

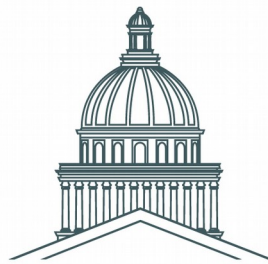
Université Panthéon-Assas

école doctorale d'économie, gestion, information et
communication

Thèse de doctorat en sciences de gestion
soutenue le 4 décembre 2020

Le directeur sûreté, un personnage en quête de légitimité.

Une analyse organisationnelle de la fonction sûreté



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

Philippe DAVADIE

Sous la direction du professeur Véronique CHANUT

Membres du jury :

Monsieur Alain BAUER, professeur au CNAM, suffragant

Monsieur Frank BOURNOIS, professeur des universités, ESCP Business School,
suffragant

Madame Véronique CHANUT, professeur des universités, Paris II, directeur de
la thèse

Monsieur Jérôme COUTURIER, ESCP Business School, rapporteur

Monsieur Jean-Philippe DENIS, professeur des universités, Paris Saclay,
rapporteur

Monsieur Alain ERALY, professeur, Université libre de Bruxelles, suffragant

Monsieur Rémy FEVRIER, maître de conférences, CNAM, suffragant

Monsieur Armando DE OLIVEIRA, général de corps d'armée, directeur du
personnel militaire de la Gendarmerie Nationale, suffragant

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu le professeur Véronique CHANUT qui a accepté de diriger cette thèse et, avec le professeur Nathalie GUIBERT, a guidé mes premiers pas dans la recherche universitaire.

Qu'elle soit tout particulièrement remerciée pour sa patience à guider mon atypicité littéraire afin de la faire entrer dans les canons de l'exercice.

Mes remerciements vont également à Rémy FÉVRIER qui m'a incité à m'atteler à la tâche. La durée de mes travaux a dépassé ses prévisions, mais je n'ai jamais su mesurer correctement le temps...

Une place particulière revient à Jean-Pierre VUILLERME qui m'a dévoilé progressivement le monde de la sûreté et ses pratiques. C'est grâce à nos longues discussions dans son bureau que ce travail a pu voir le jour.

Que soient également remerciés le docteur Victor LARGER et sa famille pour leur accueil chaleureux en Bourgogne, où j'ai pu nourrir ma réflexion de nos confrontations intellectuelles.

Merci également au général TOURON qui s'est enquis avec bienveillance de l'avancée de mes travaux et m'a laissé du temps pour poursuivre mes travaux, « au soir, à la chandelle... ».

Ne pouvant citer nommément les praticiens qui m'ont reçu dans le cadre de mon enquête, qu'ils reçoivent par ce biais mes sincères remerciements. Sans eux, ce travail n'aurait pu voir le jour.

Que tous les membres du LARGEPA soient remerciés, plus particulièrement Gaëlle et tous ceux qui m'ont montré durant les séances de présentation des travaux, que le chemin vers le doctorat était long, semé d'embûches... et parfois douloureux. Je ne saurais omettre le professeur Jacques ROJOT qui m'a prodigué de judicieux conseils.

Merci à tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé dans cette longue épreuve. Les premiers auditeurs du MBA de l'EOGN et plus particulièrement Lionel, Guillaume, Marc, Bruno et Charles-Édouard. Également Ludovic, شكرًا حبيبي, Géraldine.

Une mention spéciale à mes enfants qui se sont intéressés à mes recherches et m'ont encouragé à les poursuivre.

Je ne saurais oublier Édouard.

AMDG

Résumé :

Ayant pris son essor au début du XXI^e siècle, la jeune sûreté est une fonction encore peu connue, peu étudiée, et dont la légitimité peut alors être mise en question. Pourtant, ses responsables mènent des missions importantes, sensibles, ayant parfois entre leurs mains la vie des collaborateurs de l'entreprise. Mais des missions d'une telle importance peuvent-elles être confiées à une fonction illégitime ? Notre recherche vise à déterminer les ressorts de la légitimité, tant de la sûreté que de ses praticiens. Pour cela, notre étude de la fonction en entreprise, de la profession et de la fiabilité nous a permis de démontrer que ces éléments, alliés à la formation, correspondaient aux quatre piliers de la légitimité (savoir, devoir, vouloir et pouvoir) tels qu'Eraly les définit [Eraly, 2015]. L'enquête que nous avons menée nous permet d'affirmer que le développement de ces piliers permettra à la sûreté, non seulement d'affirmer sa légitimité, mais aussi de mettre en défaut l'hypocrisie organisationnelle qui peut parfois présider à sa naissance. Ce faisant, nous mettons en exergue une échelle de la professionnalisation des métiers, l'aspect binaire de la sûreté - normée et prudentielle, élaborons des typologies de sûreté d'entreprise, et distinguons une légitimité d'usage d'une légitimité d'exception. Nos recommandations managériales relatives à une meilleure définition de la sûreté et de ses attributs, à une professionnalisation de la filière et au développement de sa fiabilité visent, par la construction d'une nouvelle image du métier à mieux l'intégrer dans l'entreprise pour rendre celle-ci plus performante.

Descripteurs : sûreté, fiabilité, profession, hypocrisie organisationnelle, légitimité.

Title and Abstract:**The security director : a person looking for its legitimacy.***An organizational analysis of security*

Having taken off at the beginning of the 21st century, young security is a function that is still little known, little studied, and whose legitimacy can then be questioned. However, its managers carry out important and sensitive missions, sometimes with the lives of the company's employees in their hands. But can missions of such importance be entrusted to an illegitimate function? Our research aims to determine the sources of legitimacy, both for security and for its practitioners.

In order to do this, our study of the function in an organization, of the profession and of reliability has enabled us to demonstrate that these elements, combined with training, correspond to the four pillars of legitimacy (knowledge, duty, will and power) as defined by Eraly [Eraly, 2015]. The survey we conducted allows us to affirm that the development of these pillars will allow security not only to assert its legitimacy, but also to defeat the organizational hypocrisy that can sometimes preside over its birth. In doing so, we highlight a scale of professionalization of professions, the binary aspect of security - standardized and prudential, we elaborate typologies of corporate security, and distinguish between a legitimacy of use and a legitimacy of exception. Our managerial recommendations relating to a better definition of security and its attributes, a professionalization of the sector and the development of its reliability aim, through the construction of a new image of the profession, to better integrate it into the company to make it more efficient.

Keywords: security, reliability, profession, organizational hypocrisy, legitimacy.

Principales abréviations

ASIS : American society for industry security

CAC 40 : indice cotation assistée en continu de 40 actions d'entreprises cotées sur le premier marché parmi les 100 sociétés dont les échanges sont les plus importants sur la place de marché Euronext Paris.

CDSE : club des directeurs sûreté d'entreprises

CDO : chief data officer

CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CLUSIF : club de la sécurité de l'information français

CNAPS : conseil national des activités privées de sécurité

ComEx : comité exécutif

DGA : directeur général adjoint

DPO : data protection officer

DRH : directeur des relations humaines

DSI : directeur des systèmes d'information

EDHEC : école des hautes études commerciales

ESCP : école supérieure de commerce de Paris

EOGN : école des officiers de la Gendarmerie Nationale

ERP : entreprise resource planning

HRO : high reliability organisation

IE : intelligence économique

OIV : opérateur d'importance vitale

OPA : offre publique d'achat

OSSIR : observatoire de la sécurité des systèmes d'information et des réseaux.

