

# Sécurité & Stratégie



## ► **CYBERCRIMINALITÉ :** **LA MENACE CHANGE DE DIMENSION**

- De l'utilité des indices de cybersécurité
- (In)sécurité numérique et PME
- Espionnage, attaques subversives et cybersécurité
- Peut-on sécuriser l'Internet des Objets ?

# Voyages d'affaire et hôtellerie : la sûreté au cœur de la relation commerciale

Alexandre Masraff, Aude Drevon & Emma Villard

Les récents attentats de Bamako, Ouagadougou et Grand-Bassam ont dramatiquement rappelé que les hôtels étaient des cibles privilégiées des groupes terroristes. Depuis 2002, 25 attaques majeures ont pris pour cible des hôtels. Pour les entreprises internationales, la sélection des hôtels où logent leurs voyageurs d'affaire le temps de leur mission n'est plus un simple acte d'achat de service. Il s'agit d'une étape clé dans l'accomplissement du devoir de sécurité à leur égard. Alexandre Masraff, co-fondateur du programme de certification InSCeHo portant sur la sûreté des hôtels, Aude Drevon, analyste sûreté, et Emma Villard, analyste sûreté pour International SOS et Control Risks rappellent qu'en matière d'hébergement, quatre stratégies s'offrent au gestionnaire de la politique de voyage. Les auteurs soutiennent qu'afin de générer une offre en matière de sûreté des hôtels, les entreprises clientes des hôtels doivent elles-mêmes redéfinir leurs attentes.

**L**a succession d'attentats de ces derniers mois, en Afrique et en Europe, visant des lieux ouverts au public, comme le sont les hôtels, les cafés ou les aéroports, ont affirmé la prise de conscience d'une menace globale et mouvante, face à laquelle nulle entreprise internationale ne peut se considérer protégée<sup>1</sup>. Les cibles ne se limitent plus aux intérêts déployés par les entreprises dans des pays à fort risque.

Que l'hôtellerie soit la cible de groupes terroristes n'est pas chose nouvelle. Depuis 2002, plus de 25 attaques majeures<sup>2</sup> ont visé des hôtels à travers le monde. Cette recrudescence d'agressions implique pour les entreprises, les professionnels du tourisme et les hôteliers, une remise en question des protocoles de voyage. Ces mesures sont d'autant plus importantes que l'aversion de l'opinion publique occidentale au risque est doré-

<sup>1</sup> Entretien avec les analystes d'International SOS et Control Risks (TSS), le 4 avril 2016

<sup>2</sup> Nous définissons une attaque majeure comme étant un attentat ayant provoqué plus de 10 morts.

navant une tendance de fonds. Avant d'ouvrir la réflexion sur la manière dont les entreprises et les hôteliers peuvent faire évoluer la gestion du risque sécuritaire, il est utile de faire un rapide état des lieux de la menace et des pratiques en cours.

## L'hôtellerie, cœur de cible des terroristes

Il est difficile de définir une typologie précise du choix des hôtels ciblés et du mode opératoire. Il s'agit aussi bien d'établissements appartenant à des groupes hôteliers occidentaux que des enseignes locales, en Asie dans les années 2000 et maintenant en Afrique avec, comme mode opératoire principal, l'attentat à la bombe. 2015 et 2016 comptent pour un tiers des attaques majeures menées contre des hôtels. Il y a donc un attrait indéniable pour ce type de cible considéré comme une *soft target*. Les grandes lignes de la définition qu'en donne Malcolm Nance correspondent à l'hôtellerie : « [...] lieux qui ont souvent moins de sécurité ou sont ouverts au public. [...] Ils ont généralement [les caractéristiques] suivantes : peu ou pas de sécurité physique ; une sécurité physique solide en apparence - mais faible après inspections ; peu ou pas de contre-surveillance ou de caméras ; des routines et des schémas opérationnels bien définis ; aucune capacité de réponse ou de contre-attaque »<sup>3</sup>. L'exposition des hôtels à la criminalité de droit commun n'a pas, sauf à de rares exceptions, amené les hôtels à se considérer comme assiégés. La convivialité et l'accueil restent des valeurs fondamentales de l'industrie hôtelière, que l'on retrouve dans la conception des établissements comme dans les procédures mises en place. Seuls des hôtels implantés dans des environnements dégradés de

manière durable et parce que les clients y connaissent la réalité de la situation sécuritaire (ce qui accroît l'acceptabilité des inconvénients liés aux mesures de sûreté mises en place) ont suffisamment évolué pour ne plus correspondre à cette définition.

