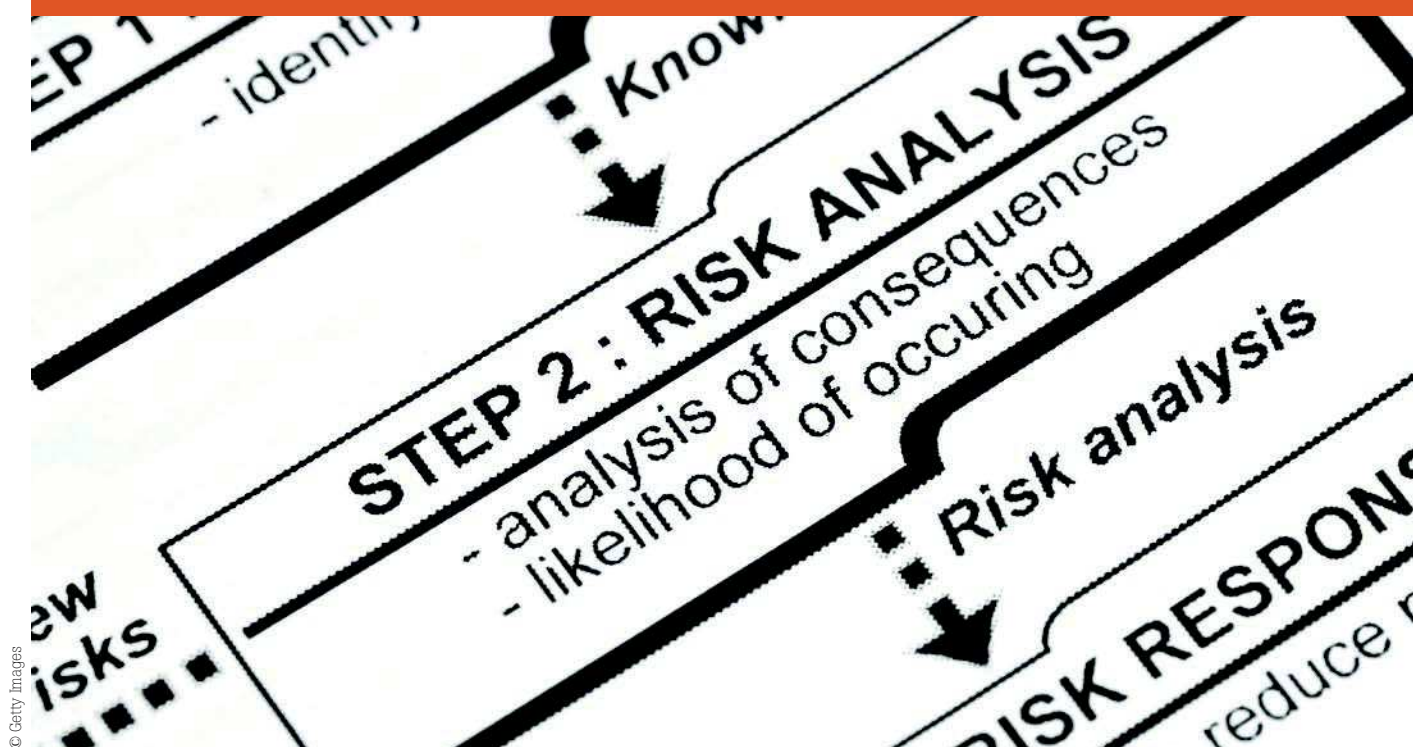


dossier

La fonction sécurité en entreprise et son évolution

Les missions des directeurs sûreté-sécurité ont grandement évolué ces dernières années. Et leur direction est en passe de devenir une direction comme une autre. Une véritable aide au business. Et un service soumis aux mêmes règles managériales et éthiques.