PDG : président directeur général

RGPD : règlement général sur la protection des données (européen)

RSSI : responsable de la sécurité des systèmes d'information

Sommaire

<i>Introduction</i>	9
<i>Première partie : Préparation</i>	22
Chapitre 1. L'intérêt professionnel, source de l'intérêt pour l'entreprise	22
1.1. De la sécurité publique à l'Intelligence Économique (IE).....	22
1.2. Les patrimoines de l'entreprise, pont entre l'IE et la sûreté.....	24
1.3. La sûreté et ses interrogations.....	25
1.4. La discrétion de la science.....	64
Résumé du chapitre 1.....	79
Chapitre 2. Concepts clés	80
2.1. Croiser les sources en vue de les hybrider.....	80
2.2. La fonction.....	81
2.3. La profession.....	94
2.4. La fiabilité.....	121
2.5. L'hypocrisie organisationnelle.....	138
Résumé du chapitre 2.....	145
Chapitre 3. L'édification du cadre théorique	146
3.1. Des solistes épars à l'ensemble harmonieux.....	146
3.2. Cohérence du cadre théorique.....	178
3.3. Adéquation du cadre théorique au sujet de notre recherche.....	182
Résumé du chapitre 3.....	189
Chapitre 4. L'échafaudage épistémologique et méthodologique	190
4.1. L'origine, les buts, le chemin et leurs conséquences.....	191
4.2. Une enquête pragmatiste.....	198
4.3. Méthodologie retenue.....	209
4.4. La question de la validité des résultats.....	213
Résumé du chapitre 4.....	217
Résumé de la première partie	218
<i>Deuxième partie : Dévoilement</i>	219
Chapitre 1. Le terrain d'enquête	220
1.1. Éléments trigonométriques du terrain.....	220
1.2. Caractéristiques du terrain.....	231
1.3. L'exploitation du terrain.....	248
Résumé du chapitre 1.....	274

Chapitre 2. Résultats de l'enquête.....	275
2.1. Une fonction qui se cherche.....	275
2.2. Une professionnalisation en cours.....	292
2.3. Une formation utile malgré des réticences.....	303
2.4. Une fiabilité diverse.....	313
2.5. La présence de l'hypocrisie organisationnelle.....	323
Résumé du chapitre 2.....	329
Chapitre 3. Analyse.....	330
3.1. Grille d'analyse et légitimité se rencontrent.....	330
3.2. Une fonction qui ne peut s'appuyer sur l'organisation.....	332
3.3. L'hypocrisie organisationnelle comme trouble-fête.....	339
3.4. Le dilemme de la formation des praticiens.....	344
3.5. Un chemin de professionnalisation.....	353
3.6. Renforcer la fiabilité.....	361
3.7. La résolution des paradoxes.....	374
3.8. Une autre typologie de la sûreté.....	376
3.9. <i>In fine</i> , quelle légitimité de la sûreté et de son praticien ?.....	378
Résumé du chapitre 3.....	382
4. Implications managériales.....	383
4.1. Définir la sûreté.....	383
4.2. Construire une théorie et une doctrine.....	396
4.3. Professionnaliser la filière.....	403
4.4. Développer sa fiabilité.....	413
4.5. Construire une nouvelle image.....	419
4.6. Intégrer la sûreté dans l'entreprise.....	424
Résumé du chapitre 4.....	433
Résumé de la deuxième partie.....	434
<i>Conclusion</i>.....	435
<i>Bibliographie</i>.....	443
Professionnelle.....	443
Scientifique.....	444
<i>Table des annexes</i>.....	470
<i>Index</i>.....	501
<i>Table des matières</i>.....	505

Introduction

La sûreté d'entreprise est peu connue, aussi bien à l'extérieur de l'entreprise où peu de personnes peuvent expliquer son utilité et ses missions que, paradoxalement, à l'intérieur même de l'entreprise où le terme pour la décrire n'appartient pas à son vocabulaire courant et où la majorité des salariés ne sait pas dans quelles circonstances elle peut ou doit faire appel à elle.

En faire un objet de recherche doctorale peut alors tenir de la gageure, ou du moins de l'expédition hardie, car au constat précédent s'ajoute le fait qu'il est nécessaire de défricher un terrain quasiment vierge pour les sciences de gestion.

Analyser le contexte professionnel dans lequel la sûreté évolue révèle plusieurs questions qui appellent des interrogations relatives à cette direction et son directeur.

La première question est celle de la méconnaissance de la sûreté dans l'entreprise. Comment se fait-il que cette fonction, créée à la demande même des dirigeants d'entreprises, soit aussi peu connue en leur sein ?

Une explication tient à sa relative jeunesse : si cette fonction existait d'une manière que l'on peut qualifier d'embryonnaire jusque dans les années 1990, c'est à la fin du XX^e siècle qu'elle a amorcé une transformation qui l'a vue prendre de l'importance, pendant que ses praticiens commençaient à l'asseoir dans leurs entreprises et affirmer leur présence. Cette affirmation était une conséquence logique de son développement et, à l'instar de Don Rodrigue, désireux de rétablir l'honneur de son père quand bien même il faudrait affronter un homme dont le « *bras est invaincu mais non pas invincible* », la sûreté semblait proclamer aux directions de l'entreprise que nous qualifierons d'établies telles les RH, la production, les finances, etc. :

*« Je suis jeune il est vrai, mais aux âmes bien nées,
La valeur n'attend pas le nombre des années. »*

Le Cid, Acte II, scène 2

dans la mesure où elle se voyait confier des missions insolites ou importantes, voire risquées.

Au lieu de trouver en son sein la ressource nécessaire pour répondre à ce besoin de sûreté, l'entreprise a décidé de se tourner principalement vers l'extérieur pour y recruter la personne jugée la mieux adaptée à ces besoins nouveaux, sortant des fonctions de production ou de service, classiques dans une entreprise. C'est ainsi que nous trouvons principalement à la tête de ces nouvelles directions des personnes à l'expérience martiale et la réputation solidement établies, laissant ainsi penser que l'entreprise s'est donné des moyens adaptés, par l'embauche de ces praticiens reconnus, pour que les missions difficiles et indirectement liées à son activité principale qu'elle leur confiera soient couronnées de succès. La personne charismatique, voire providentielle, dirigeant cette nouvelle entité, serait un gage de réussite et de valorisation pour son organisation et pour l'entreprise (entretien B) :

Souvent, quand une entreprise recrute un général, elle est impressionnée et honorée par le grade détenu.

Mais cette solution adoptée soulève cependant une interrogation : ces praticiens reconnus dans leur métier précédent, le seront-ils dans leur nouveau poste ? Dans l'affirmative, au bout de combien de temps ? Transparaît ainsi dans ces questionnements logiques une première interrogation sur la légitimité de ces nouveaux praticiens.

La deuxième question découlant du contexte dans lequel évolue la sûreté tient à l'entreprise même : puisqu'elle a recruté un praticien reconnu pour lui confier des missions délicates voire dangereuses, comment se fait-il qu'elle le laisse vivre dans un certain anonymat ? Pourquoi si peu de personnes connaissent l'existence de cette direction, ses capacités, se privant ainsi d'une aide pouvant être précieuse dans les situations délicates ? Notre interrogation sur la légitimité des directeurs sûreté est renforcée par cette question : pourquoi en effet, ne pas promouvoir davantage une ressource, certes nouvelle pour l'entreprise, si elle est légitime ? Cette absence de promotion n'est-elle pas révélatrice d'un manque de légitimité ?

Les quatre questions suivantes tiennent davantage aux responsables sûreté qu'à l'entreprise. Vient en premier lieu l'intitulé de la fonction qui fait encore débat. Sûreté (qui vise à la prévention de la malveillance) et sécurité (qui vise à prévenir les accidents) ont chacun leurs défenseurs, alors que d'autres préfèrent parler de protection, d'environnement et prévention des risques, etc. Pour autant, le débat sémantique n'est toujours pas ouvert dans la profession et, selon les personnes ou les cénacles fréquentés, l'un des deux termes est utilisé, voire une combinaison des deux. Puisque, comme

le disait Camus, *mal nommer les choses c'est ajouter aux malheurs du monde*, pourquoi les praticiens ne décident-ils pas de régler l'ambiguïté décrivant leur fonction ? Puis se pose celle relative au périmètre de leurs missions. En effet, ces dernières ne sont pas stabilisées et semblent dépendre à la fois de l'activité de l'entreprise et de la personnalité du directeur, constat corroboré par les déclarations des praticiens que nous avons rencontrés. Passer d'une entreprise à une autre revient à voir le périmètre des missions de la sûreté évoluer. Si elles sont ainsi le reflet des préoccupations, voire de la culture de l'entreprise, ces disparités inter entreprises, parfois fortes, nuisent à la bonne compréhension de la fonction. Là aussi, nous pouvons nous demander pourquoi les praticiens n'ont pas encore réglé la question.

Apparaît ensuite, la question relative à l'atypicité des directions sûreté et de leurs praticiens. L'atypicité se note d'abord par la nature des missions confiées aux directions sûreté qui s'éloignent fortement du « cœur de métier » de l'entreprise, quel qu'il soit, car il s'agit le plus souvent d'assurer la protection des expatriés et voyageurs à l'étranger, protéger les emprises de l'entreprise, s'occuper des habilitations lorsque celles-ci sont nécessaires à l'exercice professionnel, cette liste n'étant pas exhaustive. Outre ces missions peu communes au sein d'une entreprise, la sûreté regorge d'autres particularismes tels que l'origine de son directeur dont la première carrière a souvent eu lieu au sein des bras armés de la Nation (des statistiques exhaustives n'existent pas, mais des débats sur une plus grande diversité d'origine animent la profession), son faible effectif par rapport aux autres directions et la méconnaissance qu'en ont les salariés de l'entreprise. Tous ces éléments entretiennent son atypicité qui ne peut alors être mise sous le boisseau (entretien n° 8) :

Mais nous on est sur une fonction atypique, et chez [...] on est reconnu comme tel. Oui, nous sommes reconnus comme atypiques, parce que mon parcours à moi est atypique, c'est dû à moi seulement un peu.

