Lorsqu'elles ne sont pas partagées par l'ensemble des salariés, les procédures de sécurité mises en place par la strate directionnelle peuvent constituer des entraves sur le plan fonctionnel et influencer négativement sur la performance en raison des référents implicites qu'elles induisent dans les rapports socioprofessionnels.

De nombreux dirigeants des entreprises tant publiques que privées ont déchanté après avoir installé dans leur établissement un dispositif technique de sécurité qui a engendré des difficultés fonctionnelles ; ils ont été d'autant plus surpris par cette mésaventure qu'ils n'avaient pas suffisamment prise en compte dans leur projet afférent. Parfois, l'adoption d'un système de sécurité peut être le résultat des rapports de pouvoir au sein même de l'établissement où, par exemple, le responsable d'un secteur d'activité décide la mise en place d'un dispositif de surveillance sans aucune concertation avec les personnels de son environnement local pour évaluer les avantages et les contraintes qui peuvent en résulter.

En matière de sécurité, la technologie n'est pas seulement un produit ; mais elle constitue également un élément d'un système de pensée, c'est-à-dire du savoir sécuritaire systématisé, d'où le décalage que l'on constate parfois, d'une part entre la mise en place d'un dispositif technique de prévention des risques, et d'autre part les conséquences de l'application de celui-ci.

Aussi le choix d'un dispositif de sécurité dans une entreprise constitue un acte de management des risques qui doit être circonscrit par le dirigeant certes en tenant compte des avantages techniques et des bénéfices qui en résultent, mais également en prenant en considération les inconvénients qu'il peut provoquer dans la dynamique organisationnelle. Or, la technologie sécuritaire séduit par son efficacité apparente dans un domaine où l'émotion occupe une place importante ; elle peut susciter sur un site une confiance surdéterminée par des acteurs intra-institutionnels influents dans le système en raison de ses résultats objectivés et que valorisent les marchands de la sécurité. Cependant, les phénomènes d'insécurité évoluent et génèrent des contre-mesures par rapport à un dispositif de

sécurité passive dont l'évaluation de la performance doit être concomitante à l'ensemble des mesures de sécurité actives. Aussi, la sécurité générale d'un site (Sg) représente la somme des moyens passifs (Mp) et actifs (Ma) :  $Sg = Mp + Ma$ .

Le savoir sécuritaire s'appuie sur des technologies de plus en plus performantes au point que les décideurs dans les entreprises ont besoin du concours de spécialistes, en l'occurrence des sociétés prestataires de services de sécurité pour les guider dans leur choix des mesures et des moyens techniques à mettre en œuvre dans leurs établissements, d'où cette relation de dépendance de nombreuses entreprises à l'égard du marché de la sécurité.

La réflexion sécuritaire associée à la technologie qui lui est subséquente s'élabore et prend consistance dans les milieux de l'industrie de la sécurité. Par ailleurs, les symboles qui résultent de l'action des acteurs qui sont investis d'un pouvoir économique sur ce marché, en particulier les industriels qui évoluent dans ce domaine, échappent de plus en plus aux réalités managériales de l'entreprise cliente d'autant plus que la sécurité fait partie d'un secteur économique qui est généralement externalisé dans les entreprises privées et les établissements publics<sup>9</sup>.

La maîtrise des coûts de la sécurité n'obéit pas seulement à la logique exclusive d'une gestion comptable, mais elle implique nécessairement l'engagement de l'entreprise dans le champ des connaissances de la pratique sécuritaire. Par conséquent, le dirigeant doit structurer la sécurité et la sûreté dans son établissement comme des facteurs de qualité qui sont porteurs de plus-values. De plus, l'externalisation de cette activité au sein de l'entreprise a pour corollaire un engagement relativement faible du dirigeant en faveur de la sécurité.

