

DOSSIER

Le CDSE :

30 ANS

**au service de l'entreprise
et de la sécurité nationale**

P. 8

3 questions à...

Trois questions
de Cédric Lewandowski
à François-Noël Buffet

P. 4

**La sécurité :
un concept au cœur
du rapprochement
des secteurs
public et privé**

Olivier Renaudie

P. 44

**Le *bleisure*,
angle mort
des politiques
de sûreté
des entreprises ?**

Hanna Slimani

P. 54



CERCLE DES DIRECTIONS
DE LA SÉCURITÉ
DES ENTREPRISES

CDSE.FR

Président	Cédric Lewandowski
Directrice générale	Anne Girond
Contact	01 72 31 73 18 contact@cdse.fr 161 boulevard Haussmann 75008 Paris



REVUE-SECURITE-STRATEGIE.FR

Directeur de la publication	Cédric Lewandowski
-----------------------------	--------------------

Directeur de la rédaction	Florent Janssen
---------------------------	-----------------

Membres du Comité de rédaction	Antoine Bart, VINCI Alain Belleface, VINCI Christophe Caussin, Alstom Éric Davoine, AXA Thierry Delville, Capgemini Jean Garcin, Manpower Anne Girond, CDSE Arnaud Kalika, Meridiam Pierre Manenti, EDF Anne Picot-Périer, Atos Florian Seychal, Vallourec
--------------------------------	--

Création graphique	Aurélien Alder . San Emeterio reflexiongraphique
--------------------	---

Crédit photos	©Yann Audic - ©Antoine Chéreau ©Amandine Lauriol - © P. Leraître ©Ministère de l'Intérieur - ©Rosa Paris ©Denis Sekretev ©Transilien SNCF Voyageurs ©Shutterstock ©iStock
---------------	---

Impression	Arcane
------------	--------

Prix numéro papier	18€ / numéro
--------------------	--------------

Disponible en ligne	Site Internet de la revue : revue-securite-strategie.fr Abonnement 30 € Cairn : cairn.info/revue-securite-et-strategie.htm 18€ par numéro / 5€ par article
---------------------	--



Revue des directions de la sécurité-sûreté, *Sécurité & Stratégie* présente les problématiques relatives à la sécurité d'entreprise, du monde économique et à la gestion des risques. C'est un espace d'échanges et de réflexions pour les acteurs publics et privés.

Les articles signés expriment l'opinion des auteurs et non celle de la revue *Sécurité & Stratégie* et du CDSE. Tous droits de reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, sont réservés pour tous pays.

4

3 questions à...

TROIS QUESTIONS
DE CÉDRIC LEWANDOWSKI
À FRANÇOIS-NOËL BUFFET

8

DOSSIER

Le CDSE : 30 ans au service de l'entreprise et de la sécurité nationale

- P. 10 ÉDITO DES « 30 ANS DU CDSE »
Cédric Lewandowski
- P. 12 LE CDSE : 30 ANS D'EXISTENCE
AU SERVICE DE SES MEMBRES
ET DE LA SÉCURITÉ-SÛRETÉ
Florent Jannsen
- P. 22 ÉDITO DE FRANÇOIS ROUSSELY
- P. 24 ÉDITO D'ALAIN JUILLET
- P. 27 REGARDS CROISÉS : ÉVOLUTIONS
ET DYNAMIQUES DE LA FONCTION
SÛRETÉ EN ENTREPRISE (1995 - 2025)
Annick Rimlinger, Jean-Pierre Vuillerme
- P. 35 ÉDITO DE STÉPHANE VOLANT
- P. 38 ÉDITO DE MICHEL CADOT
- P. 44 LA SÉCURITÉ : UN CONCEPT
AU CŒUR DU RAPPROCHEMENT
DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ
Olivier Renaudie
- P. 48 LE SIGNAL. QUATRE DILEMMES
POUR PENSER LA SÛRETÉ
AUGMENTÉE EN 2025
Jean Garcin

Som- maire

54

Affaires internationales

- P. 54 LE *BLEISURE*, ANGLE MORT
DES POLITIQUES DE SÛRETÉ
DES ENTREPRISES ?
Hanna Slimani
- P. 60 ASSURANCE DES PERSONNES
EN MISSION EN ZONES DE CRISE :
ENJEUX JURIDIQUES, COMPLEXITÉS
OPÉRATIONNELLES ET SOLUTIONS
Gaëlle Baldet-Ladan