Ces particularismes étant d'ailleurs remarqués par les autres collaborateurs, sans même que leurs dépositaires ne les exacerbent (entretien n° 8) :

Je suis atypique, la sûreté est atypique, c'est un peu lié tout ça. Les gens déjà chez moi sont atypiques. Il y a un colonel qui a commandé la 13e DBLE [Demi-Brigade de Légion Étrangère], il fait 2 mètres, tout le monde le connaît dans le groupe.

L'atypicité semble ainsi un attribut marquant de ces directions et de leurs membres. Nous pouvons cependant nous demander comment l'entreprise qui a développé sa

propre culture et ses propres façons de faire, peut les concilier avec celles d'une direction totalement atypique ? Des personnes atypiques et reconnues comme telles peuvent-elles s'intégrer dans une entreprise dont la culture est parfois forte ? N'y a-t-il pas un risque pour la cohésion de l'organisation à entretenir l'atypicité, ne serait-ce qu'en reconnaissant sa persistance ?

L'atypicité a cependant constitué notre point d'entrée dans la littérature scientifique, en nous incitant à pousser plus loin l'étude de la déviance telle qu'elle apparaît notamment dans *Ousiders* [Becker, 1985]. Les directeurs sûreté, nouveaux entrants parfois intrus dans une organisation dont ils ne maîtrisent pas toujours les codes quand ils y sont admis, ne peuvent cependant trop accentuer cette atypicité car ils doivent s'intégrer dans l'entreprise pour en être reconnus.

Enfin, la quatrième et dernière question qui tient aux directeurs sûreté est celle du manque de réflexion sur les fondements du métier par la profession. Si des clubs de réflexion sur l'exercice du métier¹ se sont créés à l'initiative des praticiens et ont permis de faire émerger des constats et idées intéressantes, nous devons néanmoins reconnaître que les réflexions concernent davantage les modalités d'exercice du métier que ses fondements. Nous trouvons d'ailleurs fort peu de questions de doctrine ou de débats de praticiens relatifs à ces questions dans leurs revues professionnelles. De même, la journée « CDSE Lab » organisée le 4 juillet 2019 à laquelle nous avons assisté se focalisait sur les moyens de l'action et ne laissait pas de place à la réflexion. L'enquête que nous avons effectuée auprès de directeurs de la sûreté en poste confirme que la réflexion sur la profession est en voie de développement. Mais comment les membres d'une profession récente peuvent-ils espérer la développer et la faire reconnaître s'ils ne lèvent pas les ambiguïtés que les observateurs extérieurs remarquent ? Comment est-il possible de recruter de nouveaux talents sans leur exposer précisément de quoi leur quotidien sera fait ? Notons à leur décharge que le tempo de l'entreprise ne leur laisse pas beaucoup de temps pour se livrer à cet exercice.

Ces quatre questions auxquelles les praticiens pourraient répondre nourrissent une nouvelle interrogation : comment se fait-il que la profession manque de recul sur elle-

¹Le club des directeurs sûreté d'entreprise (CDSE, à distinguer du sélénure de cadmium CdSe) a été créé il y a plus de 25 ans (déclaration à la sous-préfecture de Saint-Germain-en-Laye le 13 juin 1995) pour *fédérer les expériences des professionnels de la sécurité et de la sûreté au sein des entreprises, il rassemble des entreprises privées et publiques représentées au sein du club par leur Directeur Sécurité/Sûreté (ou fonctions équivalentes ayant d'autres dénominations : risk managers, directeur des risques, secrétaire général, etc.)* ; l'agora des directeurs sûreté créée en avril 2006 se veut *un lieu permanent et régulier, d'échanges et de partages d'expériences favorables à un enrichissement commun, entre toutes celles et tous ceux qui, en raison de leurs engagements professionnels, ont une approche prospective de la sécurité, un même goût pour les approches innovatrices et pour penser autrement les enjeux de tous ordres qui font notre actualité*. L'historique du CDSE est disponible sur son site : <https://www.cdse.fr/-cdse-> lien visité le 02/10/2019.

même ? Pourquoi ne parvient-elle pas à interroger les raisons de son existence, poser les bases de son action, s'organiser pour être mieux reconnue qu'elle ne l'est actuellement ?

En effet, le manque de reconnaissance de la profession apparaît régulièrement, notamment lorsqu'une période calme succède à une période de crise pour l'entreprise. Quand des événements hors du commun pour l'entreprise (salariés pris en otages, salariés à évacuer de pays dans lesquels leur sécurité n'est plus assurée, etc.) ont lieu, il est d'usage que la sûreté soit sollicitée et donc mise en avant, à l'étonnement parfois de certains salariés : *la crise du Covid-19 et le confinement ont agi comme un révélateur : certaines entreprises ont découvert qu'elles avaient, à disposition, à portée de la main, un expert de la gestion de crise : le directeur de la sécurité/sûreté et ses équipes* a ainsi déclaré le président du CDSE dans un entretien accordé à la revue *Protection Sûreté Magazine*². Mais une fois la crise résolue, le quotidien de l'entreprise éclipse la sûreté et la fait retomber dans le *statu quo ante*. La récente pandémie n'a pas dérogé à ce constat, le même président du CDSE ayant anticipé cette retombée en déclarant à ses adhérents qu'après la crise, *le moment sera venu alors de redire, sur la foi de vos actions dans cette crise, que le directeur de la sécurité et de la sûreté n'est définitivement plus embauché pour "faire sauter les PV"...*³ Cette déclaration nous montre bien que la sûreté fait non seulement face à un intérêt qui n'est que temporaire (le temps que dure les crises) et qu'elle doit s'affranchir d'une image de marque peu attrayante (faire sauter les PV).

Ces questions qui montrent le questionnement, voire le doute de la profession sur elle-même, ou du moins sur sa capacité à convaincre de son utilité pour l'entreprise, entretiennent l'interrogation sur sa légitimité et celle de ses praticiens. Une profession légitime et un représentant légitimes dans l'entreprise seraient-ils portés à de telles réflexions sur leur utilité ?

Malgré toutes ces questions qui entretiennent un certain scepticisme quant à son utilité dans l'entreprise, la sûreté s'estime et se déclare stratégique en son sein. Selon les praticiens, l'augmentation du nombre des atteintes à l'entreprise, d'origine criminelle d'abord puis de plus en plus étatique maintenant (l'espionnage industriel est parfois commandé par les États) nécessite une réponse adaptée de l'entreprise. Elle devrait

²Cf. <http://www.protectionsecurite-magazine.fr/actualite/covid-19-la-crise-confirme-limportance-des-directions-securitesu-rete> site visité le 21/08/2020.

³Cf. <https://www.cdse.fr/crise-du-coronavirus-vous-demontrez-chaque-jour-toute-la-valeur-de-la-fonction> site visité le 20/08/2020.

ainsi, d'après les mêmes, se protéger elle-même tout en n'hésitant pas à coopérer avec l'État, notamment lorsqu'elle est classée opérateur d'importance vitale (OIV), le caractère vital étant déterminé par l'État. L'entreprise reconnaît partiellement ce caractère stratégique dans la mesure où elle estime qu'un ancien membre des services régaliens est souvent le mieux à même de s'occuper de coopération sécuritaire avec l'État. Cette reconnaissance n'est pourtant pas complète, car si tel était le cas, les responsables sûreté ne se plaindraient pas de la baisse de considération dont ils font l'objet une fois les crises passées et leur participation à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise serait actée. Nous pouvons nous demander, à l'instar des « sages » que nous avons rencontrés, si la profession et ses praticiens ont une action suffisante et adaptée pour faire reconnaître ce caractère stratégique. En effet, l'usage de ce terme s'est tellement multiplié dans le vocabulaire courant, qu'il ne suffit pas de s'affirmer stratégique pour être reconnu tel. Il appartient aux praticiens de préciser en quoi la sûreté est indispensable à l'entreprise, et en quoi sa suppression porterait un coup mortel ou du moins important à l'entreprise.

