



CHUBB®

Gestion des risques liés
au terrorisme



La meilleure stratégie de gestion des risques repose sur une assurance de qualité, des procédures de gestion des risques solides et des conseils d'experts.

La protection des employés et des actifs est l'une des principales responsabilités des responsables opérationnels dans toute entreprise.

Les décideurs, souvent surchargés, peuvent ne pas être en mesure de suivre l'évolution des expositions liées à la sécurité. Pourtant, les risques liés au terrorisme, à la criminalité et à la stabilité politique font partie des réalités du monde des affaires, et les dirigeants doivent y faire face dans un contexte mondialisé.

En tant que fournisseur de premier plan d'assurances contre l'enlèvement, la rançon et l'extorsion, Chubb est convaincue que la meilleure stratégie de gestion des risques repose sur une assurance de qualité, des procédures de gestion des risques solides et des conseils d'experts.

Chubb a confié à Mike Ackerman, président de *The Ackerman Group, LLC* – l'une des principales sociétés mondiales de réponse en sécurité – la rédaction de ce livret afin d'aider les dirigeants à élaborer des plans pour faire face aux risques d'enlèvement et d'extorsion. Nous espérons que ce livret contribuera à sensibiliser votre organisation aux risques de sécurité, notamment ceux liés aux enlèvements, à l'extorsion et à d'autres menaces. Notre objectif est de vous fournir des recommandations générales en matière de gestion des risques ; toutefois, aucun livret ne peut remplacer les conseils personnalisés d'un professionnel compétent. Nous vous encourageons vivement à consulter des experts qualifiés pour élaborer et mettre en œuvre votre programme de gestion des risques.

Gérer les risques

La première étape du processus consiste à bien comprendre la nature et le niveau des risques présents dans les zones où votre entreprise opère ou prévoit d'envoyer des employés pour y exercer des activités.

Nous vivons une période d'intégration économique mondiale sans précédent. Mais cette évolution s'accompagne également d'une forte augmentation du terrorisme, de la criminalité et de l'instabilité politique. Les enlèvements contre rançon se produisent dans le monde entier, bien que le niveau de risque varie selon les pays. Les entreprises sont également confrontées à des risques d'extorsion et à d'autres menaces contre leur personnel.

Pour les entreprises, d'énormes opportunités commerciales peuvent être tempérées par ces risques considérables. Heureusement pour les décideurs, les risques ne sont en aucun cas aléatoires. En effet, la plupart des groupes enclins à la violence agissent de manière relativement prévisible, ce qui permet d'évaluer les risques avec un degré raisonnable de précision et de développer des mesures de protection.

Le service RISKNET® de *The Ackerman Group* analyse en continu l'évolution des risques liés au terrorisme, à la criminalité et à la stabilité politique dans 100 pays, et fournit des conseils de sécurité pertinents. Tous les assurés de Chubb ayant une police contre l'enlèvement, la rançon et l'extorsion bénéficient d'un accès gratuit à ce service.

Les entreprises bien gérées analysent soigneusement les risques et les comparent aux avantages potentiels d'un projet. Elles améliorent la sécurité de leurs employés par la formation, qui reste le moyen de prévention le plus rentable, et, si nécessaire, mettent en place des dispositifs de protection. Elles élaborent également des plans de réponse aux enlèvements, extorsions et autres menaces, et préparent les décideurs à affronter les situations qu'ils pourraient rencontrer en cas d'incident.

Élaboration d'un plan de gestion de crise

La première étape du processus de gestion de crise consiste à élaborer un plan permettant d'assurer une réponse efficace en cas d'enlèvement, d'extorsion ou d'autre type de menace. L'équipe centrale de gestion de crise de l'entreprise devrait être composée d'au moins trois personnes :

- Le décideur final — c'est-à-dire le PDG ou son représentant désigné
- Le coordinateur — le directeur de la sécurité de l'entreprise, le gestionnaire des risques ou le responsable des opérations internationales
- Le conseiller juridique

L'équipe peut également inclure :

- Un responsable financier, chargé de la gestion des fonds de rançon en cas d'enlèvement ou d'extorsion
- Un spécialiste des ressources humaines, chargé de l'accompagnement de la famille du ou de la détenu(e)
- Un ou une spécialiste en relations publiques, chargé(e) de répondre aux demandes des médias

Il est également recommandé d'identifier et de former un remplaçant pour chacun de ces postes.