Plusieurs considérations peuvent expliquer le choix d'un hôtel comme cible par un groupe terroriste :

- Causer le plus grand nombre de victimes. L'hôtel est un lieu de rassemblement. Outre les clients hébergés, on y trouve les visiteurs liés aux activités de *banqueting*, les clients du bar, du restaurant et des infrastructures de loisir<sup>4</sup>.
- Générer un écho médiatique international, directement corrélé au nombre de nationalités parmi les victimes.
- Donner corps à une idéologie. Les hôtels de standing international symbolisent la culture occidentale. Les djihadistes considèrent les hôtels comme des lieux de vices, dans lesquels hommes et femmes se côtoient et où l'alcool est facilement accessible<sup>5</sup>. Leur porter atteinte est une manière de faire respecter la *sharia*.

## Multiplication des attaques

L'étude des attentats majeurs survenus depuis 2002 démontre la capacité des terroristes à mettre en œuvre trois stratégies d'attaque : l'attaque à l'explosif (55% des attaques perpétrées entre 2002 et 2016<sup>6</sup>), l'attaque par arme légère (24% des

3 M W. Nance (2014), *Terrorist Recognition Handbook*. Boca Raton: CRC Press. p 92

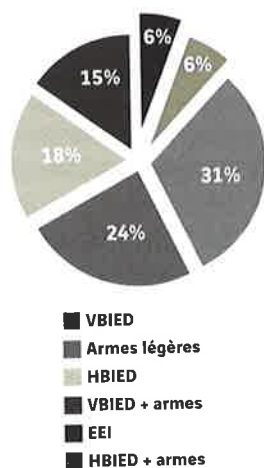
4 Explosion dans la salle de bal où se déroulait un mariage (Radisson SAS d'Amman en 2005), attaque pendant un concert (Park Palace Hotel de Kaboul en 2015)

5 STRAFOR, "Special Security Report: The Militant Threat to Hotels", 2009, p.5

6 Global Terrorism Database

attaques<sup>7)</sup> et la combinaison des deux (21% des attaques<sup>8)</sup>).

MODE OPÉRATOIRE  
UTILISÉ ENTRE 2002 ET 2016



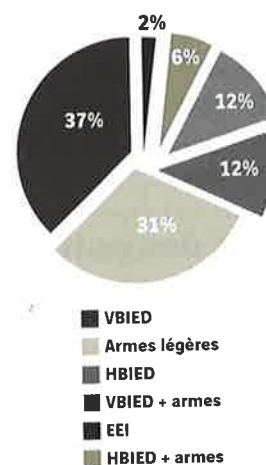
L'attaque à l'explosif a deux variantes : la bombe humaine et le véhicule piégé. Elle est celle qui cause le plus de destruction matérielle et de blessés. La bombe humaine a un effet géographiquement restreint, essentiellement dans les espaces ouverts aux clients. A Amman, le 9 novembre 2005, les terroristes déclenchèrent leurs ceintures d'explosifs dans la salle de bal du Radisson SAS, dans le hall du Grand Hyatt Hotel et dans l'entrée du Days Inn. L'usage d'un véhicule piégé compte pour 31% des attaques. En 2008, une tonne de TNT et de RDX a été employée au Marriott d'Islamabad. Cette technique entraîne des destructions matérielles importantes et potentiellement des réactions en chaîne (éventration des conduites de gaz, incendie, effondrement de la structure, destruction des listes de client et de personnel). A Sharm El

7 *Ibid*

8 *Ibid*

Sheikh, en 2005, les terroristes combinèrent les deux techniques : un premier pick-up explosa près de l'Iberotel, puis *quasi* simultanément un deuxième s'encastra dans la façade du Ghazal Gardens Hotel. La troisième charge déposée dans un sac fût déclenchée dans le parking d'un quartier touristique de la ville.