La question du caractère stratégique de la sûreté se trouve alimentée par deux controverses portant, l'une sur son utilité, la seconde sur son caractère productif.

Les praticiens estiment que si leur fonction n'était pas utile à l'entreprise, elle n'existerait pas. Les salariés n'en sont pourtant pas tous convaincus, l'exemple d'un grand groupe s'installant au Kurdistan irakien sans faire appel à son directeur sûreté alors que la zone d'implantation retenue était proche du théâtre des conflits avec le califat en est un exemple frappant. Si la sûreté était perçue comme stratégique dans les entreprises, de telles situations ne devraient pas avoir lieu, car elles sont de nature à mettre en danger la vie des salariés.

La seconde controverse tient au fait que la sûreté est une direction qui ne fait pas entrer d'argent dans l'entreprise contrairement à la production, et ne montre pas les profits indirects qu'elle réalise comme peut le faire le marketing. Ses membres se trouvent ainsi souvent pris au piège du dilemme centre de coûts – centre de profits et ne parviennent pas toujours à s'en abstraire. Une direction n'apportant rien de valorisable peut-elle alors être considérée comme stratégique ? La sûreté peut-elle être reconnue comme un centre de profits ou doit-elle sortir de cette alternative qui ressemble à une impasse ?

L'étude du contexte professionnel dans lequel la sûreté d'entreprise évolue nous montre donc que les nombreuses questions que nous nous posons convergent vers un

questionnement plus général relatif à la légitimité de cette fonction récente et de son directeur.

Cette convergence nous amène alors à interroger la légitimité de la sûreté d'entreprise et de son directeur.

En effet, suffit-il que le directeur en poste ait été un professionnel irréprochable et légitime dans son métier précédent pour qu'il le soit dans ce nouveau poste ?

Comment est-il possible de concilier une absence de recul et de réflexion sur la profession tout en affirmant que son exercice est légitime et bénéfique à l'entreprise ?

Suffit-il qu'une entreprise crée une fonction pour que celle-ci soit *ipso facto* légitime comme nous l'ont affirmé plusieurs praticiens ? La même question se pose pour le directeur de cette fonction : sa nomination emporte-t-elle sa légitimité ?

Nous avons également souligné l'augmentation des agressions et situations de crise que l'entreprise vit. La direction sûreté et son chef, mis en place à l'occasion d'une situation que l'on pourrait qualifier de paisible pour l'entreprise, seront-ils nécessairement légitimes lorsqu'ils seront confrontés à une situation exceptionnelle ou à une crise ?

Enfin, nous avons également remarqué que les praticiens expliquent que la sûreté est stratégique pour l'entreprise. Un dirigeant de sûreté peut-il être illégitime à la tête d'une direction stratégique ? Quelles sont les conditions de sa légitimité ?

Ces interrogations sur la légitimité de la sûreté et de son directeur nous amènent alors à examiner si ces deux sont liées. Peut-on avoir une sûreté légitime et un directeur illégitime, ou une sûreté illégitime et un directeur légitime ? En d'autres termes, la légitimité de l'un entraîne-t-elle celle de l'autre ?

Examinons tout d'abord le cas d'une direction reconnue illégitime. Il nous semble difficile d'affirmer que, malgré cela, son directeur puisse être légitime. En effet, la légitimité attachée à sa personne se diffuserait jusqu'à ses actions, et nous serions alors confrontés au paradoxe suivant : un directeur légitime réalisant des actions légitimes, tout en appartenant à une organisation illégitime. Mais le directeur dans l'exercice de ses fonctions agit au nom de et pour la direction qu'il représente, et non en son nom propre. S'il était reconnu légitime, sa direction le serait alors tout autant puisqu'il en est aussi le porte-parole. Mais agir et parler au nom d'une organisation illégitime est incompatible avec sa propre légitimité d'acteur. Nous en déduisons que si la direction est illégitime, son directeur l'est tout autant.

Examinons maintenant l'autre cas, à savoir une direction reconnue légitime. Nous estimons que son directeur peut être soit légitime soit illégitime. Lorsqu'il est lui aussi reconnu légitime, la situation peut alors être qualifiée de parfaite. Un directeur légitime à la tête d'une fonction légitime ne choque personne. Peut-il être ou devenir illégitime en représentant une direction légitime ? L'Histoire nous l'a montré à de multiples reprises : des dirigeants d'entreprise ont été remerciés par leur conseil d'administration, des dirigeants politiques ont été chassés du pouvoir par leur peuple (Napoléon III remporte le plébiscite du 8 mai 1870 avec 82,69 % des suffrages exprimés mais la république est proclamée le 4 septembre de la même année), des chefs militaires jusqu'alors incontestés se sont effondrés lors de combats qu'ils ont mal conduits (ainsi Bazaine, commandant en chef l'armée du Rhin invaincue se replie à Metz et y capitule le 28 octobre 1870). La légitimité de l'organisation n'emporte donc pas automatiquement celle de son dirigeant. De plus, les exemples cités nous montrent que la légitimité n'est pas acquise définitivement, et qu'un dirigeant légitime peut devenir illégitime.

La conclusion de notre raisonnement est que si une direction est illégitime, alors son directeur le sera tout autant. Par contre, si elle est légitime, son directeur devra non seulement prouver sa légitimité mais aussi la maintenir au fil du temps.

C'est pour cela que, dans la suite de nos propos, nous lierons la légitimité du directeur sûreté à celle de sa direction.

Cela étant posé, nous pouvons maintenant établir la problématique de notre recherche doctorale : la sûreté et son directeur sont-ils légitimes au sein de leur entreprise ?

Les sciences de gestion, au sein desquelles nous inscrivons notre thèse, nous procurent des possibilités d'analyse de cette profession d'apparition récente, et de résolution de notre problématique puisqu'*elles constituent un corps autonome de connaissances qui a pour objet d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administrations, etc.*⁴ La sûreté qui est un groupe humain organisé s'inscrivant dans un autre groupe humain organisé plus vaste, l'entreprise, a été mise en place pour anticiper les problèmes que l'entreprise pourrait rencontrer (attaques et malveillances d'origine interne ou externe) ou y remédier. Elle concourt ainsi à la performance de l'entreprise en la maintenant en

⁴Lettre n° 378 de la FNEGE (janvier février 2012) disponible via <https://www.fnege.org/uploads/ckfinder/files/Lettres%20Fnege/LettreFNEGE378-Web.pdf> consulté le 22/08/2020.

état de produire, quand bien même son apport reste encore à prouver pour de nombreux salariés et dirigeants.

Parce qu'elles sont des sciences de l'action, les sciences de gestion constituent un bon moyen d'analyser la sûreté dont le directeur se qualifie souvent comme un homme d'action.

Au sein des sciences de gestion, nous estimons que la théorie des organisations, dans laquelle s'inscrit notre recherche doctorale, est utile pour réfléchir, analyser et comprendre cette nouvelle organisation qu'est la sûreté au sein d'une organisation déjà existante, l'entreprise.

D'abord parce que nous sommes face à un groupe humain en train de s'organiser. Si les prémisses de la sûreté actuelle ont déjà été décrits par Fayol [Fayol, 1918], la sûreté telle que nous l'observons actuellement remonte à la fin du XX^e siècle lorsque la chute du mur de Berlin a réorienté nombre d'agences étatiques d'espionnage vers l'observation inamicale de leurs alliés de la veille. Du fait de ce développement récent, la sûreté d'entreprise n'est pas encore assez mûre pour avoir atteint une phase de stabilité. La forte dépendance de ses caractéristiques envers l'entreprise dans laquelle elle exerce et envers son directeur le prouve.

Ensuite parce que l'atypicité de la sûreté et de ses membres est une caractéristique propre à susciter l'interrogation et la réflexion leurs managers : le directeur des ressources humaines de l'entreprise peut-il manager ces personnes au profil particulier qui évoluent dans un contexte particulier de la même manière que l'on manage les autres salariés de l'entreprise ? Comment faire pour que les membres de la sûreté qui ont souvent acquis une expérience professionnelle hors de l'entreprise s'y intègrent et la fassent profiter pleinement de leurs savoirs et savoir-faire afin de la rendre plus performante ? La fiabilité pouvant être un des moyens pour faire progresser l'entreprise et asseoir la légitimité de ses directeurs, pas seulement celle du responsable de la sûreté, comment la développer ?