La politique de prévention des risques, qui doit être une composante de la sécurité générale de l'entreprise, procède d'abord d'une démarche communicationnelle ; il faut convaincre le personnel et leurs représentants de la nécessité de respecter les règles de sécurité dans leur espace de travail. De même, aux termes de la loi, le chef d'entreprise s'assure que les consignes élémentaires de sécurité en cas d'incendie soient portées à la connaissance de l'ensemble de son

---

<sup>9</sup> Le gardiennage, le nettoyage et l'assistance informatique constituent des services qui sont de plus en plus sous-traités dans les entreprises.

personnel, lequel doit être sensibilisé aux conduites spécifiques qui se rapportent à ce domaine dans le cadre d'une formation appropriée et des exercices de simulation d'un feu et d'évacuation des locaux sur le lieu de travail.

Ainsi, les établissements scolaires ont fait l'objet de nombreuses investigations qui mettent en évidence des mécanismes intra-institutionnels qui interviennent dans la production de la violence interne sans pour autant que l'on assiste à l'émergence des mesures de dissuasion performantes malgré les efforts consentis par les dirigeants de ces institutions. L'intégration de la sûreté dans les établissements publics et privés demeure un impératif de qualité. Or, beaucoup d'établissements scolaires ont ce point commun avec un grand nombre d'entreprises privées : l'absence d'une structuration de la sécurité dans leur management.

Une politique de sécurité réussie dans une entreprise reflète un ensemble de signes et de symboles forts qui rassurent autant les salariés que les personnes qui sont extérieures à celle-ci (clients, invités, visiteurs, etc.) ; ce qui influe positivement sur l'image du site. Ainsi, de nombreuses entreprises accordent une attention remarquable à la qualité de leur service d'accueil ; ce qui apparaît dans la manière de prendre en charge leurs visiteurs au point que le contrôle sécuritaire indicible semble néanmoins omniprésent sans être trop manifeste tant il est véhiculé par une démarche communicationnelle attrayante ; ce qui ajoute à l'efficacité de sécurité.

#### **4. La privatisation de la sécurité**

Depuis les années soixante-dix, il s'est développé dans les pays industrialisés un marché de la sécurité privée dans lequel des industriels proposent une panoplie de matériels de surveillance et de protection à la grande satisfaction des dirigeants d'entreprise et des particuliers. Cependant, il existe un marché de production de matériels ou des prestations de services de sécurité dont la clientèle est constituée potentiellement par de grandes institutions publiques et privées. De même, de nombreuses sociétés prestataires de services de sécurité ont fait leur apparition à la demande des entreprises qui se trouvaient confrontées à des risques pour lesquels elles n'étaient pas

préparées d'autant plus que l'État était le partenaire qu'elles sollicitaient traditionnellement pour les aider à résoudre par la force les conflits sociaux inhérents à leur établissement. Cette évolution traduit une rupture dans les habitudes interventionnistes de l'État dans les affaires des entreprises privées. Désormais, les crises qui affectent les entreprises relèvent de la responsabilité de leurs dirigeants. Par conséquent, on assiste de plus en plus, à une redéfinition du rôle de l'État quant à la protection d'un certain nombre d'institutions publiques et privées dont la surveillance est confiée de plus en plus à des prestataires privés de la sécurité. En France, jusqu'aux années quatre-vingt, il était dans les habitudes d'un grand nombre d'entreprises de recourir à des « hommes de main » pour réguler les rapports de force qui les opposaient à leurs salariés<sup>10</sup>.

En fait, à la fin des années soixante-dix, la plupart des pays développés connaissaient un ralentissement de leur croissance<sup>11</sup>, ce qui a contraint leurs grandes entreprises à s'adapter en externalisant des services qui s'avéraient certes utiles, mais qui n'étaient pas directement producteurs de richesses, comme le nettoyage et le gardiennage qui relevaient de leurs ressources humaines. Il s'agissait alors de mettre en pratique ce que certains managers américains qualifient de *facilities management*, c'est-à-dire les entreprises transfèrent à des prestataires spécialisés l'ensemble des fonctions annexes à leur activité principale pour des raisons de coût plus avantageux. Par ailleurs, devant les dangers divers qui affectaient les entreprises, notamment les risques sociaux aggravés (l'occupation des usines par des salariés, la séquestration de responsables, etc.), et ceux qui se rapportent à l'informatique, les sociétés d'assurance ont incité les entreprises à intégrer dans la protection de leurs établissements des technologies qui avaient reçu leur agrément. Ainsi, la plupart des sociétés d'assurance acceptent de couvrir les risques d'une entreprise sous réserve qu'elle adopte des mesures de protection élémentaires. De même, les assureurs peuvent également conseiller les entreprises dans leur choix pour l'acquisition de matériels de sécurité.