64

Une carte à la Une

- P. 64 FLUX CRITIQUES (HORS ÉNERGIE) :
LA FRANCE ET L'EUROPE VULNÉRABLES
AU CHANTAGE DES DEUX GRANDS

67

Cygne noir, tendances et signal faible

- P. 67 ASSURER LA CYBERSÉCURITÉ
GRÂCE À L'OSINT : UN BROUILLARD
JURIDIQUE À DISSIPER
Émilie Musso, Michel Séjean,
Bertrand Warusfel
- P. 73 FACE AUX VIOLENCES SEXISTES
ET SEXUELLES - LES TRANSPORTS
FRANCILIENS COMME LABORATOIRE
DE LA VIGILANCE COLLECTIVE
Dominique Joutel-Evano, Gaspard Vieil

78

Hors-champ

- P. 78 SÉCURITÉ ET DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DANS
LES TERRITOIRES ULTRAMARINS :
UN LIEN INDISSOCIABLE
ET STRATÉGIQUE
Olivier Jacob

83

Actualités du CDSE

84

3 livres dans l'actualité

- P. 84 GÉOPOLITIQUE DE L'INTIMIDATION :
SEULS FACE À LA GUERRE ?
Frédéric Charillon
- P. 85 LES CAMÉLÉONS - ENQUÊTE
SUR L'ARNAQUE AUX FAUX
CONSEILLERS BANCAIRES
Thibault Martinez-Delcayrou
- P. 85 DAECH AU PAYS DES MERVEILLES
Marc Hecker

Assurance des personnes en mission en zones de crise : enjeux juridiques, complexités opérationnelles et solutions



GAËLLE BALDET-LADAN

Dirigeante de Geodesk

Courtage en assurance internationale

Docteure en droit international et auditrice de l'IHEDN 3^e session nationale, Gaëlle Baldet-Ladan a commencé sa carrière à la faculté de droit d'Orléans, avant de rejoindre la compagnie d'assurance CFDP où elle a successivement occupé des fonctions à responsabilités juridiques et commerciales. En 2016, elle a repris la direction de Geodesk, cabinet de courtage en assurance spécialiste de l'international, des zones sensibles et des couvertures atypiques. Geodesk accompagne les entreprises dans la gestion de risques complexes, notamment dans les pays en conflit.

La multiplication des foyers de tension, de l'Europe de l'Est à l'Asie, du Moyen-Orient à l'Amérique centrale, complexifie les enjeux liés à la mobilité internationale.

Il reste cependant indispensable d'envoyer des collaborateurs dans ces zones, qu'il s'agisse de prospection commerciale, de maintien des activités ou d'interventions humanitaires.

Ces missions traduisent des enjeux stratégiques pour les organisations et soulèvent des questions de responsabilité juridique (duty of care) et l'application de référentiels comme l'ISO 31030¹ s'impose de plus en plus.

I. UN CONTEXTE GÉOPOLITIQUE DÉGRADÉ : DES RISQUES OMNIPRÉSENTS

Les conflits en Ukraine, en Syrie, au Sahel ou encore en mer de Chine méridionale exposent les collaborateurs à des menaces directes : blessures, déplacements forcés, disparitions, enlèvements, effondrement des infrastructures.... Plus généralement, les situations d'instabilité politique ou les risques d'embrasement nécessitent de la vigilance et de l'anticipation par rapport aux risques que peuvent encourir les collaborateurs.

1. ISO, ISO 31030:2021 - Travel Risk Management - Guidance for Organizations, publié en janvier 2021 : <https://www.iso.org/standard/54204.html>

Face à cette instabilité, les assureurs renforcent leurs exigences : exclusions élargies, hausses tarifaires, franchises renforcées².

Certains réassureurs se retirent même du marché du risque de guerre³, réduisant l'offre disponible pour les entreprises et les ONG alors même que ces garanties sont de plus en plus indispensables.