En outre, comme manager revient à organiser la coopération, comment la direction de l'entreprise peut-elle faire coopérer des personnes ayant une forte expérience de la vie en entreprise avec d'autres dont l'expérience s'est principalement construite dans des organisations étatiques ? Comment peut-elle les former au travail en entreprise dont les codes diffèrent de ceux qu'ils ont appris et mis en œuvre auparavant ?

Nous avons également remarqué que les praticiens de la sûreté estiment que leur métier est stratégique. Comme l'entreprise a défini une stratégie avant leur arrivée, com-

ment peut-elle se concilier avec ces nouveaux venus qui apportent une autre vision de la stratégie ? Comment la sûreté peut-elle participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?

Enfin, le mal-être exprimé parfois à demi-mot par les praticiens qui regrettent que leur entreprise ne profite pas davantage de leur expérience n'est-il pas symptomatique d'une hypocrisie organisationnelle telle que Brunsson l'a théorisée [Brunsson, 1989] ? L'hypothèse de l'hypocrisie organisationnelle pourrait expliquer les ambiguïtés dans lesquelles la sûreté a l'impression d'œuvrer.

Les sciences de gestion sont donc particulièrement bien adaptées à l'étude de la sûreté d'entreprise, quand bien même sa relative jeunesse est vraisemblablement une des explications au fait qu'elles l'ont encore peu étudiée : le site internet www.these.fr ne répertorie que deux thèses doctorales en sciences de gestion relatives à la sûreté d'entreprise dont la présente. Notre recherche doctorale est ainsi un travail précurseur. En outre, peu d'articles ont pour objet d'étude la sûreté d'entreprise ou son directeur, notamment en France, la réflexion anglo-saxonne étant davantage développée. Cette dernière demeure cependant non exhaustive, ce qui impose d'interroger d'autres champs scientifiques lorsqu'on veut étudier la sûreté d'entreprise. Ce faisant, la question récurrente est de savoir si ce qui est valable pour les uns (directeurs et directions établis tels les RH, le financier, la production) l'est aussi pour les autres, à savoir la direction sûreté et son directeur.

De nombreuses recherches en sciences de gestion relatives à la sûreté d'entreprise s'avèrent possibles : notre recherche doctorale a montré qu'un terrain d'études potentiellement très large et encore peu exploré s'est ouvert à la recherche scientifique. Sa richesse est avérée : les entretiens que nous avons réalisés recèlent une quantité d'informations de nature à mener d'autres recherches. Les sciences de gestion trouvent ainsi un nouveau terrain d'exploration, particulièrement pertinent au vu du tropisme sécuritaire que notre époque affiche. Des pistes de recherches complémentaires à la notre seront proposées par la suite.

Le développement des études en sciences de gestion relatives à la sûreté d'entreprise sera aussi un des moyens de lever le voile sous lequel nombre de contemporains tiennent la sûreté d'entreprise, quand ils n'estiment pas que c'est une barbouzerie tolérée. Elle y perdra de son apparent mystère, mais elle gagnera en respectabilité dans la mesure où ses praticiens se prêteront de bonne grâce aux sollicitations des scientifiques. Ce développement des recherches sera également utile aux professionnels, car

plusieurs questions ont été accueillies par un blanc d'une durée suffisante pour ne rien devoir à l'hésitation due à la recherche de la formulation la plus adéquate possible, ou par une remarque telle que « *c'est une bonne question.* » Ne pas obtenir de réponse immédiatement montre l'intérêt de la question pour la personne interrogée.

Ce délai de réflexion que l'enquêté s'accorde avant de répondre à l'enquêteur est un des indicateurs de la sensibilité du terrain, telle que nous la développerons par la suite. Trouver un terrain de recherche a représenté un vrai défi qui peut être expliqué par sa sensibilité. Qui parmi les praticiens accepterait d'accorder un entretien dont le but affiché était de mieux connaître la profession et d'en publier les résultats ? La prospection n'a pas été simple, mais les praticiens qui ont accepté de nous rencontrer se sont prêtés de bonne grâce à cet exercice, certains manifestant même leur intérêt pour d'autres enquêtes qu'ils regrettent de ne pas voir encore effectuées et permettraient de « *sortir du truc très ethnocentré c'est-à-dire la sûreté parle de la sûreté à la sûreté.* » (entretien n° 9). La seule restriction que nous avons proposée et qui correspondait à la demande de certains, a été d'anonymiser les noms des entreprises et des praticiens. C'est la raison pour laquelle seul le secteur d'activité général de l'entreprise sera mentionné, et que les entretiens sont identifiés, non par le nom du praticien rencontré, mais par leur numéro d'ordre chronologique de réalisation.

Outre les entretiens directifs avec des praticiens de la sûreté, deux entretiens semi-directifs avec des personnes reconnues de la profession ont eu lieu, avant de mener les entretiens avec les praticiens en exercice. Ils avaient pour objectif de dresser un état des lieux de la profession par deux praticiens reconnus, aux origines différentes (un ancien des services secrets et un pur industriel) et de valider le cheminement général du questionnement envisagé.

Tous ces entretiens ont bénéficié d'une grande liberté de parole, chaque personne rencontrée manifestant son intérêt à mieux explorer et faire connaître la profession.

Afin de répondre à la problématique posée, nous avons décidé de réaliser plusieurs enquêtes. Les premières ont consisté en des analyses de documents trouvés soit dans la littérature professionnelle, soit dans les offres d'emploi publiées sur internet. La plus importante pour notre recherche doctorale a consisté en une rencontre de praticiens, dans leur entreprise, plus rarement dans un lieu neutre. Mener une enquête dans le cadre d'une recherche doctorale nécessite d'adopter une posture particulière : l'ob-

jectif étant le recueil d'une parole exposant l'expérience et le vécu de l'enquêté, l'enquêteur se trouve dans une situation de dépendance envers l'enquêté. De plus, parce qu'ils ont eu lieu au sein d'un terrain qui peut être qualifié de sensible, la conduite de ces entretiens a nécessité un positionnement particulier de l'enquêteur. Il était en effet indispensable, que par nos questions et l'attitude que nous adoptions durant ces entretiens, les personnes enquêtées se sentent en confiance et acceptent ainsi de se voir poser l'ensemble des questions que nous avons préparées.

Nous avons estimé que, pour mener ces entretiens, un de nos atouts principaux consistait en notre carrière professionnelle qui, ayant débuté dans l'armée de terre et se poursuivant en Gendarmerie, nous a permis de nous familiariser avec les questions de défense et de sécurité. En parallèle, les travaux personnels que nous avons conduits en intelligence économique et à propos de la protection de l'informatique de production des entreprises nous ont ouvert au monde de l'entreprise.

Ce parcours particulier qui nous a permis de ne pas être désorienté par les réponses obtenues lors des entretiens, n'a cependant pas suffi pour que le travail d'enquête sur le terrain se réalise d'une manière totalement fluide. Plusieurs praticiens contactés n'ont pas donné suite à notre demande d'entretiens, deux ont initialement accepté puis n'ont plus montré aucun signe d'intérêt, ceux qui ont accepté l'entretien l'ont fait soit parce qu'une connaissance commune a servi d'intermédiaire, soit parce que nous étions issus de la même école d'origine (Saint-Cyr).

Dans ce dernier cas de figure, le fait que l'enquêteur et l'enquêté soit des anciens Saint-Cyriens pouvait nous placer dans une situation délicate, dans la mesure où les praticiens rencontrés font partie de nos Anciens. Avant même que l'enquête débute, un double handicap pouvait alors jouer en notre défaveur : celui de demandeur en tant qu'enquêteur soumis au bon vouloir de l'enquêté, et celui de Jeune venant questionner son Ancien à propos d'une expérience professionnelle qui lui est inconnue.

Malgré cela, nous n'avons pas eu à souffrir d'une position d'infériorité trop forte durant les entretiens, les praticiens rencontrés s'étant prêté de bonne grâce à nos travaux. Nous avons également constaté que le fait d'avoir débuté nos entretiens par des praticiens particulièrement expérimentés et reconnus dans la profession nous a valu un accueil plus ouvert. Le fait que des « pointures » du métier nous aient bien reçu et qu'ils aient répondu franchement à nos questions a vraisemblablement facilité les accueils ultérieurs.

En prenant en compte l'environnement dans lequel la sûreté évolue, sa jeunesse dans l'entreprise, le faible corpus d'études et recherches menées en sciences de gestion à son sujet et notre positionnement particulier de chercheur, nous avons articulé notre thèse en deux parties.