MORTS ENTRE 2002 ET 2016  
PAR MODE OPÉRATOIRE



La deuxième technique d'attaque employée est celle de l'assaut, mené par un petit groupe doté de fusils automatiques et de grenades à main. Elle augmente le rayon d'action des terroristes et engendre le plus grand nombre de morts car les terroristes se déplacent alors à travers l'hôtel et investissent les étages de chambres (Radisson Blu de Bamako) ou passent d'un établissement à l'autre (Sousse, Ouagadougou et Grand Bassam), n'hésitant pas à prendre des clients en otage pour faire durer l'opération (Bamako, Ouagadougou ou encore Mumbai en 2008). La durée du siège a un effet direct sur la couverture médiatique interna-

tionale. Certains évènements dénotent d'une préparation et d'une excellente connaissance des lieux (attaques de Jakarta en 2009<sup>9</sup>) même si l'efficacité des assaillants est parfois limitée par leur manque de maîtrise opérationnelle. Les attentats sont menés aux périodes d'affluence de l'hôtel (repas, événements organisés), sans qu'il ne soit toutefois possible d'en déduire une tendance. Les attentats de Sharm Al Sheikh eurent lieu à 1h du matin. A Bamako, l'attaque se déroula vers 7 heures du matin, au moment du petit déjeuner, du check-out et de la relève des agents de sécurité. A Ouagadougou, *a contrario*, les faits se déroulèrent vers 19 heures à l'heure où les terrasses se remplissent.

## Evolution des politiques de voyages

Dans ce contexte, les entreprises internationales se doivent de revisiter leurs pratiques. Et ce, d'autant plus que les employeurs ont un devoir de protection à l'égard de leurs collaborateurs amenés à voyager dans le cadre de leur emploi. Cette obligation est évoquée dans la Directive européenne concernant la sécurité et la santé des travailleurs au travail<sup>10</sup> et dans les réglementations nationales: en Allemagne, dans les sections 214 (2) et de 617 à 619 du Code Civil (BGB); en France, dans l'article L4121-1 du Code du travail et un arrêt de la cour de Cassation<sup>11</sup> et au Royaume-Uni, dans le *Health and Safety at Work Act of 1974* ("HSW Act") et le *Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act of 2007* ("Manslaughter Act"). Aux Etats-Unis, les obligations de *Duty of Care* statutaires sont détaillées dans le *Occupational Safety and Health Administration Act of 1970* ("OSHA").

Les moyennes et grandes entreprises sont soumises au Code of Federal Regulations 29 Standard 1910.38 qui définit les exigences de base en matière d'*emergency planning*. Enfin, en fonction de l'Etat, les *Workers' Compensation laws* ont parfois des provisions pour les voyageurs d'affaires à l'étranger. Une obligation similaire se retrouve en Belgique, en Espagne, aux Pays-Bas et en Australie<sup>12</sup>. Diverses jurisprudences - notamment l'affaire de Karachi (2004) en France, de *Longworth v. Coppas International Ltd* (1985) au Royaume-Uni, de *Enlow et al. v. Union Texas* (1999) ou encore *Ali Khan v. Parsons Services* (2005) aux Etats-Unis - ont renforcé l'arsenal juridique s'appliquant à la sûreté des salariés à l'étranger.

Toutes les entreprises n'ont pas le même niveau de maturité en matière de sûreté des voyages. Parmi les plus avancées, on notera celles dont une forte proportion des collaborateurs se déplace à l'étranger, celles qui opèrent dans des pays à risque ou dont les opérations les emmènent loin des capitales, celles ayant déjà été confrontées au décès d'un collaborateur, celles dont la culture HSE est fortement développée et celles originaires de pays en pointe en matière d'obligation de sécurité.

