

# RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES



PRÉOCCUPANTS, INSPIRANTS, PASSIONNANTS...  
DÉCOUVREZ À TRAVERS CES ARTICLES RÉFLEXIONS  
STRATÉGIQUES, LES SUJETS ET EXTRAITS DE MÉMOIRES  
RÉALISÉS PAR LES AUDITEURS DU MBA MANAGEMENT DE  
LA SÉCURITÉ.

#TERRORISME #CONTINUUM #EXPATRIATION

*La protection des  
voyageurs d'affaires et des  
expatriés. Karachi 2002,  
vingt ans après, comment  
l'Etat et les entreprises en  
ont tiré les conséquences.*

AUTEUR :  
ANONYME



# La protection des voyageurs d'affaires et des expatriés. Karachi 2002, vingt ans après, comment l'Etat et les entreprises en ont tiré les conséquences.

---



Périmètre de cette étude : nous n'aborderons pas les mobilités ni les emprises concernant les Armées et les services spéciaux.

## A.1. Préambule.

L'internationalisation, l'expatriation : facteurs clés de succès.

La mondialisation supprime les frontières entre les marchés, afin de favoriser la circulation des biens, des services et des capitaux. Cette multinationalisation des activités et des carrières individuelles est la conséquence d'un nombre croissant de mobilité de cadres qualifiés vers les marchés à l'étranger. Au coeur de la mobilité internationale, l'expatriation est devenue un facteur clé de succès (1), à la fois pour les organisations qui s'internationalisent et pour les personnes attentives à leur développement personnel et à la progression de leur carrière. Avoir une opportunité d'expérience à l'international est une des principales causes de motivation pour un jeune de rejoindre une organisation. Et dans le même temps, les organisations procèdent au repérage des cadres susceptibles de prendre un jour des responsabilités. Le succès ou l'échec des stratégies de ces multinationalisations dépend des capacités et compétences de leurs personnels, des motivations et des freins (une sécurité non perçue peut être un frein) qui peuvent encourager ou démotiver les cadres à accepter une mission à l'étranger, de leur adaptation ou inadaptation culturelle.

Selon les dernières données fournies par le ministère des Affaires étrangères (2), 2,5 millions de Français vivent à l'étranger et seulement près de 1,8 million sont inscrits au registre des Français établis hors de France. Selon l'Institut National de la Statistique et d'Etudes Economiques (INSEE) (3) : La présence française à l'étranger est difficile à mesurer en raison de l'absence de définition institutionnelle. Les différents termes utilisés le montrent : expatriés, « Français » établis hors de France, « Français » de l'étranger, ressortissants français à l'étranger. L'INSEE estime le nombre de Français qui vivent à l'étranger entre 3,3 et 3,5 millions de personnes.

La diversification des risques.

Un contexte international se caractérise par une diversification des risques et une généralisation de l'insécurité. Que l'on soit en Afrique, en Amérique latine ou en Asie, beaucoup de gouvernements ne sont plus capables de contrôler l'évolution des événements sur les territoires dont ils ont la responsabilité. Ces faillites entraînent une augmentation de l'insécurité, ainsi que la multiplication de "zones grises", espaces à risque hors de tout contrôle du droit international laissant le champ libre aux organisations de type mafieux et terroristes. Depuis le début des années 1990, de nombreux acteurs économiques intervenant dans les pays en voie de développement se retrouvent dans des situations où ils doivent assurer eux-mêmes l'essentiel de leur sécurité pour faire face à deux dangers particulièrement préoccupants : les enlèvements et les attentats terroristes.

# La protection des voyageurs d'affaires et des expatriés. Karachi 2002, vingt ans après, comment l'Etat et les entreprises en ont tiré les conséquences.

---



Un prétexte facile pour extirper directement de l'argent par le biais du kidnapping. Le phénomène a pris une telle ampleur que de nombreuses compagnies d'assurances ont été contraintes de couvrir ce type de risque. Les attentats de 2001 ont été l'occasion pour beaucoup d'acteurs économiques de prendre conscience de la vulnérabilité de leurs sites et de leurs activités à l'étranger, face à l'acuité de la menace terroriste anti-occidentale. La mutation du terrorisme islamique inscrit les activités touristiques, les entreprises occidentales et leurs représentants parmi ses cibles préférentielles. Les hommes d'affaires et les touristes sont de plus en plus soumis à des agressions dans les pays dans lesquels ils se rendent. Ces nouveaux risques sont fréquemment désignés au sein des entreprises sous le vocable de Security Risk Management (gestion des risques liés à la sûreté). Les cibles de ces premiers attentats étaient toutefois trop ouvertement américaines pour que cela soit pris en considération dans l'hexagone.

## L'attentat de Karachi, un électrochoc.

La prise de conscience a lieu à la suite des événements du 8 mai 2002 au Pakistan (4) avec l'attentat de Karachi. A la suite d'un dépôt de plainte des familles, la responsabilité de l'employeur a été reconnue en raison d'une faute inexcusable envers ses salariés victimes. Par cet arrêt, les magistrats ont confirmé l'obligation générale de sécurité et de résultat incombant aux employeurs, engageant désormais leurs responsabilités civile et/ou pénale. La jurisprudence précise que : « le manquement à cette obligation (de sécurité) a le caractère d'une faute inexcusable [...] lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ».