---

10 FERRAND (Serge), *Les hommes de main*, Paris, Albin Michel, 1981, pp.65-66.

11 ROBERT (Pierre), *Croissance et crises*, Pearson Education France, 2010, pp.67-75.

## **5. Les entreprises et leur système d'information**

Les phénomènes d'insécurité qui menacent les entreprises revêtent des formes variées, ils incluent certes des actes de malveillance, mais également des méfaits qui relèvent des carences sur le plan organisationnel, par exemple des pannes techniques qui sont liées à des négligences dans l'entretien et aux défauts de surveillance des machines.

Dans les grands groupes industriels, en particulier ceux qui évoluent dans la haute technologie, la prévention contre les risques divers, en particulier l'espionnage, semble bien intégrée dans leur management parce qu'elle constitue un facteur qui garantit autant leur performance que leur avantage concurrentiel. Dans ces organisations, la gestion du secret industriel et commercial incombe au dirigeant qui dispose du pouvoir de décision en matière de protection des données et des conditions de leur circulation à l'intérieur de l'entreprise. Selon des experts, plus de 80 % des informations de l'entreprise sont traitées par ordinateur. Devant la multiplication des actes de malveillance très coûteux en matière de risques informatiques, il devient impératif pour le chef d'entreprise de mettre en place des moyens de protection spécifiques dans le cadre de la sécurité de son système d'information. Ainsi, les ordinateurs qui traitent les données sur la production dans une entreprise peuvent être infectés par un virus informatique capable de paralyser pendant un temps plus ou moins long une grande partie des activités de celle-ci ; d'où l'importance de la vigilance dans ce domaine qui s'appuie sur des consignes spécifiques, lesquelles doivent être réactualisées périodiquement.

L'information et l'informatique constituent des secteurs auxquels les chefs d'entreprise, en particulier ceux qui interviennent dans la haute technologie, doivent vérifier qu'elles sont sécurisées par des procédures et des dispositifs de sûreté adaptés, sans que ceux-ci ne constituent pour autant des contraintes dont l'utilité n'est pas partagée par les personnels tant sur le plan organisationnel qu'au niveau ergonomique.

## **6. Le recours aux agents de surveillance**

Aussi longtemps que l'on remonte dans l'histoire des sociétés humaines, on constate qu'il s'est trouvé toujours des individus qui, en raison de leur position sociale avantageuse, ont recours à d'autres personnes qu'ils rétribuent pour assurer la protection de leur personne et de leurs biens. Ainsi, de plus en plus, les dirigeants d'entreprise sollicitent un prestataire de sécurité privée avec lequel ils souscrivent un contrat de surveillance de son établissement. Cette prestation peut être assumée par des agents de sécurité privée ou par des moyens passifs comme la télésurveillance. De même, dans les entreprises et les établissements publics, le secteur privé de la sécurité intervient également dans la prévention contre l'incendie par la formation des salariés de leurs clients, le contrôle et la maintenance de leurs installations techniques obligatoires et des matériels afférents. Cependant, avec le développement amplifié des nouvelles formes de violence, la surveillance privée des entreprises représente un enjeu économique important pour de nombreux dirigeants qui souhaitent protéger autant leur intégrité physique, leurs personnels et leurs ressources matérielles en particulier dans les zones qui comportent un niveau de risque élevé. Le rôle économique important occupé par le secteur de la sécurité privée a conduit les dirigeants d'entreprise à mieux définir la fonction de surveillance dans leur processus de management de manière à bénéficier d'une plus-value résultant de cette fonction. Dans les entreprises performantes, des agents de surveillance qui interviennent dans le cadre d'une prestation participent au processus de communication interne ; ce qui confère un climat de sérénité dans la structure d'accueil autant pour le personnel que pour le visiteur.