Étant donné le cadre législatif précédemment évoqué, il est de la responsabilité de l'employeur d'évaluer les risques, d'informer le salarié et de le former à réagir au mieux à différents types d'incident. L'évaluation des risques doit prendre en compte le fait que *Duty of Care* couvre "tout le temps de la mission". Ainsi et face à une menace terroriste visant les établissements hôteliers, les entreprises devraient adapter en permanence leur sélection d'hôtels à un contexte en

9 SAN DIEGO REGIONAL TERRORISM THREAT ASSESSMENT CENTER Intelligence Bulletin 090017 October 27, 2009

10 Directive du conseil 89/391/CEE, 1989

11 Cour de Cassation, Chambre sociale, 19 juillet 2001 - pourvoi n°99-21536

12 Pour une analyse détaillée, voir L. Claus, *Duty of Care of Employers for Protecting International Assignees, their Dependents, and International Business Travelers*, p.10-21, 2009 [en ligne] disponible sur <http://go.internationalosos.com/rs/internationalosos/images/Duty%2520of%2520Care%2520-%2520White%2520Paper.pdf> (consulté le 05/03/16)

perpétuelle évolution. Les hôtels peuvent être ciblés pour ce qu'ils sont (motivation liée à l'enseigne ou au profil du propriétaire) aussi bien que pour ceux qu'ils hébergent (profil des clients).

Pour de nombreuses entreprises internationales, la succession d'événements (attaque de Mumbai, Printemps Arabes, attentats de Paris et Bruxelles...) dans des pays qualifiés à faible risque a fait prendre conscience de la nécessité de systématiser sa préparation à la gestion de crises sécuritaires mais surtout de renforcer la sûreté associée aux voyages<sup>13</sup>. Certaines entreprises ont déjà modifié leurs procédures internes : le référencement des hôtels n'est plus l'affaire exclusive de la direction des achats, une procédure d'approbation des voyages a été mise en place, les voyageurs reçoivent une synthèse d'information concernant leur future destination, les filiales régionales voire locales sont mises à contribution pour définir les conditions d'accueil, une solution de localisation des voyageurs est mise en place ainsi que des moyens d'assistance<sup>14</sup>.

## **La qualité de la sûreté comme étant un élément clef de décision**

Que peut faire le gestionnaire de la politique de voyage de l'entreprise pour choisir le bon hébergement ?

La première option, la plus courante, est de choisir les hôtels des enseignes internationales<sup>15</sup> dont les tarifs ont été négociés par la direction des achats. Ces grands noms rassurent. On les imagine volontiers très professionnels, avertis des

dangers, ayant développé des standards internes ayant résisté au verdict implacable de l'expérience<sup>16</sup> et dotés de moyens financiers conséquents. Leur sérieux n'est pas à mettre en doute, en revanche, deux caractéristiques peuvent inciter à la prudence. Premièrement, ces établissements - décrits par certains spécialistes comme *high profile* - répondent aux critères de choix des terroristes, précédemment évoqués.

Deuxièmement, la plupart de ces grands réseaux recourent à la franchise. Ce mode de développement - très prisé des financiers - se révèle délicat à contrôler en matière de sûreté et de gestion de crise. Par définition, un hôtel franchisé est un établissement indépendant. La décision d'investissement et la gestion du personnel sont celles du franchisé. Quelle est sa sensibilité aux questions de sûreté ? Quelle est sa politique de gestion du personnel ? Sous-traite-t-il sa sécurité à une entreprise de gardiennage ou assure-t-il la formation et le maintien à niveau de son équipe de sécurité ? On peut donc espérer que le contrat de franchise encadre les sujets que sont la sûreté et la gestion de crise. Ces contrats portent généralement sur le long terme et, sans l'accord du franchisé, ne peuvent être amendés avant leur échéance.