A la différence des aléas « classiques » que les assureurs savent évaluer, il s'agit là de risques intentionnels et organisés. Il existe par ailleurs de plus en plus de phénomènes naturels ou pandémiques imprévisibles. Dès lors, le rôle des directions sûreté sera davantage intégré dans les projets de l'activité économique. Il est indispensable que les personnes qui sont amenées à voyager soient correctement informées et préparées afin d'être à même d'assurer leur sécurité dans un environnement incertain.

## La compétition économique se fait à l'international.

Dans ce contexte d'hyper-compétition et de crise, les entreprises sont obligées d'aller chercher des relais de croissance à l'extérieur. Le risque zéro n'existe pas, mais pour réduire le risque au minimum, elles mettent en place des mesures de protection adaptées à leurs salariés et à leurs installations. Cette nécessité de sécurisation est d'autant plus grande que le seul fait d'envoyer un salarié dans un lieu « exposé » engage la responsabilité de l'employeur. En plus de la responsabilité juridique, s'ajoute une responsabilité éthique imposant aux entreprises françaises de secourir de la même manière l'ensemble des salariés quelques soient leurs nationalités et leurs situations sociales.

# La protection des voyageurs d'affaires et des expatriés. Karachi 2002, vingt ans après, comment l'Etat et les entreprises en ont tiré les conséquences.

---



Malgré cette prise de conscience, dans les années 2010, la France est le pays occidental qui a le plus d'otages à l'étranger (5) (sept touristes et leurs familles enlevés au Cameroun, un ingénieur expatrié enlevé au Niger, deux voyageurs d'affaires enlevés au Mali, cinq employés d'une même entreprise enlevés au Niger). Menaces sur les emprises diplomatiques françaises.

Cette prise de conscience concerne également le corps diplomatique. Depuis 2013 avec le déploiement de l'opération Serval au Mali, le niveau de menace est plus élevé contre les intérêts français. Le Quai d'Orsay s'est adapté en créant une Direction de la sécurité diplomatique pour la protection des serviteurs de l'Etat, des ambassades, des écoles et centres culturels dépendant du ministère des Affaires Etrangères. Les emprises diplomatiques françaises, sous la menace d'attaques terroristes, ont fait l'objet d'un événement le 2 mars 2018 au Burkina Faso, Ouagadougou où l'ambassade de France a été ciblée (6) au cours de deux attaques simultanées.

Les frontières, les partenariats possibles entre les sphères publiques-privées. Les entreprises internationales font appel aux services de sociétés de sécurité privée pour protéger leurs salariés. Cependant, en cas de menace imminente, une intervention de l'Etat peut s'avérer nécessaire. Des efforts d'échanges sont développés entre les entreprises et le Centre de crise du ministère des affaires étrangères. Contrairement au modèle anglo-saxon, la sécurité en France est encore vue comme relevant des fonctions régaliennes de l'Etat (7). Une méfiance subsiste des services de l'Etat à l'encontre du secteur privé notamment dans le domaine de la gestion de crise, probablement car ces sociétés sont animées par des considérations commerciales. Cependant pour les firmes internationales, de meilleurs partenariats entre les sphères publiques et privées des acteurs dédiés à la sûreté à l'international peuvent aboutir à une meilleure protection des salariés expatriés et des voyageurs d'affaire. Un bon exemple de cette coopération publique-privée, dès le début de la pandémie du COVID-19 à Wuhan, le réseau diplomatique a mis en oeuvre des solutions en externalisant avec une entreprise d'assistance privée (8) afin d'affréter trois avions et de recruter les équipes médicales qui ont assuré l'évacuation des français présents en Chine.

## A.2. La jurisprudence Karachi

S'agissant d'une affaire complexe, nous n'aborderons ni le volet financier ni le volet politique. Nous traiterons des faits qui ont conduit au jugement Tribunal des Affaires de Sécurité Sociales rendu en 2004 et aux conséquences pour les entreprises.

Les faits, le 8 mai 2002 à Karachi.

Le 8 mai 2002 dans la ville de Karachi au Pakistan, des employés expatriés de la Direction de Constructions Navales (DCN) sont victimes d'un attentat à la bombe alors qu'ils se rendent sur leur site de production à bord d'un bus au service de la société française. Onze salariés français expatriés décèdent lors de l'explosion du bus et douze autres techniciens sont blessés.

# La protection des voyageurs d'affaires et des expatriés. Karachi 2002, vingt ans après, comment l'Etat et les entreprises en ont tiré les conséquences.