Les équipes de gestion de crise travaillent généralement en collaboration avec des cabinets spécialisés, tels que *The Ackerman Group*, qui sont prêts à intervenir pour organiser la libération d'une victime de kidnapping ou répondre à une extorsion ou toute autre menace, sous la direction de l'équipe de gestion de crise.

Dans une opération de libération d'otage, les intervenants doivent être prêts à recommander et à mettre en œuvre une stratégie de négociation, à coordonner avec les autorités, à conseiller et soutenir la famille de la victime, à sécuriser les fonds de rançon et à procéder — ou du moins superviser — à leur remise.

Cependant, même les meilleurs plans sont inutiles si les dirigeants ne sont pas conscients de leur existence ou de leurs rôles et responsabilités en cas de crise.

Les cadres clés doivent être familiarisés avec le processus de libération d'otages et de gestion des extorsions et autres menaces ; cela inclut l'élaboration d'un processus efficace de notification interne, la définition de stratégies de négociation et la compréhension des difficultés potentielles dans la collaboration avec les forces de l'ordre locales. Le processus de formation devrait également comprendre des simulations de crise.

Idéalement, la formation devrait être assurée par les mêmes spécialistes qui interviendront lors d'une crise, en collaboration avec l'équipe de gestion. Elle n'a pas besoin d'être excessivement détaillée — quelques heures peuvent suffire — mais elle permettra de lancer rapidement et efficacement le processus de résolution d'un enlèvement ou d'une extorsion.

La résolution réussie d'une crise nécessite la coopération entre le responsable sur le terrain confronté à l'urgence, l'équipe de gestion de crise de l'entreprise et le spécialiste désigné pour intervenir. Toutes les parties doivent agir rapidement et avoir une compréhension claire des procédures à suivre.

Enlèvement

Les premières heures qui suivent un enlèvement sont cruciales pour parvenir à une résolution réussie. Les actions entreprises — comme la notification d'une agence de police en particulier — sont irréversibles. Les décisions ne doivent pas être prises par le responsable local sur le terrain, mais par les membres clés de l'équipe de gestion de crise, en consultation avec une entreprise spécialisée comme *The Ackerman Group*.

Le responsable local doit contacter immédiatement un membre de l'équipe de gestion de crise dès qu'il apprend l'enlèvement, et fournir tous les détails connus concernant les circonstances, l'état de santé de la victime, ainsi que toute communication reçue des ravisseurs. En aucun cas, le responsable sur le terrain ne doit prendre d'initiatives indépendantes, comme contacter les forces de l'ordre.

Le membre de l'équipe de gestion de crise qui reçoit l'appel initial du responsable sur le terrain doit :

- Demander au responsable (ou à un autre représentant de haut niveau) de fournir des informations précises sur le rôle de la victime dans l'entreprise, sa nationalité, ainsi que la date, le lieu et les circonstances de l'enlèvement.
- Vérifier si la victime a été blessée lors de l'agression.
- Indiquer au responsable d'attendre de nouvelles instructions de l'équipe de gestion de crise concernant la notification aux autorités. Dans de nombreux pays, plusieurs agences de sécurité peuvent revendiquer la compétence sur une affaire d'enlèvement. Pour maximiser les chances de libération en toute sécurité de l'otage, il est essentiel que le signalement soit effectué — et le dossier confié — au service le plus compétent au sein de l'agence la plus professionnelle. La décision quant à l'agence à contacter sera généralement une priorité absolue de l'équipe de gestion de crise, qui consultera les experts spécialisés. Les autorités du pays d'origine de la victime seront également informées.
- Instruire le responsable de ne pas parler à la presse.
- Demander au responsable de préparer des membres appropriés du personnel pour recevoir d'éventuelles communications — écrites ou téléphoniques — de la part des ravisseurs. Si possible, les appels doivent être enregistrés. Les personnes qui reçoivent les appels doivent simplement écouter les demandes et inviter les ravisseurs à rappeler. Elles ne doivent en aucun cas tenter de négocier.
- Demander au responsable sur le terrain de veiller aux besoins immédiats de la famille de l'otage.
- Lui demander de rester en attente de nouvelles instructions de l'équipe de gestion de crise.
- Contacter une société spécialisée, comme *The Ackerman Group*. Celle-ci est disponible 24 heures sur 24 au 1 (305) 865-0072. Lors de l'appel, il convient d'identifier votre entreprise comme assurée par Chubb.