La deuxième option consiste à sélectionner des hôtels moins emblématiques, d'aucuns les qualifient de *low profile*. Ce sont les hôtels de chaînes régionales : Serena, Azalaï, City Blue, Soko Sun pour ne citer que quelques exemples panafricains, ou des indépendants sous leur propre enseigne. Pour le gestionnaire de la politique de voyage, la première difficulté est de multiplier les correspondants et de traiter avec

13 Entretien avec les analystes de International SOS et Control Risks (TSS), le 4 avril 2016

14 Ibid

15 Hilton, HIG, Starwood (dont Sheraton, Le Meridien), Rezidor (dont Radisson Blu, Park Inn), Accor (dont Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel, ibis)

16 Statement of Alan Orlob, VP Corporate security & loss prevention Marriott International lodging before the Senate Committee on homeland security & government affairs hearing on lessons from the Mumbai terrorist attacks, PART II January 28, 2009

des interlocuteurs qui ne sont pas toujours habitués aux exigences des "grands comptes". Il lui sera alors peut-être difficile d'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation du degré de professionnalisme en matière de sûreté, de sécurité et de préparation à la gestion de crise. Certains privilégieront la discrétion offerte par cette solution, même au prix d'un niveau de sûreté légèrement inférieur, notamment dans le cadre d'un bref séjour, alors que d'autres objecteront la difficulté accrue à gérer une crise dans ce cas de figure. Les forces de l'ordre seront-elles aussi réactives à l'appel au secours venant d'un hôtel de moindre renommée qu'à celui que fréquentent les notables et hommes politiques dudit pays ? L'entreprise dont les collaborateurs seraient en danger aura-t-elle une interaction aussi efficace avec cet hôtelier qu'avec la direction d'une grande chaîne occidentale ?

La troisième option est plus limitée quoique très en vogue pour l'hébergement des vacanciers : il s'agit de l'hébergement par un particulier en recourant notamment à des sites tels qu'AirBnB. *De facto*, certaines destinations en sont exclues de par l'absence d'offre mais pour les autres... AirBnB a ainsi lancé un site dédié et affirme que 30% de ses ventes sont le fait d'un voyage d'affaires<sup>17</sup>. Ne peut-on imaginer un voyageur d'affaires logé chez un expatrié ? En Afrique sub-saharienne, l'arrivée d'une génération de jeunes expatriés rompus à ce mode de voyage et leurs conditions de vie (logement spacieux, personnel de maison et de sécurité) permettent d'envisager le développement d'une offre de ce type. La discrétion est certes maximale mais ce n'est pas sans risques collatéraux. L'hébergement professionnel apporte une certaine garantie - ne serait-ce que contractuelle - aux clients. En cas d'attaque d'un logement AirBnB, quelle réponse attendre des forces de l'ordre ? Et qui contacteraient ces dernières ? Cette solution apparaît risquée pour

l'employeur ainsi que pour les hommes d'affaires individuels. Si l'offre de prestataires tels qu'AirBnB venait à évoluer en matière de sûreté, la donne changerait sans doute.

La quatrième et dernière option est peut-être la plus contraignante. Il s'agit pour l'entreprise de se doter de logements destinés à accueillir ses salariés. Étant donné son coût, cette solution n'est envisageable que pour les destinations où le rythme d'envoi de missionnaires et le niveau de risque sont élevés. Dans ce cas, l'entreprise devient entièrement maîtresse de la sûreté de l'hébergement de ses voyageurs. Outre les inconvénients financiers et opérationnels (faire réaliser les travaux nécessaires, assurer la maintenance du lieu et superviser les indispensables prestataires), la discrétion attendue de ce dispositif ne sera valable que les premiers temps. Dans bon nombre de pays d'Afrique, l'anonymat des grandes villes occidentales n'a pas cours. Cette option est donc une parade au risque d'avoir des voyageurs d'affaires victimes collatérales d'une attaque qui ne les visait pas spécifiquement mais elle accroît le risque si, *a contrario*, ils sont eux-mêmes une cible.

Dans tous les cas, il appartient au responsable de la politique de voyage de mener son analyse de risque pour adopter la stratégie qui lui semble la plus adaptée en tenant compte de plusieurs critères : la destination considérée, le profil du voyageur d'affaires (fonction dans l'entreprise et nationalité, entre autres), la durée de séjour, l'image de l'entreprise et la nature potentiellement controversée de son projet dans le pays considéré.