A l'ère de la mondialisation, la compétition économique s'étend de plus en plus dans des zones où les risques sont élevés, et que les entreprises sont contraintes d'intervenir si elles veulent gagner des parts de marché ; ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour les sociétés prestataires de sécurité privée qui deviennent de plus en plus

des précurseurs dans la stratégie de développement des grands groupes et des PME à l'international.

Les engagements de l'armée américaine en Irak et en Afghanistan depuis les attentats terroristes du 11 septembre 2001 à New York, ont dynamisé le marché de la sécurité privée, en particulier le secteur de la surveillance par des agents de sécurité incluant également les gardes du corps, non seulement dans les zones hostiles, mais également dans les sociétés industrialisées tant la menace terroriste et ses ramifications au niveau international constituent l'un des grands défis auxquels se trouvent confrontés les États-Unis et leurs alliés.

En Irak, si les sociétés de sécurité privée, américaines pour la plupart, opéraient plus ou moins d'une manière synchrone avec les forces conventionnelles des États-Unis, leurs méthodes, dans ce qu'elles comportaient comme des pratiques illégales et immorales leur étaient préjudiciables tant elles discréditaient leurs actions dans l'opinion publique irakienne. Les nouveaux engagements de l'armée américaine contre le terrorisme dans le monde, depuis le 11 septembre 2001, révèlent une rupture idéologique dans le mode opératoire des grandes firmes à l'international, en particulier dans les pays du Sud, où elles avaient recours traditionnellement à des mercenaires pour réguler les conflits sociopolitiques locaux notamment en Afrique. En Irak, après la phase cinématique de combat, les forces américaines se trouvaient de plus en plus engagées dans une étape de reconstruction de l'État dans une perspective démocratique ; elle devait par conséquent, pour des raisons stratégiques, exercer un contrôle rigoureux sur l'ensemble des forces privées qui opéraient sur le territoire. Pour de nombreux stratèges et analystes américains, et dorénavant, les forces privées et le mercenariat traditionnel devenaient une menace asymétrique qu'il fallait nécessairement contrôler par des méthodes non conventionnelles, c'est-à-dire des opérations clandestines menées par des services secrets, en coordination avec le commandement des opérations spéciales *USSOCOM – United States Special Operations Command*.

De ses interactions avec les forces privées dans une zone de conflit, l'armée américaine a mis en évidence le danger que pouvait représenter le mercenariat traditionnel dans un processus de *State-Building* tant pour les forces conventionnelles que pour les entreprises qui se trouvaient contraintes nécessairement d'intégrer de nouveaux

paradigmes dans leur politique de sécurité à l'international. Autrement dit, dans leurs engagements contractuels avec les entreprises dont elles assument la surveillance, les sociétés de sécurité privées sont obligées de s'adapter à leur nouveau contexte pour mieux satisfaire les enjeux de sécurité qui s'imposent à leur donneur d'ordre de manière à leur permettre d'anticiper les risques environnementaux ; ce qui doit contribuer à l'amélioration de la prise de décision du dirigeant de l'entreprise cliente de la prestation de surveillance.