C'est ainsi qu'en 2023, plusieurs assureurs du marché londonien et français ont suspendu ou fortement limité la souscription de garanties de guerre pour les missions civiles en Ukraine, obligeant les organisations à recourir à des solutions de niche ou à des garanties spécifiques souscrites via des captives d'assurance.

II. LE *DUTY OF CARE* ET LA NORME ISO 31030 : DES EXIGENCES RENFORCÉES

Le *duty of care* impose à l'employeur d'assurer la sécurité, la santé et le bien-être de ses salariés en mission, y compris hors temps de travail et à l'étranger⁴.

En Angleterre, des jugements comme *Dusek v. Stormharbour Securities LLP* (2015) ont confirmé la responsabilité des employeurs pour avoir omis d'évaluer les risques d'un vol en zone dangereuse⁵. En France, les jurisprudences *Karachi*, *Jolo* et *Air France*⁶ ont permis de construire un environnement réglementaire contraignant pour les organisations qui peuvent désormais s'appuyer sur un référentiel global.

La norme ISO 31030 publiée en janvier 2021 fournit en outre **un cadre structuré pour la gestion des risques liés aux voyages professionnels**.

C'est un référentiel complet sur lequel toutes les organisations peuvent s'appuyer pour bâtir, vérifier ou améliorer leurs procédures de sécurité et leurs pratiques liées à la mobilité internationale.



La norme préconise notamment :

- une évaluation anticipée des risques par destination ;
- la formation, l'information et la sensibilisation des collaborateurs ;
- la mise en place de procédures d'urgence et d'assistance ;
- l'implication et la communication des fonctions RH, sûreté, juridique, IT, etc.

La procédure voyage va ainsi être adaptée en fonction du pays et de la durée de la mission.

Un déplacement aux États-Unis ou en Côte d'Ivoire ne nécessitera pas les mêmes autorisations et la même préparation interne qu'un déplacement au Mali ou en Ukraine par exemple.

Les entreprises ou les ONG vont devoir mettre en place **un registre des déplacements internationaux**, qui exigera pour certains pays ou déplacements identifiés une validation du responsable de la gestion des risques, une analyse ou une intervention du directeur des opérations ou du responsable sûreté ou encore une formation spécifique et adaptée du ou des collaborateurs impliqués.

À l'appui de ces procédures, le **protocole d'analyse pays** pourra être affiné par région ou par ville, voire par quartier, et tenir compte également de la temporalité du déplacement (fêtes religieuses, jours fériés, etc.).

2. WTW, ISO 31030 Travel Risk Management, mai 2024 [wtwco.com](https://www.wtwco.com).

3. Rapport Lloyd's & LMA sur le retrait des risques de guerre (plusieurs bulletins 2023 2024).

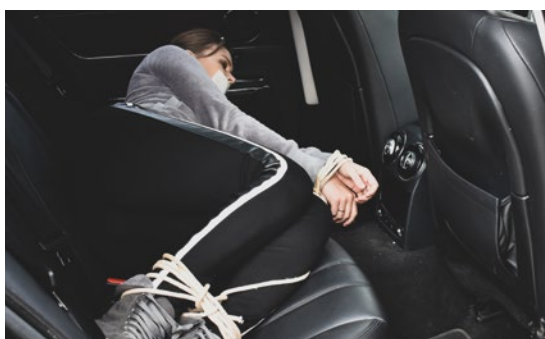
4. International SOS, Herbert Smith Freehills et Airmic, *Duty of Care for British Organisations : Safeguarding Your International Workforce*, 2024.

5. High Court UK, *Dusek v Stormharbour Securities LLP* [2015].

6. Cour d'appel de Rennes, 24 octobre 2007, n° 06/064101, TASS, 15 janvier 2004 (souvent citée dans la doctrine sur l'obligation de sécurité), Cass. ass. plén., 4 juin 2021, n° 21-81656 (affaire pénale liée aux suites de l'attentat).

Différentes sources plus ou moins ouvertes comme celle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), de l'Overseas Security Advisory Council (OSAC) ou encore celles d'acteurs privés comme International SOS, Amarante, Geos, Control Risks, etc. sont disponibles et accessibles aux organisations.