Nombre d'articles ont été écrits sur le risque sécuritaire dans l'hôtellerie, notamment après chaque attaque terroriste majeure. Internet a la mémoire de ces analyses dont la qualité et la

17 <http://skift.com/2015/11/16/understanding-how-airbnb-empowers-hosts-with-new-business-travel-strategy/>

pertinence restent d'actualité mais la question de la sûreté ne se limite pas au risque terroriste. Par définition, les hôtels sont des lieux ouverts dont la vocation est d'accueillir leurs clients. Ces derniers amènent leur lot de tracas qui mettent régulièrement les équipes hôtelières à l'épreuve de situations sensibles sinon de crises. L'hôtellerie est un microcosme représentatif de la société civile. Tous les types d'incidents liés à la malveillance de droit commun s'y retrouvent. Ajoutons à cela que l'hôtel est parfois le cadre de tentatives de vols d'informations stratégiques et nous aurons dressé un panorama complet des dangers qui menacent le collaborateur en mission.

Il est étonnant que les entreprises occidentales, compte tenu de leur obligation précédemment évoquée, n'aient pas fait entendre plus fort leur préoccupation. En conséquence de quoi, on observe des groupes hôteliers focalisés sur « l'expérience client » c'est-à-dire sur la satisfaction de la personne qui séjourne dans l'hôtel ; elle qui n'hésite plus à publier son commentaire sur TripAdvisor ou Booking.com surtout si la prestation n'a pas été parfaite. Peut-on vraiment les blâmer de ne pas satisfaire l'attente de sûreté, restée encore trop silencieuse, de celui qui règle la note, c'est-à-dire l'entreprise à laquelle appartient le collaborateur en mission ? Après tout, dans bien des cas, les entreprises se contentent d'inclure un questionnaire sûreté lors du référencement des partenaires hôteliers et, lorsque le budget est plus important, de diligenter un audit ponctuel de l'hôtel. Cette démarche pêche par manque d'une approche systématique et documentée telle que celle dorénavant imposée par une solide politique de sûreté des voyages.

Cet état de fait n'est pas inéluctable. Le cas de l'hôtellerie israélienne - dont la sûreté a été considérablement renforcée par un durcissement de la réglementation locale suite à l'attaque du

Park Hotel Netanya en 2002 - n'est certes pas transposable à tous les pays mais constitue un précédent intéressant et un succès instructif. Plutôt que d'attendre un changement législatif, les entreprises elles-mêmes peuvent prendre les devants et, dans leur propre intérêt, accompagner les hôteliers dans leur démarche de progrès en matière de sécurité. Pour ce faire, il leur revient de considérer la qualité de la sûreté comme étant un élément clef de décision lors des processus de référencement et un critère de choix lors de la réservation des voyages.

Dans ce cadre, la certification de service, telle que définie par la norme ISO 17067, est la solution la plus adaptée pour améliorer la sûreté des hôtels, en cela qu'elle transcende, pour les hôtels, les coûts de sûreté devenus inéluctables en argument et avantage commerciaux permettant de capter une clientèle attentive à cet aspect de la prestation hôtelière. En amont et afin de rendre possible cette offre, il est nécessaire que les clients "grands comptes" des hôtels en expriment l'attente. Il est fondamental qu'ils se saisissent de cette opportunité et qu'ils deviennent eux-mêmes promoteurs d'une telle démarche, en exigeant des hôtels qu'ils démontrent leur conformité et en participant à l'élaboration d'un standard. En soutenant l'émergence d'une certification de la sûreté hôtelière, ils permettront également aux milliers de TPE et PME, qui ne peuvent s'offrir les services d'un expert de la sûreté des voyages, de bénéficier - lors de leurs déplacements - d'un environnement de travail plus sûr. Et ne serait-ce pas là une façon, pour les plus grandes entreprises, d'exercer leur responsabilité sociale ? ■

Alexandre Masraff,  
Aude Drevon, analyste sûreté  
& Emma Villard,  
analyste sûreté pour International SOS et Control Risks