La première exposera comment, tout en poursuivant notre cursus professionnel, nous sommes venus à adopter la posture de l'enquêteur questionnant l'entreprise et sa sûreté. L'observation de la réalité des praticiens de la sûreté en entreprise nous a mené à identifier des concepts clés nous permettant de construire un cadre théorique pertinent pour analyser la sûreté d'entreprise. Cette partie se terminera par l'exposé du paradigme épistémologique et de la méthodologie retenus.

La seconde partie, plus pratique, s'appuiera sur l'enquête que nous avons réalisée auprès de praticiens de la sûreté œuvrant dans des entreprises de taille et secteurs d'activité fort différents. La description du terrain d'enquête choisi permet de comprendre tant le cadre d'entretien élaboré que les résultats de l'enquête qui seront exposés de manière synthétique et détaillée. Outre les résultats de ces entretiens, nous exposerons également les apports méthodologiques et conceptuels de notre travail doctoral. Enfin, et parce que les sciences de gestion sont des sciences de l'action, nous terminerons cette partie par les implications managériales de notre recherche.

Un des objectifs de ces implications managériales est de réconcilier le monde scientifique avec celui des praticiens, car ces derniers peuvent adopter envers les scientifiques une certaine réserve (entretien n° 8) :

Ces questions là, c'est un point que je voulais aborder, elles sont posées par des chercheurs entre guillemets. Quand on voit [...] qui n'y connaît rien en sûreté, qui est sympathique, qui est un intellectuel, il prend des positions qui sont très inquiétantes.

Notre travail de recherche, précurseur en sciences de gestion, vise donc tout autant à faire progresser la science qu'à convaincre les praticiens de l'intérêt de s'ouvrir davantage à elle, bien qu'ils forment un terrain sensible.

Nous croyons en effet que le chercheur est en mesure, par sa position d'observateur, d'aider une jeune profession à se structurer afin qu'en faisant profiter l'entreprise de ses connaissances et savoir-faire, elle participe davantage à sa performance.

Première partie : Préparation

CHAPITRE 1. L'INTÉRÊT PROFESSIONNEL, SOURCE DE L'INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE

1.1. De la sécurité publique à l'Intelligence Économique (IE)

En 2005, la Gendarmerie décide officiellement de s'impliquer dans la politique publique d'intelligence économique¹. Cette implication concernait tous les échelons hiérarchiques, de la Direction générale jusqu'aux unités territoriales. Nous étant vu confier cette mission en tant que commandant en second du groupement de gendarmerie départementale du Finistère², nous nous y investîmes, choisissant de développer les « contacts personnels privilégiés avec les agents économiques essentiels, tant institutionnels que chefs des entreprises du département jugées les plus vulnérables³ » et d'organiser des « réunions de sensibilisation de chefs d'entreprise sur des questions de sécurité⁴ ».

Cet investissement fut couronné de succès dans la mesure où plusieurs rencontres et réunions de sensibilisation eurent lieu. De plus, les questions posées à ces occasions montraient une préoccupation, pas toujours naissante, des acteurs économiques pour ces questions d'intelligence économique, qui se traduit par une demande non négligeable de réalisation d'audits de sécurité réalisés par la Gendarmerie. Devant la demande, cette activité naissante se pérennisera avec la création d'une formation *ad hoc*, celle de référent sûreté.

Ce succès nous permit de nous rendre compte qu'un véritable besoin existait et qu'il n'était pas comblé, car la Gendarmerie n'est pas le premier partenaire vers lequel un industriel soucieux de développer et protéger son activité se tourne.

¹ Note d'orientation n° 1060/DEF/GEND/CAB du 8 mars 2005.

² Un groupement de gendarmerie départementale est la structure de commandement de tous les gendarmes affectés dans un département.

³ Note précitée, § *Attribution des groupements*.

⁴ Ibidem.

Répondre correctement à la demande impliquait alors de s'intéresser à l'entreprise, de mieux comprendre ses besoins pour savoir si le savoir-faire sécuritaire acquis par des années d'expérience (détection de menaces et de vulnérabilités, construction de parades) pouvait être transposé dans un nouveau milieu, et selon quelles modalités. Si la greffe était théoriquement possible, le risque de rejet devait être pris en compte afin de le minimiser en proposant une offre sur-mesure à chaque entreprise.

La réponse adaptée passait également par une exploration approfondie de l'intelligence économique alors en plein développement en France. Si le terme n'était pas nouveau, la pratique était cependant balbutiante. Mais ces atermoiements ne pouvaient satisfaire des chefs d'entreprise dont le tempo n'est pas celui de l'administration, quand bien même celle-ci agirait par l'intermédiaire d'une force armée habituée à répondre dans l'urgence à une situation nouvelle et souvent insolite.

Interroger les entreprises quant à leur connaissance et leur pratique de l'intelligence économique était hardi, dans la mesure où le rapport Carayon *Intelligence économique, compétitivité économique et cohésion sociale* était encore récent [Carayon, 2003] et que le terme pouvait étonner, quand bien même le rapport Martre avait déjà posé les prémisses de l'intelligence économique en France [Martre *et al.*, 1994].

En outre, l'acquisition de savoirs et leur transposition en savoir-faire non militaires était un défi d'un genre nouveau, mais de nature à stimuler un membre d'une organisation militaire exerçant son métier quotidien dans un environnement civil.

Il n'en était pas moins une gageure car, comme l'écrivit le député Carayon après avoir publié son second rapport relatif à l'intelligence économique [Carayon, 2006a], la France continuait d'accuser un retard en la matière [Carayon, 2006b].

Ce questionnement théorique et la volonté de le traduire en outils pertinents et pratiques s'est nourri d'échanges avec le directeur *environnement et prévention des risques* d'une grande entreprise française, et a notamment abouti à la réalisation d'un auto-test d'intelligence économique pour les chefs d'entreprise⁵. Si sa diffusion à l'extérieur ne peut être quantifiée, il fut cependant la source d'inspiration principale pour l'ordre des experts-comptables qui réalisa par la suite un autodiagnostic d'intel-

⁵ Disponible via <https://docplayer.fr/4860500-Auto-test-d-intelligence-economique.html> (site visité le 06/09/2019).

ligence économique sur sa base⁶ et a été repris par le *Guide du routard de l'intelligence économique*.

Cette réflexion, alliée à la visite d'entreprises de secteurs d'activités très différents les uns des autres, aboutit à la conclusion que, pour mener une politique efficace d'intelligence économique, l'entreprise devait notamment protéger ses trois patrimoines : matériel (emprises, biens, matières premières, produits finis...), humain (salariés, sous-traitants, co-traitants...) et immatériel (finances, marque, propriété industrielle, réputation...).

1.2. Les patrimoines de l'entreprise, pont entre l'IE et la sûreté

Simultanément à cette première formalisation, le constat du manque de maturité des entreprises et de l'administration en matière d'IE pouvait être posé. S'il était domma-geable, il pouvait cependant s'expliquer par le fait que ce domaine d'intérêt était nouveau et sa formalisation encore perfectible. Il se traduisait notamment dans les deux sphères publique et privée par l'absence de personne dépositaire de cette mission et l'absence de moyens qui lui était dédiés.

La poursuite de la fréquentation d'entreprises nous a permis de constater également que leur carence dans le domaine de l'intelligence économique reposait sur, et était nourrie par une carence tout aussi forte dans le domaine de la sécurité et de la sûreté : alors que leur environnement devenait de plus en plus concurrentiel, un grand nombre d'entreprises semblait vouloir récolter les « dividendes de la mondialisation », comme si cette dernière ne s'accompagnait pas de l'émergence de nouveaux acteurs prêts à devenir de nouveaux concurrents.

La *fin de l'histoire* politique, plus ou moins bien assimilée, semblait signifier pour de nombreux dirigeants d'entreprise l'avènement d'un monde apaisé où seule une saine concurrence serait de mise.

Et pourtant, les conflits se poursuivirent, les menaces ne cessèrent d'exister et de nouvelles (notamment informatiques) se développèrent. Malgré cela, les questions élémentaires de sûreté étaient absentes de la réflexion des dirigeants d'entreprise. La méconnaissance même de leurs patrimoines expliquait l'absence de mesures de protection, puisqu'on ne peut protéger correctement que les biens dont on sait qu'ils nous appartiennent et dont on connaît la valeur.

⁶ Disponible via <https://docplayer.fr/6843826-Autodiagnostic-en-ligne-sur-www-experts-comptables-fr.html> (site visité le 06/09/2019).