En complément, **différents outils** comme une application mobile dédiée à la géolocalisation, une ligne d'urgence 24/24 et 7/7j **couplée à un dispo-**



sitif d'assistance sanitaire et sécuritaire pourront être déployés sur le terrain pour parachever et mieux encadrer le dispositif de mobilité.

On le voit, le cadre de référence de la norme ISO 31030 nécessite une gestion transverse de la mobilité internationale et un travail d'analyse de la part des entreprises et des ONG de façon à combler les lacunes de leurs dispositifs et à mettre en place les solutions les plus appropriées.

III. OBSTACLES CONCRETS RENCONTRÉS

La recherche de solutions adaptées à chaque organisation s'avère parfois d'autant plus épineuse que les difficultés sont croissantes en fonction de certaines territorialités, particulièrement dans les pays en guerre :

1. Exclusions contractuelles standards : les couvertures classiques excluent fréquemment les actes de guerre, de soulèvement ou encore le terrorisme mais aussi fréquemment des situations plus générales comme les émeutes ou les instabilités politiques notoires.

2. Ainsi, très souvent, un contrat collectif standard d'assurance santé expatrié individuel ou collectif n'interviendra pas en cas d'attaque armée dans un contexte de guerre civile ou étrangère. Cela rendra par exemple de telles garanties inopérantes en Syrie ou en Ukraine.

3. Retrait des assureurs, comme évoqué plus haut. Les tensions géopolitiques ont poussé plusieurs assureurs à ne plus couvrir certains pays ou à exclure totalement le risque « guerre », affectant la capacité de souscription et restreignant l'offre.

Il en est ainsi actuellement de la bande de Gaza, de la Cisjordanie ou même parfois du Liban ou encore d'Israël ou de l'Iran.

4. Complexité réglementaire locale : chaque pays impose des régulations propres aux assurances santé et mobilité et, pour des organisations internationales, il est indispensable de les connaître et de s'y conformer.

Ainsi, la loi irakienne n° 22 de 2020, appliquée depuis début 2025, oblige tous les expatriés et résidents étrangers à obtenir une police d'assurance nationale via un assureur enregistré auprès de l'Insurance Bureau et affilié à la Health Insurance Authority pour pouvoir mener des démarches administratives, notamment la délivrance de visa professionnel. Le gouvernement a même mis en place une plateforme électronique nationale permettant de souscrire et payer cette assurance en ligne avant l'arrivée, condition sine qua non du visa.

5. Gestion de risques mouvante : la cartographie des menaces est instable, rendant indispensable une veille constante, des outils d'analyse adaptés et une réévaluation régulière des risques et enjeux.

Les entreprises et organisations vont ainsi devoir utiliser régulièrement, si ce n'est quotidiennement pour les plus actives à l'international, des plateformes spécialisées type Everbridge, global Rescue, Crisis24 ou Factal pour actualiser les niveaux de risques.

6. Responsabilité juridique accrue : le *duty of care* s'étend à tous les environnements du collaborateur, y compris hors temps de travail, à partir du moment où il est en mission⁷ (ndlr : voir l'article sur le *bleisure*, page 54 dans ce numéro).

7. Cass. soc., 7 déc. 2011, n° 2575.

IV. SOLUTIONS EXPERTES ET SUR-MESURE

Dans ce contexte, il est nécessaire de s'appuyer sur la norme ISO 31030 qui recommande de désigner un **travel risk manager**, en coordination avec la sûreté, les RH, la logistique et le juridique, pour superviser les déplacements, la gestion de crise et les retours d'expérience s'avère indispensable.

Plus généralement, **il faut disposer de procédures internes liées à la mobilité des personnes en tenant compte de tous les cas de figure**, du plus simple au plus compliqué.

Chaque mission doit faire l'objet d'un audit de risque intégré et adapté à la typologie de la mission : croisement des sources (MEAE, OSAC, prestataires spécialisés) ; ajustement éventuel de la couverture pour racheter les exclusions (rachat de l'exclusion liée au pays et au risque de guerre/terrorisme), établissement des procédures d'urgence spécifiques incluant différents scénarios de sortie ou d'exfiltration.

Certains assureurs proposent des polices dédiées aux zones de crise et des garanties spéciales incluant la garantie enlèvement/rançon (K&R⁸), le rapatriement sanitaire renforcé avec la logistique d'évacuation hélicoptérée par exemple, l'assistance psychologique, la couverture actes de guerre/terrorisme, l'accompagnement juridique, etc.