## Attentats perpétrés contre des hôtels entre 2002 et 2016

Date	Hotel	Lieu	Mode opératoire	Morts	Blessés	
2002	27/03	Park Hotel	Nelanya, Israël	HBIED	19	143
	28/11	Paradise Hotel	Mombasa, Kenya	VBIED	13	80
2003	05/08	Jakarta JW Marriott	Djakarta, Indonésie	VBIED	12	150
2004	07/10	Taba Hilton	Djakarta, Indonésie	VBIED	34	159
2005	23/07	Ghazala Gardens Hotel, Coffee Shop, Parking Lot	Sharm El Sheikh, Egypte	2 VBIED + EEI	88	110
	09/11	Grand Hyatt, Radisson SAS, Days Inn.	Amman, Jordanie	3 HBIED	57	100
2008	20/09	Islamabad Marriott Hotel	Islamabad, Pakistan	VBIED	53	266
	26-29/11	Taj Mahal Trident/Oberoi Hotel	Bombay, Inde	AI AI	68 32	76 22
2009	09/06	Pearl Continental Hotel	Peshawar, Pakistan	VBIED + AI	19	57
	17/07	Marriott, Ritz Carlton	Djakarta, Indonésie	2 HBIED	9	50
2010	25/01	Ishlar Sheraton, Babylon Hotel, Hamra Hotel	Bagdad, Irak	3 VBIED + AI	37	0
	24/08	Muna Hotel	Mogadiscio, Somalie	HBIED + AI	31	0
2011	28/06	Inter-Continental Hotel	Kaboul, Afghanistan	HBIED + AI	9	13
	14/08	Bismillah Hotel	Dera Allah Yar, Pakistan	EEI	11	14
2012	31/03	Lee Gardens Plaza Hotel	Hat Yai, Thaïlande	VBIED	14	340
2014	20/03	Serena Hotel	Kaboul, Afghanistan	AI	9	2
2015	27/01	Corinthia Hotel	Tripoli, Libye	VBIED + AI	10	5
	20/02	Central Hotel	Mogadiscio, Somalie	VBIED + HBIED + AI	11-25	37
	27/03	Makka Al Mukarama	Mogadiscio, Somalie	VBIED + AI	20	28
	13/05	Park Palace Guesthouse	Kaboul, Afghanistan	AI	14	6
	26/06	Soviva (plage), Imperial Marhaba (plage)	Sousse, Tunisie	AI	39	39
	26/07	Jazeera Palace Hotel	Mogadiscio, Somalie	VBIED	15	0
	20/11	Radisson Blu	Bamako, Mali	AI	19	7
2016	15/01	Splendid Hotel	Ouagadougou, Burkina Faso	AI	29	56

AI : armes d'infanterie

EEL : engin explosif improvisé

HBIED : human-borne improvised explosive device (bombe humaine)

VBIED : vehicle-borne improvised explosive device (véhicule piégé)

## ❖ Bibliographie

### Ouvrages

M. Nance, *Terrorist Recognition Handbook*. CRC Press, Boca Raton, 2014

### Articles

SAN DIEGO REGIONAL TERRORISM THREAT ASSESSMENT CENTER *Intelligence Bulletin* 09:017 October 27, 2009

STRAFOR, "Special Security Report: The Militant Threat to Hotels", 2009

### Ressources Internet

L. Claus, *Duty of Care of Employers for Protecting International Assignees, their Dependents, and International Business Travelers*, p.10-21, 2009 [en ligne] disponible sur <http://go.internationalsos.com/rs/internationalsos/images/Duty%2520of%2520Care%2520-%2520White%2520Paper.pdf> (consulté le 05/03/16)

G.Oates, *Understanding How Airbnb Empowers Hosts With New Business Travel Strategy*, Skift, 2015 [en ligne], disponible sur : <http://skift.com/2015/11/16/understanding-how-airbnb-empowers-hosts-with-new-business-travel-strategy/> (consulté le 05/03/2016)

Global Terrorism Database disponible sur : <https://www.start.umd.edu/gtd/> (consulté le 10/03/2016)