SOMMAIRE

- | | |
|---|----|
| → La sécurité en passe de devenir un service comme un autre | 32 |
| → L'ingénierie de la sécurité | 33 |
| → Ré-assurance ou profil corporate | 34 |
| → Prévenir, conseiller, réagir | 34 |
| → Interne ou externe | 36 |
| → Anglais parlé, lu écrit ? | 36 |



© Getty Images

La sécurité en passe de devenir un service comme un autre

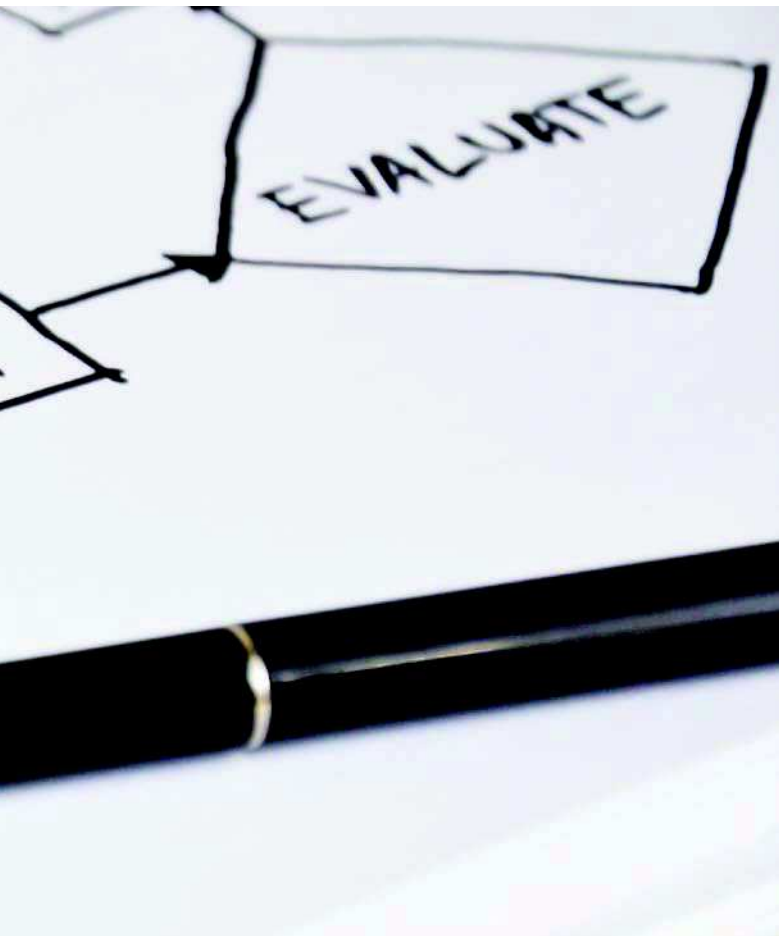
Si la sécurité est devenue incontournable dans les entreprises, elle connaît aussi véritable changement en matière d'image : elle n'est plus une simple direction au milieu d'autres. Elle se doit d'être éthique et mise au service de l'image de l'entreprise.

Comme nous le confiait dans un précédent numéro, Éric Le Grand, directeur de la sécurité du groupe Renault, «*la sécurité des entreprises a grandement évolué depuis la fin des années 1990. Au début des années 1980, la sécurité des entreprises était avant tout orientée sur les risques endogènes. Ceux générés par l'entreprise elle-même, les incendies, les accidents du travail, les pollutions et, accessoirement, on s'occupait un peu du risque de malveillance.*» Tout cela a changé avec, dans un premier temps, la globalisation et, dans un second temps, avec les 11-Septembre et les événements qui ont suivi. Les marchés sur lesquels travaillent aujourd'hui les entreprises sont de plus en plus éloignés. Elles externalisent de plus en plus et ont développé des activités dans

des pays nouveaux qui n'ont, souvent, rien à voir avec la France et son environnement social, économique, politique, sécuritaire... Pour résumer, jusqu'aux années 2000, la sécurité était orientée vers l'intérieur de l'entreprise. Depuis quinze ans, les directeurs sécurité travaillent de plus en plus sur les risques externes qui peuvent menacer l'entreprise, son personnel et son patrimoine, matériel ou immatériel.

Mais, malgré cette prise de conscience et la réorientation de la stratégie sécurité, certaines entreprises sont encore exposées aux risques exogènes, tandis que des risques et des prédateurs nouveaux l'exposent à d'autres menaces.

Tout cela fait que les missions et fonctions du directeur sécurité, elles aussi, ont grandement évolué. La fonction a changé. Les



2 QUESTIONS À

STÉPHANIE BERGOUIGNAN

CPP, Partner, Atao Consulting



© DR

De plus en plus d'entreprises externalisent la direction sûreté-sécurité.

Quel est le profil de ces directeurs ?