C'est ainsi que le questionnement relatif à l'intelligence économique nous conduit à un questionnement sur la sûreté d'entreprise : les entreprises connaissent-elles leur patrimoine ? Ont-elles conscience de leurs vulnérabilités, des risques auxquels elles sont exposées et des menaces qui les entourent ? Ont-elles mis en place des moyens (personnes, organisations, moyens matériels) pour veiller sur leurs patrimoines afin de ne pas être pillées sous couvert de concurrence ?

Et comme de nombreux praticiens de la sûreté estiment qu'une politique ne peut avoir de succès que si elle s'incarne dans une personne, existe-t-il une personne dans l'entreprise chargée de cette mission ? Et si elle existe, quelle serait sa juridiction ?

Selon le dictionnaire, la juridiction est au sens propre le *pouvoir de rendre la justice* ainsi que *l'organisme qui s'en charge*. Mais c'est également *le domaine et l'étendue géographique sur lesquels cet organisme est compétent*. Et, selon Abbott, la juridiction est la compétence technique qu'elles se réservent [Abbott, 1988].

C'est dans cette dernière acception que ce terme sera utilisé dans la suite de ce travail.

1.3. La sûreté et ses interrogations

Ce questionnement de l'entreprise, conjugué à la rencontre de quelques professionnels désireux de développer l'intelligence économique nous a donc amené à consulter davantage de praticiens de la sûreté pour savoir si une convergence de vue pouvait s'établir. Son préalable étant la connaissance de leurs interrogations et réflexions, un moyen simple d'en prendre connaissance a consisté en la consultation de la revue *Sécurité et Stratégie*, éditée par le Club des Directeurs Sûreté des Entreprises (CDSE). Sa lecture a permis de préciser plusieurs interrogations qui, avec le temps, se sont transformées en pistes de recherches potentielles. À ce titre, la lecture de cette littérature professionnelle ainsi que son analyse, constituent une première enquête exploratoire de la sûreté d'entreprise.

Cette *revue européenne des directeurs de sécurité*, comme elle se présente sur son site internet⁷ a fourni un terrain intéressant, dans la mesure où elle avait commandé des études sur la profession autour de l'année 2010.

⁷ « Revue européenne des directeurs de sécurité, *Sécurité & Stratégie* est une revue présentant les problématiques relatives à la sécurité d'entreprise et à la gestion des risques. C'est un espace d'échanges et de réflexions pour les acteurs publics et privés. » Cf. <http://www.securite-strategie.fr/-A-propos-de-l-editeur-.html> site visité le 02/10/2019.

Trois études réalisées en 2007, 2010 et 2011 sont ainsi à notre disposition, la première ayant été effectuée par le groupe Hay société de conseil en management⁸, les deux autres par le club des directeurs sûreté de l'entreprise (CDSE).

Sont aussi à notre disposition deux études réalisés par un praticien en 2013 et 2015 et publiés dans les colonnes de *Sécurité et Stratégie*.

1.3.1. Quand la sûreté questionne la sécurité, les initiatives du CDSE

1.3.1.1. L'étude du groupe Hay

En 2007, le groupe Hay se voit confier une réflexion sur *les enjeux et les perspectives en termes de rôle, et plus généralement de valeur ajoutée apportée à l'entreprise par la fonction de Directeur Sûreté-Sécurité*. L'enquête permet de confronter les visions de la sûreté des 26 personnes suivantes :

- 17 directeurs sûreté ;
- 2 PDG ;
- 1 DGA ;
- 3 Secrétaires Généraux ;
- 2 DRH ;
- 1 Directeur Qualité, Responsabilité & Gestion du Risque.

L'échantillon de l'enquête est numériquement faible, mais il doit être rapporté au nombre d'entreprises disposant à l'époque d'une direction sûreté ou sécurité. Et si l'enquête ne peut prétendre à l'exhaustivité, elle constitue cependant un point de départ intéressant pour ces travaux.

L'enquête met en lumière deux premiers constats, liés l'un à l'autre. Le premier est que les directeurs sûreté interrogés reconnaissent qu'au sein de leur entreprise, ils n'en sont qu'au stade de l'installation de la culture sécurité-sûreté, la projection dans le futur étant difficile au vu du peu d'ancienneté de la fonction. Cette jeunesse de la fonction leur fait dire que les entreprises, au lieu d'avoir défini un poste, ont davantage recherché un profil qui leur semblait adapté à l'image qu'elles se faisaient de leurs besoins. Cette dernière assertion montre qu'un décalage existe entre le besoin

⁸ Selon le site internet du groupe <http://www.haygroup.com/fr/about/index.aspx?id=3908> (visité le 11/09/2019) *Hay Group accompagne les dirigeants et les organisations dans leurs transformations, les aide à développer les meilleures pratiques RH, et leur donne accès à la première base de données mondiale de management, notamment au travers d'applications digitales. Depuis plus de 70 ans, Hay Group s'appuie sur la qualité de sa recherche pour mettre en œuvre des solutions opérationnelles avec ses clients. Présent dans 50 pays, Hay Group travaille avec plus de 12 000 clients dans tous les secteurs d'activités.* Depuis la rédaction de ce passage, le groupe Hay est devenu KornFerry.

réel, le besoin imaginé et la solution retenue. Sa persistance éventuelle ne peut s'effectuer qu'au détriment de l'entreprise, et risque de la faire renoncer à la pérennisation d'une fonction sûreté en son sein.

Selon les directeurs généraux interrogés, le responsable sûreté d'entreprise a trois rôles prioritaires qui sont :

- définir une politique sûreté-sécurité pour le groupe ;
- diffuser une culture de la sécurité et de responsabiliser les utilisateurs ;
- mettre en place une structure adéquate, mais cela apparaît comme nettement moins prioritaire que les deux items précédents.

De leur côté, les responsables sûreté affirment que leur rôle est de :

- définir une politique sûreté-sécurité pour le groupe ;
- diffuser une culture de la sécurité et de responsabiliser les utilisateurs ;
- travailler en équipe.

Une divergence entre ces points de vue apparaît, mais elle est relativement faible car elle ne porte que sur l'opposition entre la mise en place d'une structure et le fait de travailler en équipe. Bien que formellement divergentes, ces deux expressions peuvent avoir une signification proche.

Les mêmes directeurs généraux estiment que le rôle cible de ces responsables sûreté est :

- de définir une politique sûreté-sécurité pour le groupe ;
- de diffuser une culture de la sécurité et de responsabiliser les utilisateurs ;
- d'être perçu comme partenaire au sein de l'entreprise ;
- d'anticiper les risques ;
- et de mettre en place une structure adéquate.

Nous pouvons remarquer que les trois rôles prioritaires assignés aux responsables sûreté par les directeurs généraux des entreprises (définir une politique sûreté-sécurité, diffuser une culture de la sécurité et responsabiliser les utilisateurs, ainsi que mettre en place une structure adéquate) sont heureusement inclus dans les rôles cibles.

Au-delà de cet accord, les deux autres rôles cibles assignés par les directeurs généraux (être perçu comme partenaire, anticiper les risques) appellent les remarques suivantes :

- le fait d’être perçu comme *partenaire* peut être interprété de deux manières différentes : soit comme un égal, soit comme un spécialiste dont les avis doivent se cantonner à sa sphère de compétences, ce qui amène à se poser la question du positionnement dans l’entreprise ;
- lorsqu’il s’agit de l’avenir, la vision des praticiens et celle des directeurs généraux diverge de manière assez importante puisque les directeurs sûreté ne citent pas l’anticipation des risques comme un de leurs rôles cibles.