Ces contrats, qui peuvent être modulables (ponctuels, annuels ou hybrides) vont venir utilement remplacer ou simplement compléter des garanties existantes.

Il est ainsi possible d'ajouter une clause type « *Territorial Extension* » valable à l'année sur un pays comme l'Irak par exemple ou d'obtenir un avenant de rachat temporaire du risque de guerre pour une mission précise, à Kiev ou dans une ville d'Ukraine, pour permettre à un collaborateur de s'y rendre ou encore de mettre en place une police hybride comprenant une couverture annuelle et des extensions ponctuelles selon les destinations.

Tous ces cas de figure sont possibles. Pour les mettre en place, l'aide de courtiers spécialisés permet d'identifier les offres les plus adaptées, de structurer des solutions complexes (circuit alternatif, couverture locale), et de négocier en lien avec les assureurs qui offriront les meilleures solutions.

Quelques bonnes pratiques sont à retenir :

- en fonction des territorialités dans lesquelles évoluent les collaborateurs, **il convient de s'assurer de l'inclusion explicite de certains risques** tels que le risque de guerre ou le terrorisme et la couverture des événements tels que l'enlèvement et la disparition mystérieuse ;
- l'entreprise ou l'ONG devra également être attentive à **maintenir une certaine modularité des couvertures** tant sur le plan géographique que temporel de façon à pouvoir recourir à des solutions alternatives en cas de besoin.

Pour cela, **une lecture approfondie des clauses générales et des exclusions des différents contrats souscrits est indispensable :**

- en fonction de la taille et des secteurs d'intervention de l'entreprise ou de l'ONG, une véritable **coordination interservices** s'appuyant sur la norme ISO 31030 est indispensable ;
- ce travail doit être **actualisé en permanence**, au gré du développement de l'entreprise ou de l'organisation et être accompagné d'une **veille active des zones à risque** de façon à mettre à jour en continu les couvertures et adapter si besoin les procédures internes de l'entreprise.

Face à l'augmentation des conflits et à l'extension rapide des zones de crise, **l'assurance mobilité internationale n'est plus une option, mais une exigence stratégique, juridique et opérationnelle** pour les entreprises et les ONG.

En combinant les principes du *duty of care*, les recommandations de l'ISO 31030 et des solutions expertes adaptées, les organisations peuvent préserver la sécurité de leurs collaborateurs, garantir la continuité de leurs missions, renforcer leur résilience face aux crises et offrir à l'ensemble de leurs collaborateurs la sécurité dont ils ont besoin quels que soient le pays et la mission. ■

8. NDLR : K&R : kidnap and ransom.

DOSSIER

Le CDSE : 30 ans au service de l'entreprise et de la sécurité nationale



ÉDITO DES « 30 ANS DU CDSE »
Cédric Lewandowski

LE CDSE : 30 ANS D'EXISTENCE
AU SERVICE DE SES MEMBRES
ET DE LA SÉCURITÉ-SÛRETÉ
Florent Janssen

ÉDITO DE FRANÇOIS ROUSSELY

ÉDITO D'ALAIN JUILLET

REGARDS CROISÉS : ÉVOLUTIONS
ET DYNAMIQUES DE LA FONCTION
SÛRETÉ EN ENTREPRISE (1995 - 2025)
Annick Rimlinger, Jean-Pierre Vuillerme

ÉDITO DE STÉPHANE VOLANT

ÉDITO DE MICHEL CADOT

LA SÉCURITÉ : UN CONCEPT
AU CŒUR DU RAPPROCHEMENT
DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ
Olivier Renaudie

LE SIGNAL. QUATRE DILEMMES
POUR PENSER LA SÛRETÉ
AUGMENTÉE EN 2055
Jean Garcin

ISSN : 2101-4736 - 18 €
ISSN en ligne : 2428-3622



REVUE-SECURITE-STRATEGIE.FR

Prochaine parution de la revue
SÉCURITÉ & STRATÉGIE : décembre 2025



CDSE.FR

161 boulevard Haussmann 75008 Paris
01 72 31 73 18
contact@cdse.fr