Ils ont en général un profil très différent des directeurs sûreté-sécurité « classiques ». Ils doivent jouir de compétences qui en font des acteurs de la sécurité mais aussi des acteurs de la relation client. Ces entreprises, par exemple, n'hésitent pas à recruter des cadres issus du secteur de l'hôtellerie de luxe qui savent gérer la relation client et ont le sens de l'urgence. La sécurité est ici mise au service de l'entreprise, de son image et de ses clients. Elle est, en quelque sorte, perçue comme un service hyper-professionnel et non plus comme une fonction support.

Avez-vous constaté d'autres changements dans le monde des DS ? En ce qui concerne leur formation par exemple ?

Les directeurs sûreté-sécurité doivent comprendre que, outre faire passer des messages sur la sécurité, il leur faut être capables de s'adresser au board de leur entreprise et donc avoir des notions de marketing, savoir comment « vendre » leur service, qui sont les clients de leur entreprise, comment ils doivent les traiter et comment former leurs équipes en conséquence. La sécurité est un service important pour l'image de marque des entreprises et elle doit participer à la satisfaction du client comme les autres directions.

directeurs sécurité ont dû s'adapter et se former. Et qu'elle est désormais, comme le souligne Éric Davoine, président du chapitre Asis France, « devenue incontournable pour un grand nombre de sujets. Cela passe par l'organisation d'événements, déplacements, projets de communication, etc. Ce ne sont pas forcément de nouveaux risques, mais un renforcement des actions visant à les prévenir afin de permettre aux directions de poursuivre leurs activités. Les interventions de la sécurité se font de plus en plus en amont afin de sécuriser les activités cœur et de rassurer les consommateurs. »

■ L'ingénierie de la sécurité

Il y a encore dix ou quinze ans, le rôle des directeurs sûreté-sécurité était essentiellement axé sur les aspects opérationnels, notamment la surveillance humaine. « Aujourd'hui, notre métier a évolué vers la conception et l'ingénierie de sûreté. Nous ne sommes plus dans le "faire" mais dans le "faire-faire", c'est-à-dire que nous consacrons désormais plus de moyens et d'énergie à la conception et à la maîtrise d'ouvrage en sûreté. Je pense que c'est là que réside la valeur ajoutée d'une direction de la sûreté-sécurité », nous confiait tout récemment Denis Lauretou, directeur sécurité de la Banque de France. De fait, lui et ses confrères reconnaissent que les équipements techniques, en tant que tels n'ont pas grand intérêt si leur choix et leur mise en œuvre ne découlent pas d'une compréhension globale des menaces et de la stratégie de défense définie pour les réduire. Par conséquent, le directeur sûreté-sécurité doit être capable d'aider les entreprises à évoluer dans des environne- ● ● ●

LE POINT DE VUE D'UN DS

PATRICK DE LA GUÉRONNIÈRE

Safety and Security Manager for Ikea Centres Holding B. V.



© DR

« LES DS DOIVENT SE FORMER AU LEADERSHIP MULTICULTUREL. »

« Je crois qu'il faut faire comprendre aux futurs cadres de la sécurité dans les entreprises que leur niveau de compétences techniques n'est pas primordial. Ils doivent plutôt se former sur le leadership multiculturel s'ils veulent espérer pouvoir intégrer un grand groupe international, et pouvoir gérer les cultures étrangères avec tout ce que cela implique de particularités. D'autant plus qu'un directeur sûreté-sécurité ne peut pas travailler seul dans son coin. Je ne peux aussi que leur conseiller de suivre des formations leur permettant d'acquérir les connaissances précises liées au monde de l'entreprise via des MBA pour apprendre ce qu'est le management, comment parler le langage de l'entreprise... Enfin, il leur faudra s'adapter à la nouvelle vision que les entreprises ont de la direction sécurité. Celle-ci se doit désormais d'être éthique et être en accord avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Au même titre que les autres directions, la direction sûreté-sécurité est désormais soumise à des contrôles, des audits internes ou externes. »

● ● ● ments parfois sources de dangers. Il participe au développement de l'activité en aidant les dirigeants à la prise de décision et en sécurisant les opérations.