Les sociétés spécialisées comme *The Ackerman Group* sont préparées à vous aider à confirmer s'il s'agit d'un enlèvement réel. Ces dernières années, des escrocs ont perfectionné la technique du « faux enlèvement », dans lequel ils convainquent la famille de la victime et/ou son employeur qu'un enlèvement a eu lieu, sans que la personne n'ait jamais été réellement retenue. Les intervenants expérimentés sont généralement capables de distinguer facilement un enlèvement fictif d'un véritable rapt.

Ils sont également en mesure de contacter les autorités compétentes et de conseiller si l'implication de l'entreprise doit rester confidentielle. Dans un processus discret, l'entreprise fournit à la famille de la victime l'expertise nécessaire ainsi que les fonds de rançon, tout en masquant son implication directe. Maintenir la confidentialité de l'intervention de l'entreprise est souvent souhaitable : si l'on apprend qu'une entreprise a versé une importante rançon, d'autres employés pourraient devenir des cibles.

The Ackerman Group est en mesure de prendre en charge pratiquement tous les aspects du processus de récupération, y compris la négociation directe avec les ravisseurs, la coordination avec la police, la conversion, la protection et même la remise des fonds de rançon.

Dans le même temps, l'organisation encourage une étroite supervision de ses actions par l'équipe de gestion de crise de l'entreprise et reconnaît que les décisions clés doivent être prises par la société elle-même.

Étant donné que toute discussion publique sur les stratégies de négociation est contre-productive, ce sujet ne sera pas abordé dans ce guide. Il suffit de dire que ceux qui enlèvent des employés d'entreprises le font principalement pour des raisons financières, que l'objectif principal de la plupart des entreprises est d'obtenir la libération saine et sauve de l'otage dans les plus brefs délais, et que la majorité des entreprises sont prêtes à verser une rançon pour y parvenir.

Cela dit, la plupart des multinationales reconnaissent également leur responsabilité de verser le montant le plus bas possible aux ravisseurs, qu'il s'agisse de terroristes ou de criminels, et certainement pas plus que la somme généralement payée pour un otage dans le pays concerné.

Les forces de l'ordre insistent fermement pour que les entreprises paient le strict minimum. Elles rejettent à juste titre l'idée de récompenser des criminels, et dans le cas de groupes de guérilla, elles sont particulièrement sensibles au fait que les entreprises pourraient, indirectement, financer une révolution ou un soulèvement.

Dans tous les cas, la police attendra de l'entreprise de la victime qu'elle coopère dans les efforts post-libération visant à identifier et à capturer les ravisseurs. Cette approche est également soutenue par *The Ackerman Group*.

Extorsion

Les entreprises sont plus susceptibles d'être victimes d'extorsions liées à des menaces de préjudices physiques ou de dommages matériels — dans lesquelles un paiement est exigé pour ne pas nuire à une personne ou à un bien — que d'enlèvements. L'un des avantages de ces situations est que la personne ou le bien menacé reste généralement sous contrôle de l'entreprise, ce qui permet de mettre en place des mesures de protection.

Dans les cas de demandes d'extorsion portant sur une personne ou un actif, le responsable local sur le terrain doit :

- Contacter immédiatement, dès réception de la menace, le coordinateur de l'équipe de gestion de crise ou son représentant au sein du service de sécurité de l'entreprise.
- Fournir tous les détails connus sur le contenu de la communication.

Le membre de l'équipe de gestion de crise qui reçoit l'appel doit :

- Dire au responsable local de ne pas signaler l'incident aux autorités avant d'en avoir reçu l'instruction, et de ne faire aucune déclaration à la presse.
- Lui demander de rester en attente de nouvelles instructions de la part de l'équipe de gestion de crise.

L'équipe de gestion de crise doit ensuite :

- Contacter une société spécialisée, comme *The Ackerman Group*, disponible 24h/24 au 1 (305) 865-0072. Lors de l'appel, identifiez votre entreprise comme assurée de Chubb.