En Irak, bien que les opérationnels de l'armée américaine reconnaissent les compétences des intervenants de la sécurité privée et la qualité du travail qu'ils effectuaient sur le terrain, ils n'hésitaient pas à dénoncer les excès dans leur conduite<sup>12</sup>. Car, les forces de sécurité privée sont autonomes dans leurs engagements ; elles ne sont pas soumises à une structure d'encadrement rigoureuse ; par conséquent, les actes irréguliers dont elles se rendent coupables affectent inévitablement les forces conventionnelles dans leurs missions de stabilisation qui impliquent, dans les conflits asymétriques, une coopération conséquente avec la population autochtone, et que les stratégies américains considèrent comme le centre de gravité de la contre-insurrection dans un processus de *State-Building*. Néanmoins, l'engagement massif des forces privées dans la guerre américaine en Irak, laisse entrevoir le rôle de plus en plus accru qui est alloué aux agents de la sécurité privée dans les conflits asymétriques et dans les crises sociopolitiques qui agitent les États périphériques où les intérêts géoéconomiques des pays du Nord se trouvent menacés. Dans cette perspective, le métier d'agent de surveillance dans un environnement incertain évolue vers des compétences paramilitaires très variées à l'exemple des formations extramilitaires complémentaires que reçoivent des membres des forces spéciales américaines dans des centres d'instruction privés qui dispensent un enseignement théorique et pratique sur la lutte contre les menaces asymétriques<sup>13</sup> ; ce qui en fait des candidats très convoités

---

12 CANCIAN (Colonel M.), *Contractors: The New Element of Military Force Structure*, in *Parameters*, Autumn, 2008, pp. 61-77.

13 OLSON (E.T.), *The Posture of US Special Forces*, in *Military Technology • MILTECH • Special Issue* 2009, pp. 8-10.

par les sociétés de sécurité privée<sup>14</sup> pour accomplir des missions dans les zones à risque. Ainsi, en Irak, des fonctions d'audit en sécurité ont été confiées à des gardes du corps au profit des investisseurs occidentaux. De même, en Côte d'Ivoire, durant la période active de la rébellion (2002-2004), des spécialistes en protection rapprochée ont été engagés par des entreprises privées pour des missions de contact avec des représentants des rebelles.

La menace terroriste fait partie des priorités des forces étatiques américaines de sécurité et celles des autres démocraties dans le monde, notamment européennes qui interviennent dans un contexte international où apparaissent de nombreux dangers qui nécessitent des compétences spécifiques pour les circonscrire. Aussi, les enseignements issus des conflits asymétriques récents mettent en scène les agents de sécurité privée, qui sont très sollicités par des chefs d'entreprise, des diplomates, des représentants des milieux d'affaires, des journalistes, des membres d'organisations humanitaires, etc.

En Irak, et dans la plupart des zones sensibles, les agents des entreprises de sécurité privée interviennent certes dans le cadre des missions de protection physique de leurs clients, mais ils opèrent également en qualité d'experts pour le compte de leurs commanditaires, par exemple pour évaluer les risques dans une zone où des investisseurs souhaitent engager leurs capitaux. Aussi, les attentes des entreprises en matière de protection à l'international évoluent vers de nouvelles compétences des agents de la sécurité privée ; ce qui n'était pas le cas à l'ère du mercenariat traditionnel, c'est-à-dire celle qui prévalait jusqu'aux années quatre-vingt-dix.

Lorsqu'un haut dirigeant est l'objet de menaces ou victime d'un enlèvement, c'est généralement en raison de la puissance économique symbolique qu'il incarne. On comprend alors que de nombreuses entreprises qui investissent dans des pays incertains sont contraintes de plus en plus de recourir aux services des gardes du corps pour assurer la protection de leur personnel ; mais elles s'abstiennent d'en parler publiquement, car dans ce domaine la discrétion s'impose entre clients et prestataires de ce type de service.

---

14 SPEARIN (Christopher), *FOS À VENDRE : les forces canadiennes et les défis posés par la privatisation de la sécurité*, UNE GUERRE DIFFICILE, PRESSE DE L'ACADÉMIE CANADIENNE DE DÉFENSE, KINGSTON, 2009, pp.175-190.

Parallèlement à la sûreté rapprochée de leur personnel ou de leurs clients, le dirigeant d'entreprise et son chargé de sécurité mettent en œuvre un plan d'évaluation des risques qui s'appuie sur le recueil et l'analyse des données, de manière à quantifier leur coût et élaborer les parades adéquates.