■ Réassurance ou profil corporate

Une fois cela posé, reste à se demander dans quel type travaille le directeur sûreté-sécurité car, au-delà du noyau central de ses responsabilités, les missions globales du directeur sûreté dépendent étroitement de l'entreprise, de son secteur, sa présence à l'international, dans des pays à risques élevés, de sa stratégie, de son exposition. Constat que fait Olivier Hassid, directeur conseil sécurité & sûreté chez PricewaterhouseCoopers : « Dans les faits, les fonctions du directeur sûreté-sécurité et son rôle dans l'entreprise varient selon la vision qu'à cette dernière de sa sécurité. Soit les entreprises font appel à un haut-fonctionnaire de l'État – ancien militaire ou policier, jouissant d'un réseau pour assurer le pilotage de la sûreté, soit elles optent pour un profil ayant déjà eu une expérience au sein de l'entreprise, en confiant la direction sécurité/sûreté à une personne y ayant passé un certain nombre d'années afin de faire de cette direction une direction comme les autres, avec des compétences plus techniques. »

■ Prévenir, conseiller, réagir

La première mission du directeur sûreté-sécurité est donc de définir et de s'assurer de la bonne application des politiques sécuritaires dans l'ensemble des pays où l'entreprise est présente. Cela doit permettre de protéger non seulement les collaborateurs de l'entreprise, mais aussi ses clients, ses sous-traitants... Il lui faut aussi veiller à la protection des actifs matériels et immatériels de sa société. De tout ce qui, en fait, constitue la véritable valeur économique d'une entreprise, contre des menaces ou des risques. Il peut aussi s'assurer de l'actualisation des Plans de continuité d'activité (PCA). Il assure l'interface avec les services des États, des organismes européens ou internationaux compétents dans ses domaines.

Par conséquent, le DS doit identifier et cartographier sans cesse les risques et menaces pesant sur l'entreprise, procéder à une analyse des écarts permettant de mettre en évidence les vulnérabilités

et fixer les priorités de sûreté à traiter en fonction des occurrences et des conséquences possibles.

Puis, en apportant les réponses adaptées aux risques et menaces identifiés et pesés, le directeur sûreté-sécurité aide le dirigeant à décider en toute connaissance.

Enfin, en cas de crise procédant d'un incident de sûreté, le directeur sûreté intervient en première ligne dans le cadre ● ● ●

PAROLE D'EXPERT

OLIVIER HASSID

Directeur conseil sécurité & sûreté
chez PricewaterhouseCoopers



© DR

« LA SÛRETÉ CHERCHE DE PLUS EN PLUS À ÊTRE "COMPLIANCE". »

« En ce qui concerne les missions des directeurs sûreté-sécurité, ces derniers sont de plus en plus impliqués dans les politiques SSI dans le cadre

de la sécurisation de l'info. Par ailleurs, la gestion de crise, qui était souvent pilotée par la communication, requiert des compétences et des acquis que possède la sûreté. Elle entre désormais plus souvent dans le champ d'action des DS. Autre évolution notable : tout ce qui tourne autour de la "compliance" – ce qu'on peut aussi appeler la conformité sociale de l'entreprise – et de la "due diligence". Dans ce cadre, les DS se chargent désormais de l'intelligence économique dans le sens où ce type d'information peut permettre de s'assurer, par exemple, que les tierces-parties en relation avec l'entreprise sont honorables et éthiques. D'ailleurs, la sûreté dans les entreprises recherche de plus en plus à être "compliance". Cela implique qu'elle est de plus en plus auditée comme les autres et donc que de nombreuses entreprises ont mis en place un audit régulier de la sûreté-sécurité. »



© Getty Images



ET SI ON PARLAIT ARGENT ?

Les salaires des cadres en charge de la sécurité dans les entreprises

(Rémunérations brutes annuelles en euros)

	MOYENNE	Fixe		Variable	
		Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
AGROALIMENTAIRE					
Responsable sécurité	60 400	41 400	77 100	2 200	8 400
ASSURANCE, BANQUE					
Responsable sécurité	72 200	48 500	94 600	2 900	12 700
BTP, IMMOBILIER					
Responsable de la sécurité	62 600	49 700	63 500	2 300	6 400
CHIMIE, PARACHIMIE					
Responsable sécurité	68 900	50 000	79 300	2 700	9 400
PHARMACIE					
Responsable sécurité	76 600	52 100	85 800	4 400	15 300
COMMERCE, DISTRIBUTION, NÉCOCE					
Responsable de la sécurité	63 100	48 500	78 200	2 000	7 300
INFORMATIQUE, NUMÉRIQUES, TÉLÉCOMS, HIGH-TECH					
Ingénieur sécurité (PMI/PME)	43 930	-	35 100	48 600	-
Responsable de la sécurité	85 100	63 100	105 100	2 400	9 500

Source : Argus des salaires, Challenges n° 535, 28 septembre 2017.