Dans cette affaire, il est reproché aux dirigeants de l'entreprise de ne pas avoir fait le nécessaire pour garantir la sécurité des employés alors que les menaces au sein de ce pays étaient connues. L'entreprise n'a pas pris en compte un ensemble de signaux faibles (9) : le 23 janvier 2002, un journaliste américain, est enlevé dans cette même ville de Karachi, puis abattu par ses ravisseurs. Quelques jours plus tard seulement, l'un des cadres de la DCN est victime d'agressions et d'un vol de données confidentielles. Il s'agit de deux situations dont la DCN avait été avertie. Par ailleurs, la participation de la France à la coalition internationale anti-terroriste (Al-Qaïda) faisait craindre des réactions contre les intérêts français. Enfin, la DCN avait procédé au rapatriement de ses expatriés suite aux attentats du 11 septembre, avant de les réexpédier plus tard. La DCN aurait dû avoir conscience des risques d'attentats et les intégrer dans ses dispositifs de sûreté. Cette absence de conscience de danger constitue une faute inexcusable. En ce qui concerne les mesures prises par la DCN, les salariés étaient accompagnés par un garde pakistanais armé. En plus de cela, le bus effectuant le transfert des salariés devait emprunter des itinéraires différents chaque jour. Toutefois, l'absence de contrôle a conduit à une routine, le bus partait à la même heure et utilisait à peu près toujours la même route pour rejoindre le lieu de travail. En 2003, les familles des victimes intentent une action en responsabilité à l'encontre de la DCN devant le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale (TASS) de la Manche en se fondant sur l'existence d'une faute de l'employeur.

Karachi fait apparaître le risque juridique des entreprises et des dirigeants.

Le Tribunal rend sa décision le 15 janvier 2004 : il retient un accident du travail engendré par une faute inexcusable de l'employeur, qui n'avait pas pris toutes les mesures nécessaires pour la sécurité de ses salariés alors qu'il était conscient des risques encourus dans ce pays.

La jurisprudence Karachi fait apparaître le risque juridique pour une entreprise en matière de violences criminelles à l'encontre des expatriés. Les juges font un grand pas en rendant applicable la législation spécifique aux accidents du travail à une exposition des salariés à un attentat terroriste. En effet, il est alors retenu par le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale que l'accident du travail est caractérisé, les salariés étant en chemin pour leur travail, à bord de la navette mise en place par l'entreprise. Les salariés étaient donc au moment de l'attentat sous la responsabilité de leur employeur.

La faute inexcusable de l'employeur.

Les victimes et leurs ayants droits obtiennent une indemnisation intégrale de leurs préjudices grâce à l'admission de la faute inexcusable de l'employeur. Pour admettre l'existence de cette faute importante de la part de l'employeur, les juges se fondent sur le principe de l'obligation de sécurité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, selon laquelle : « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail, et manquement à cette obligation ayant le caractère

# La protection des voyageurs d'affaires et des expatriés. Karachi 2002, vingt ans après, comment l'Etat et les entreprises en ont tiré les conséquences.



d'une faute inexcusable, au sens de l'article L452-1 du Code de la Sécurité Sociale (10), lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ». Ce fondement juridique est né de la jurisprudence relative aux cas de l'amiante (11) et repris par l'article L4121-1 du Code du travail (12) : « 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, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1, -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. » Il en ressort toutefois que, pour retenir la faute inexcusable à l'égard de l'employeur, il faut pouvoir apporter la preuve que celui-ci « avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié ». En l'espèce, il pouvait facilement être démontré que le dirigeant ne pouvait ignorer les menaces faites à son entreprise et ses salariés, ce type d'évènements s'étant répétés auparavant et ayant été portés à la connaissance de tous.

Les conséquences de la jurisprudence.

L'impact aujourd'hui de la jurisprudence Karachi : la responsabilité civile d'un dirigeant, la responsabilité morale des entreprises et la faute inexcusable ont permis l'extension de la responsabilité de l'employeur dans le cadre de la mobilité internationale de ses salariés.

En raison du contexte, l'employeur aurait dû prévoir l'hypothèse d'une attaque terroriste à l'encontre de ses salariés. En conséquence, l'employeur est désormais soumis à une obligation de sécurité de résultat en ce qui concerne la protection de ses salariés expatriés et détachés.

(1) Jean-Luc CERDIN, *L'expatriation*, 2<sup>ème</sup> édition, Ed. Editions d'Organisations, 2001.

(2) JORF n°0018 du 22 janvier 2020 - Décret n° 2020-33 du 20 janvier 2020 authentifiant la population des Français établis hors de France au 1er janvier 2020.

(3) Rapport public de madame la députée Anne GENETET : *La mobilité internationale des Français* - 12 septembre 2018 - page 30.

(4) Antoine VILLAIN : *L'affaire Karachi et ses conséquences en matière de sûreté d'entreprise*, *Géopolitique et Affaires Internationales* - 20 juillet 2011.

(5) Agence France Presse – France 24 - 20/02/2013.

(6) *Burkina Faso : l'ambassade de France visée, 30 morts*

(7) Art. 12 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 (8) LES ECHOS W-E - le 3 avril 2020

(9) Thierry GARCIN : *La fragmentation du monde* - Ed. Paris Economica 2018 - p 278

(10) Article L452-1 du Code de la Sécurité Sociale

(11) *Jurisprudence en matière d'amiante et la responsabilité des dirigeants*, à titre d'exemple : Cassation, chambre sociale, 28 février 2002, n°99-17201

(12) Article L4121 du code du travail.