- Évaluer la validité de la menace d'extorsion, en consultation avec des intervenants spécialisés et/ou les autorités. Toutes les demandes d'extorsion doivent être examinées par des professionnels expérimentés, qui sont généralement capables de faire la distinction entre des menaces sérieuses et ce que l'on appelle des « campagnes de pêche », où des extorqueurs envoient massivement des lettres dans l'espoir qu'une cible morde à l'hameçon.
- Prendre immédiatement des mesures de sécurité pour protéger la personne ou le bien menacé, si la menace est jugée crédible.
- Prendre en compte les implications juridiques du paiement d'une rançon. Certains pays interdisent aux entreprises de répondre à des demandes d'extorsion émanant de groupes terroristes ou de cartels de drogue. Les autorités ont tendance à poursuivre les entreprises qui effectuent des paiements récurrents.
- Solliciter l'assistance des forces de l'ordre pour tenter d'identifier et d'arrêter l'extorqueur et mettre fin au problème. Il est important de s'adresser au service le plus compétent au sein de l'agence policière la plus professionnelle.

Les extorsions par contamination de produits — dans lesquelles un individu menace d'empoisonner un aliment, un produit d'hygiène ou un médicament en vente libre à moins qu'une somme d'argent ne soit versée — sont particulièrement délicates à gérer, car elles menacent non seulement les actifs de l'entreprise, mais aussi la sécurité du public. En fin de compte, elles sont traitées de manière similaire aux autres tentatives d'extorsion.

Crise politique

La meilleure façon de gérer une crise politique à l'étranger est de l'anticiper et d'évacuer le personnel à l'avance, en utilisant des vols commerciaux réguliers. L'un des objectifs du service RISKNET® est justement de fournir des alertes précoces pour aider à prendre ce type de décision.

Malheureusement, certaines crises — comme les coups d'État — ne peuvent souvent pas être anticipées. Lorsqu'un soulèvement éclate, certains responsables réagissent en essayant d'évacuer immédiatement le personnel, ce qui peut les exposer à un danger accru. Dans de telles situations, il est fort probable que l'aéroport soit fermé. De plus, celui-ci devient souvent un point de convergence pour les affrontements, et l'accès peut être bloqué par des barrages militaires tenus par des soldats sous tension.

Dans la plupart des cas, il est préférable de recommander au personnel expatrié de rester à l'intérieur jusqu'à ce que la phase initiale de la crise soit passée et qu'une évacuation en toute sécurité puisse être organisée.

Prévention des problèmes

Bien qu'il soit judicieux de se préparer aux scénarios les plus défavorables, l'objectif principal de toute stratégie de gestion des risques liés au terrorisme, à la criminalité et à la stabilité politique est la prévention.

Les employés doivent être pleinement informés des dangers auxquels ils sont exposés dans le cadre de missions spécifiques et bénéficier d'une formation ainsi que de technologies.

Qui les aideront à se protéger contre ces risques. Les experts en criminalité et en terrorisme constatent à maintes reprises que les auteurs de ces actes ont tendance à identifier et attaquer les cibles les plus vulnérables. Les programmes de protection ne garantissent pas l'immunité, mais leur absence prolongée dans une zone à haut risque conduit presque toujours à des problèmes.

La formation doit inclure les employés et, lorsque cela est approprié, les membres de leur famille. Il peut suffire de quelques heures — et certainement pas plus de quelques jours — pour qu'un cadre ou un technicien devienne une cible plus difficile pour les criminels. Cette formation peut aider les employés et leurs proches à être non seulement plus discrets, mais aussi plus sensibles aux signaux d'alerte qui précèdent souvent un enlèvement ou une agression. En dernier recours, les personnes exposées à un risque élevé d'être prises en otage peuvent être formées à adopter des comportements qui maximisent leurs chances de survie.

Le personnel qui voyage fréquemment et dans des zones dangereuses devrait participer à un séminaire sur la sécurité en voyage. Les personnes résidant dans des régions à haut risque peuvent nécessiter une formation plus approfondie, ainsi qu'une évaluation de leur domicile, de leur lieu de travail et de leurs habitudes de déplacement par des professionnels de la sécurité. Sur la base de cette évaluation, un spécialiste recommandera les mesures de protection appropriées.

À propos de The Ackerman Group, LLC

The Ackerman Group est largement reconnue pour son expertise dans la gestion des risques liés au terrorisme et à la criminalité dans le monde de l'entreprise. Le groupe fournit des services de prévision des risques, de formation à la sécurité, de conception de systèmes de sécurité et d'enquêtes à de nombreuses multinationales américaines, européennes et japonaises.