AGYLÚS

L'alarme radio INCENDIE et PPMS

NOUVEAU !



Outside the box[®]
*Au delà des conventions

Alarme incendie type 4



Alarme PPMS



Diffuseur sonore incendie et PPMS





- Répondre à la réglementation incendie T4 et PPMS.
- Installation radio - Aucun paramétrage.
- 1 seul réseau de diffuseurs sonores pour l'alarme incendie et PPMS.
- Alerte PPMS depuis un smartphone ou une télécommande.

Plus facile, plus agile.

● ● ● d'une cellule ad hoc en proposant des réponses pertinentes et en assurant le suivi de la mise en œuvre des décisions. Ainsi, dans le cadre de la gestion de la crise, il est en charge de l'activation des contacts avec les organisations compétentes ainsi que des dispositifs sûreté prévus. Avec les autres managers impliqués, le directeur sûreté s'assure de la défense des intérêts et de la poursuite des activités de l'entreprise dans le cadre d'un PCA.

■ Interne ou externe

Autre évolution notable dans le monde de directeurs sûreté-sécurité : l'externalisation croissante de la fonction. Constat que fait Stéphanie Bergouignan, CPP, Partner, Atao Consulting : « *Un autre changement notable du métier de directeur sécurité/sûreté réside dans le fait que de plus en plus d'entreprises, et plus particulièrement celles issues de la nouvelle économie ou des groupes américains, ont décidé d'externaliser le métier de directeur de la sécurité "car ces entreprises ont choisi de se concentrer sur leur métier".* »

En cas d'externalisation de la sûreté-sécurité, « *le DS agit comme un conseil indépendant de la direction locale et est souvent employé à l'échelon européen*, ajoute Stéphanie Bergouignan. *Cela permet aux entreprises qui choisissent ce modèle de s'assurer que la sécurité est objective et s'intègre dans leur démarche d'harmonisation des processus, car ces entreprises de la nouvelle économie sont très sensibles à la protection de leurs salariés, de leur réputation et leurs clients. La culture du service y est très importante et la sécurité y est perçue comme un service.* »

■ Anglais parlé, lu écrit ?

Tous ces changements vont impliquer – impliquent déjà – des obligations en matière de formation et d'acquisition de compétences de la part des directeurs sûreté-sécurité, déjà en poste, et de tous ceux qui souhaitent un jour occuper ces fonctions dans une entreprise.

Se pose encore et toujours le problème de l'anglais. Étonnant mais cela reste une barrière pour la progression de certains cadres de la sûreté-sécurité et leur possibilité d'atteindre un jour



© Getty Images



« *La gestion de crise qui était souvent pilotée par la communication requiert des compétences et des acquis que possède la sûreté. Elle entre désormais plus souvent dans le champ d'action des DS.* »

OLIVIER HASSID, DIRECTEUR CONSEIL SÉCURITÉ & SÛRETÉ CHEZ PWC

un poste de direction. « *La première des compétences à acquérir est l'anglais. Cela peut paraître surprenant mais c'est un fait : trop peu de cadres ou de futurs cadres de la sécurité maîtrisent cette langue pour espérer intégrer un groupe international*, regrette Patrick de La Guéronnière, Safety and Security Manager for Ikea Centres Holding B. V. Avec le risque connexe ● ● ●

PAROLE D'EXPERT

NICOLAS LE SAUX

CPP, P.D.-G. d'Atao



« S'ADAPTER AU MONDE DE L'ENTREPRISE ET SE REMETTRE EN CAUSE. »