Les risques doivent être identifiés et mesurés. L'évaluation d'un risque  $R_1$  fait intervenir deux paramètres que l'on peut représenter dans un plan orthogonal :  $[R_1 (Po, Eg)]$  Po étant la probabilité d'occurrence et Eg, l'échelle de gravité.

Les dirigeants d'entreprise, au même titre que les personnes fortunées ou les individus qui exercent des métiers publics comme les stars de cinéma et les vedettes du show-business sont exposés aux dangers d'une agression physique en raison même de leur statut socioprofessionnel. L'histoire contemporaine fournit de nombreux exemples de situations où de hauts dirigeants d'entreprise ont été l'objet d'agressions physiques dans leur entreprise ; ce qui a entraîné un accroissement de la demande de prestation de sécurité rapprochée.

L'insécurité et les phénomènes de violence qui la caractérisent dans les sociétés modernes contribuent au renforcement et à la consolidation du marché de la sécurité. Les sociétés prestataires de sécurité se distinguent par leur hétérogénéité quant à leur mode de recrutement et le type de formation qu'elles dispensent à leur personnel bien qu'en France, l'État exige que les agents de surveillance aient reçu une formation diplômante avant leur affectation. Dans le cadre de leur expansion à l'international, en particulier dans les pays où la probabilité de risques demeure élevée, beaucoup d'entreprises occidentales sollicitent des prestataires de sécurité qui mettent à leur disposition des agents qui ont suivi une formation à la protection rapprochée en réponse à leur demande. En France, le ministère des Affaires étrangères tient à jour une cartographie des pays à risque et des informations afférentes que les entreprises françaises peuvent consulter.

De nombreux témoignages dans la presse ont révélé à plusieurs reprises que des cadres des entreprises françaises qui travaillaient pour le compte de leur société dans un pays en développement avaient à leur disposition une équipe locale d'accompagnateurs armés qui les protégeaient lors leurs déplacements professionnels tant ils se

trouvaient exposés aux dangers pouvant porter atteinte à leur intégrité physique.

## **7. La gestion de la sécurité privée**

En externalisant des fonctions qu'ils considèrent comme non génératrices de plus-value, et qui engendrent par conséquent des coûts élevés de gestion, de nombreux dirigeants d'entreprise portent un regard éloigné sur ces services qu'ils sous-traitent. Ainsi, dans beaucoup d'entreprises la fonction de sécurité est confiée à des prestataires de sécurité qui interviennent avec un savoir qui varie selon la société concernée, tandis que la finalité de leur savoir-faire consiste à trouver des réponses concrètes aux inquiétudes des dirigeants en matière de protection. D'ailleurs, dans les entreprises qui les sollicitent, les sociétés de sécurité privées déplorent parfois les carences relatives à la sensibilisation des cadres et des dirigeants portant sur le management de la sûreté.

Parce qu'il protège l'entreprise contre des actes illicites, un dispositif de sûreté doit intégrer un ensemble de paramètres qui régit le fonctionnement interne de l'entreprise. Autrement dit, un service de sécurité dans une entreprise engendre des plus-values en fonction du rôle qui lui est attribué dans le processus de management qui est mis en œuvre par le dirigeant.

Les entreprises clientes se montrent de plus en plus exigeantes sur la qualité de la prestation de sécurité privée qu'elles souscrivent ; ce qui ne peut être le rôle des seuls fournisseurs de service dans ce domaine, mais la résultante d'une démarche commune qui converge vers le même but. En outre, le métier de la sécurité incorpore de plus en plus des moyens technologiques qui obéissent à des normes non seulement françaises, mais européennes auxquelles les entreprises doivent se conformer. Par conséquent, le rôle de l'agent de sécurité devient de plus en plus technique. L'organisation de la sécurité dans l'entreprise intègre nécessairement des mesures préventives contre les risques d'incendie et de panique que des institutions publiques ou privées sont chargées de vérifier quant au respect de la réglementation afférente.