L'entreprise est prête à intervenir à tout moment pour les assister face à un large éventail d'urgences, notamment des enlèvements, des extorsions, des menaces envers le personnel et des évacuations. Son équipe de direction, basée à Fort Lauderdale, Salt Lake City, Paris et Bangkok, s'appuie sur un réseau mondial de collaborateurs de confiance.

À propos de RISKNET®

Le service de prévision des risques de The Ackerman Group analyse les menaces liées au terrorisme, à la criminalité et à la stabilité politique dans plus de 100 pays. Les rapports électroniques RISKNET® sont accessibles dans le monde entier, 24 heures sur 24, et sont mis à jour tout au long de la journée ouvrable. Voici quelques fonctionnalités clés de RISKNET® :

- **Résumé exécutif** — Un résumé des développements récents pouvant avoir un impact sur les voyages et les opérations commerciales. Il est publié chaque jour à 9h (heure de la côte Est des États-Unis) et actualisé en continu en cas d'urgence. Les utilisateurs peuvent demander à le recevoir par e-mail.
- **Dossiers pays** — Évaluations des risques actuels liés au terrorisme, à la criminalité et à la stabilité politique dans plus de 100 pays, accompagnées de conseils de sécurité destinés à la fois aux décideurs et aux voyageurs.
- **Guide du transport aérien** — Contient des commentaires sur les risques de terrorisme liés aux déplacements aériens.
- **Dossiers villes** — Propose des recommandations sur les meilleurs moyens de se rendre de l'aéroport au centre-ville, les modes de déplacement les plus appropriés (à pied et/ou en véhicule) ainsi que les hôtels les plus sûrs dans plus de 140 villes à travers le monde. Les préoccupations spécifiques en matière de sécurité y sont également abordées.



À propos de l'auteur

Largement reconnu comme l'un des plus grands spécialistes américains en matière de terrorisme, Mike Ackerman s'est notamment illustré dans la récupération de victimes de kidnapping. Il a donné des conférences au National War College, à la Harvard Business School et à la Tuck School of Business Administration de Dartmouth. M. Ackerman est intervenu devant les équipes de gestion de crise de nombreuses entreprises multinationales et a participé à plus de 100 émissions en tant que commentateur sur des sujets liés au terrorisme et au renseignement sur des chaînes d'information majeures. Son ouvrage, *Stratégies antiterroristes pour les entreprises : Les principes d'Ackerman*, a été publié en 2008.

Mr. Ackerman a travaillé pendant 11 ans au sein des services clandestins de la CIA, avant de démissionner en 1975. Pendant sa carrière à la CIA, il a mené des opérations de renseignement dans 20 pays d'Europe, d'Amérique latine et d'Afrique. Il parle couramment espagnol et possède des connaissances en russe et en italien. M. Ackerman est diplômé magna cum laude du Dartmouth College et titulaire d'un master de l'université de Columbia. Il a également été officier de sécurité au sein du Commandement aérien stratégique de l'Armée de l'air américaine.

Le contenu du présent document est fourni à titre informatif seulement et ne vise pas à remplacer une consultation avec votre courtier d'assurance ni à tenir lieu de conseils juridiques, techniques ou professionnels. Les exploitants et assurés sont responsables de la sécurité et du contrôle des risques. Chubb n'est pas responsable d'assurer la sécurité ou le contrôle des risques de quelque activité que ce soit, et nous ne sommes pas tenus d'effectuer des inspections de quelque activité que ce soit, bien que nous puissions exercer notre droit de le faire au moment de notre choix selon les conditions de nos polices d'assurance. Nous n'avons aucune obligation de superviser ou de contrôler l'adhésion d'un établissement ou d'un assuré aux directives ou aux pratiques énoncées dans le présent document, ni à toute autre pratique de sécurité et de contrôle des risques. Le nom commercial Chubb désigne les filiales de Chubb Limited qui fournissent de l'assurance et des services connexes. Pour consulter la liste de ces filiales, visitez notre site Internet à www.chubb.com. L'assurance est fournie par Chubb du Canada Compagnie d'Assurance ou Chubb du Canada Compagnie d'Assurance-Vie (collectivement, « Chubb du Canada »). Les produits ne sont pas nécessairement offerts dans toutes les provinces ou tous les territoires. La présente communication n'est qu'un résumé des produits. La garantie réelle est régie par le libellé du contrat d'assurance émis. Chubb du Canada, 199, rue Bay, bureau 2500, Toronto (Ontario) M5L 1E2. (04/24)