« Un des changements à souligner dans le monde des directeurs sûreté-sécurité dans les entreprises est la réapparition d'une tendance qui semblait sur le déclin : le recrutement par de grands groupes type CAC 40 de directeurs sûreté-sécurité de très haut niveau, généralement des généraux, anciens militaires ou paramilitaires. Il ne s'agit pas selon moi d'un effet de mode ou de coups de com'. Cela prouve surtout que les dirigeants des grands groupes ne sont pas satisfaits par ce qui leur est offert par le marché en matière d'offre de directeurs sûreté-sécurité. Cela pose donc le problème de la formation des futurs cadres et dirigeants de la sécurité et de la filière qui doit être mise en place pour combler ce besoin. Car les entreprises qui embauchent ces anciens généraux savent qu'au cours de leur carrière ils ont acquis une grande expérience de la chose publique, de la gestion de crise et de problèmes complexes. Par ailleurs, ces officiers ont été très bien formés par l'Armée, dans ses écoles supérieures, mais aussi dans le cadre de formations continues très exigeantes. Ils ont ainsi pu acquérir des compétences en matière de management. Ensuite, il faut bien comprendre qu'on doit cesser de raisonner en termes de carrière. Trop de directeurs sûreté-sécurité pensent carrière plutôt que job pour leur entreprise. Ils attendent tout d'elle. Or, les entreprises n'ont pas envie d'offrir des formations à des cadres de la sécurité car elles n'en voient pas toujours l'intérêt pour leur business. D'autant plus que la sécurité n'est pas leur cœur de métier. C'est donc aux cadres de la sécurité de se remettre en cause, de se former aux nouvelles problématiques auxquelles ils doivent faire face. En prenant sur leurs congés et parfois à leurs frais comme l'ont fait de nombreux grands directeurs sécurité de groupes internationaux. »

3 QUESTIONS À

ÉRIC DAVOINE

Président du chapitre Asis France



Longtemps, la sécurité a été perçue comme une contrainte. Une entrave au business. Est-ce toujours le cas ? Le contexte actuel facilite-t-il votre travail ?

Parvenez-vous mieux à vous faire entendre et faire valoir votre point de vue ?

Si la sécurité est considérée comme une entrave au business, c'est certainement qu'elle l'est... notamment dans son application. Les directeurs sécurité doivent être perçus comme des supports au business et non des contraintes. Cela passe, pour une bonne part, par un changement de comportement des directions sécurité. Il n'est pas souhaitable qu'une direction se positionne dans une vision manichéenne dans son appui au business (c'est interdit

ou c'est obligatoire). Elle doit être à l'écoute des besoins des métiers cœurs afin de leur délivrer l'appui dont ils ont besoin.

Quelles compétences doit posséder un directeur sécurité aujourd'hui qui ne lui étaient pas nécessaires avant ? Quelles compétences devra-t-il maîtriser demain ?

Une certaine appétence au business. Il est indispensable de comprendre quels sont les enjeux de l'entreprise, quels sont ses impératifs, afin de pouvoir lui offrir une qualité de service lui permettant de se dégager des contraintes de sécurité (et, in fine, de perte d'actifs) pour se développer. Les compétences à acquérir sont à rechercher en direction de l'ESRM (le risk-management) afin d'avoir une vision holistique des menaces qui pèsent sur l'environnement de l'entreprise.

Mais, plus que les compétences techniques, forcément appelées à évoluer et changer, les compétences les plus importantes à mon sens sont la maîtrise de l'anglais et la connaissance des principes du monde de l'entreprise.

Quelle est aujourd'hui la valeur ajoutée d'un directeur sécurité dans une entreprise ? Qu'apporte-t-il à son entreprise ?

Il permet à l'entreprise de prendre des risques métiers en considérant que les risques opérationnels sont gérés par ailleurs (par la sécurité). Il doit donc à la fois protéger les acteurs des menaces "du quotidien" et leur proposer des solutions permettant de se développer, de créer, de conquérir de nouveaux marchés (ou de protéger les actuels).

FORMATION

Vous avez besoin de personnel opérationnel et qualifié ?

Nous formons à la conception, la mise en œuvre, la vérification et la maintenance des technologies de sûreté :

- 🔗 Protection mécanique
- 🔗 Détection d'intrusion
- 🔗 Gestion et contrôle des accès
- 🔗 Vidéosurveillance/Vidéoprotection
- 🔗 Télésurveillance
- 🔗 Cybersécurité

conformément au cadre réglementaire et normatif en vigueur et aux référentiels APSAD R31, D32, R81, R82, D83



CNPP | Prévention et maîtrise des risques - www.cnpp.com



Tél : +33 (0)2 32 53 99 26
contact@cnpp.com





© DR

« Le RGPD définit un cadre à prendre en compte pour le directeur sécurité. »

Pour l'avocat Vincent Luchez, les directeurs de sûreté doivent acquérir et disposer d'une « culture générale de l'entreprise » au-delà de leur expertise propre. Parmi les notions et outils à maîtriser, le RGPD et le délégué à la protection des données personnelles. Mise au point.

Pouvez-vous rappeler à nos lecteurs ce qu'est le fameux RGPD ?

Il s'agit du règlement général pour la protection des données, un texte pris par les institutions européennes et qui vise à un meilleur encadrement de l'utilisation des informations des individus collectées, conservées et traitées par des administrations, des associations, des entreprises. Ce texte renforce ou crée des droits au bénéfice des particuliers, pour rééquilibrer le « rapport de force » de citoyens un peu démunis ou dépassés par l'accélération de la société de l'information.

Quels sont ces principaux apports ?

Un entretien ne suffirait pas à exposer par le menu le contenu de ce texte long, dense et complexe. La plupart des principes consacrés par le RGPD étaient déjà connus de la législation française en matière d'informatique et de libertés. Le « traitement de données à caractère personnel » doit ainsi être licite, loyal et transparent, répondre à une finalité bien précisée, ne pas excéder ce qui est nécessaire pour atteindre cette finalité, limité dans le temps. Au titre des droits reconnus aux particuliers par le texte, on évoquera le droit d'accès à ses informations, le droit d'obtenir leur rectification ou leur effacement, et le droit à

la « portabilité », c'est-à-dire de les récupérer sous un format exploitable par un autre responsable de traitement. L'innovation tient aussi aux outils et démarches mis en place.

Quels sont ces outils et pourront-ils être confiés au directeur sûreté ?

Le RGPD et en France, la CNIL qui contrôlera son respect par ceux qui y seront soumis au mois de mai 2018, promeuvent l'instauration d'une véritable démarche de conformité. Le chef d'orchestre en interne ou en externe ne sera pas le directeur sûreté mais le délégué à la protection des données. Il sera un partenaire du directeur sûreté pour l'aider à paramétrer des outils efficaces mais conformes au droit, et le cas échéant en lui expliquant les limites de ce qui est faisable. On peut rapprocher les deux fonctions dans la mesure où pour beaucoup d'entreprises il s'agit de deux postes nouveaux qui doivent trouver leur légitimité, être l'interlocuteur de la direction et des pouvoirs publics pour ce qui les concernent, mais également réussir à créer et animer une organisation et une culture nouvelles à tous les niveaux de la société.

● ● ● *qu'un jour il n'y ait plus de directeurs sûreté-sécurité français et que, par voie de conséquence, à terme, la vision de la sécurité repose uniquement sur une vision anglo-saxonne. D'autant plus que la certification CPP de l'Asis est celle qui est la plus reconnue par les grands groupes internationaux.* »

Les directeurs sûreté-sécurité doivent donc se former. Et pas seulement du point de vue technique. « Les cadres de la sécurité français ont de réelles compétences techniques et organisationnelles, reconnaît Nicolas Le Saux, CPP, P.D.-G. d'Atao. Compétences généralement acquises lors de leur carrière dans les services de l'État, police ou armée. Mais il leur manque souvent la formation qui leur aurait permis d'intégrer la dimension managériale de l'entreprise via des cursus comme les MBA des grandes universités françaises ou étrangères et qui constituent des filières de formation classiques propres aux entreprises. Filières qui permettent de s'adapter au monde de l'entreprise. »

Alors quel sera le visage du directeur sûreté-sécurité de demain ? « Il aura évidemment des compétences techniques pointues, admet Stéphanie Bergouignan. D'autant plus que chacun



« Les cadres de la sécurité français ont de réelles compétences techniques et organisationnelles. Mais il leur manque souvent la formation qui leur aurait permis d'intégrer la dimension managériale de l'entreprise. »

NICOLAS LE SAUX, CPP, P.D.-G. D'ATAO

des aspects de sa mission est de plus en plus complexe. Mais il sera, selon moi, plus pro-actif, ouvert vers l'extérieur, saura faire preuve d'une réelle appétence pour acquérir de nouvelles compétences, pour apprendre, se former. Les entreprises recherchent de plus en plus des apprenants, des personnes aux fortes capacités d'adaptation. La sécurité n'y échappera pas. » ■