Cette divergence d’appréciation est confirmée par celle relative à la participation des directeurs sûreté à des processus clés de l’entreprise, telle que la voient les directeurs généraux et les directeurs sûreté :

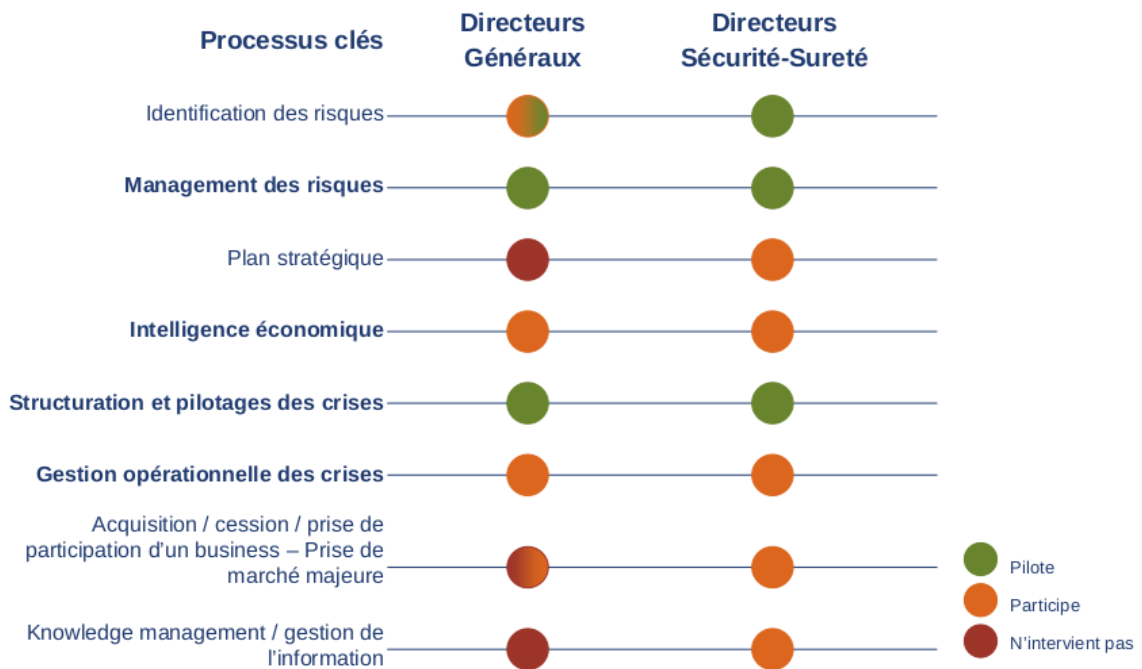


Illustration 1: Participation des directeurs sûreté aux processus. Source : Sécurité et Stratégie.

Si le management des risques fait l’objet d’un consensus, ce qui n’est d’ailleurs pas étonnant dans la mesure où les responsables sûreté doivent souvent résoudre des situations provenant de risques qui se sont concrétisés, une divergence apparaît à propos de leur identification.

En outre, le fait que les directeurs généraux estiment que le responsable sûreté ne doit intervenir ni dans le plan stratégique de l’entreprise, ni dans la gestion de l’information laisse penser que, pour eux, le responsable sûreté doit être principalement (voire

exclusivement) un homme d'action dont la mission consiste essentiellement à exécuter les décisions prises, la stratégie et la réflexion demeurant du ressort de la direction générale.

Cela confirme donc ce qui était aperçu *supra*, à savoir que le directeur sûreté n'est pas invité à sortir de ce qui a été identifié comme sa zone de compétences.

Une autre divergence, relative à l'évolution du poste, apparaît également. Tandis que les responsables sûreté estiment que leur rôle se déclinera selon les quatre axes anticiper, réagir vite, résoudre des problèmes nouveaux et être un *business partner*, les directeurs généraux en définissent 7, dont seulement 3 sont communs avec les 4 définis par les directeurs sûreté. Ces deux visions peuvent être schématisées de la manière suivante :

- les responsables sûreté se voient cultiver leur spécialité et entretenir un savoir-faire spécifique qu'ils estiment utile à l'entreprise ;
- les directeurs généraux voient leurs responsables sûreté s'intégrer davantage dans l'entreprise, en adoptant ses manières de faire.

Ces deux points de vue différents soulèvent la question de l'intégration et de la différenciation de la sûreté dans l'entreprise, et donc, en creux, sa légitimité ainsi que le positionnement du directeur sûreté dans l'entreprise.

Au vu de la jeunesse de la profession à la date de réalisation de l'étude, il n'est pas étonnant que de telles divergences existent. Il est cependant nécessaire de les étudier pour savoir dans quelle mesure elles peuvent être comblées.

1.3.1.2. L'étude (2010) du CDSE

En janvier 2010, le Club des Directeurs Sûreté des Entreprises (CDSE) a publié un *benchmark de la fonction sécurité*. Il n'est hélas pas possible de savoir si les esprits ont évolué par rapport à l'époque de la précédente étude, puisque les questions posées ne sont pas les mêmes que celles de 2007, mais ce parangonnage est instructif, car il est consacré à la vision que les responsables sûreté ont de leur fonction.

Trois leçons peuvent être tirées de cette étude.

- La première est que les attributions de ces responsables sont variées. En effet :

- 93 % s'occupent de la sécurité des expatriés ;
- 81 % des enquêtes internes ;
- 80 % de la sécurité de l'information ;

- 78 % de la gestion des crises ;
- 62 % de la continuité d'activité de l'entreprise ;
- 51 % des fraudes ;
- 48 % de l'intelligence économique ;
- 33 % de la gestion de tous les risques ;
- 32 % de l'éthique.

Comme aucune explication n'est fournie, il n'est pas déraisonnable de penser que chaque directeur sûreté a taillé sa juridiction dans les limites parfois floues fixées par le dirigeant de l'entreprise. L'inconvénient est que, faute d'un large socle commun d'attributions, un responsable sûreté ne pourra pas toujours passer avec succès d'une entreprise à une autre, renforçant ainsi le caractère éminemment personnel de la fonction.

- La deuxième est que les responsables sûreté ne participent que très peu au comité exécutif (ComEx) ou aux comités relevant de la direction de l'entreprise. Ce point, pouvant sembler anecdotique au vu de la jeunesse du métier, revient souvent comme demande de la part des responsables sûreté, au motif que leur fonction est stratégique. Il en est même paradoxal lorsqu'on sait que tous les DRH ne siègent pas au ComEx de leur entreprise comme le montre une étude de 2006 qui révélait que seuls 83 % des DRH étaient membres du ComEx [Le Boulaire et Retour, 2008] ainsi que l'étude relative à la composition des ComEx exposée *infra*.

- Enfin, la troisième est qu'il persiste une ambiguïté dans la désignation de la fonction, qui se retrouve dans l'intitulé du poste. En effet, selon les entreprises, il peut y avoir un responsable *sûreté*, un responsable *sécurité*, voire un responsable *sécurité-sûreté*. Une première définition de ces deux termes, avant que nous les explorions plus en détail par la suite, peut être empruntée à [Vuillerme, 2010] :

« la confusion est fréquente en français, alors que les termes sont bien différenciés en anglais. (...) La sécurité intéresse des événements d'origine accidentelle, elle est très largement réglementée : le responsable doit faire. En matière de sûreté, nous avons à faire face à des événements intentionnels : le responsable peut faire, dans des limites réglementaires strictes. »

Le tableau *infra* récapitule ces usages :

Taille de l'entreprise	Sûreté	Sécurité	Risques
> 100 000	50 %	67 %	
< 100 000	37 %	50 %	12 %
< 50 000	50 %	43 %	
< 10 000	27 %	97 %	

Tableau 1 : Répartition des termes sûreté et sécurité. Source : Sécurité et Stratégie.

Mise en forme par l'auteur.

Les totaux supérieurs à 100 % s'expliquant par l'utilisation de plusieurs termes à la fois ex : direction sécurité – sûreté.

Il ressort qu'à l'époque (2010), le terme *sécurité* reste le plus employé, mais celui de *sûreté* n'a pas un rôle anecdotique.

Nous pouvons également noter une persistance de la question du positionnement des directeurs sûreté dans l'entreprise.

1.3.1.3. L'étude (2011) du CDSE

Effectuée par le CDSE lui-même et publiée dans un livre blanc intitulé *La fonction sûreté en entreprise, quelles réponses à quelles problématiques ?*, son sommaire résume les attentes et revendications de la profession à cette époque.

Le premier point de cette étude réside en une tentative de définition de la fonction sûreté, en faisant remarquer en note liminaire que

Les termes sécurité et sûreté sont employés distinctement ou parfois de manière couplée pour définir un même monde, celui de la protection de l'entreprise. Le choix du terme varie selon l'entreprise, son secteur d'activité, sa taille, et selon le domaine de compétences du directeur de sécurité/sûreté⁹.

L'entretien de cette ambiguïté n'est cependant pas de bon augure, car un terme ambigu peut laisser penser que la fonction ainsi définie l'est tout autant.

D'ailleurs, la partie *Définition de la fonction sûreté*, au lieu de proposer une définition qui pourrait, à défaut d'être consensuelle, susciter un débat, expose des propriétés de cette fonction : elle est au cœur de la maîtrise des risques, de la gouvernance, des politiques de qualité et développement durable et au cœur de la confiance. Cette définition n'est pas satisfaisante, car au lieu de préciser ce qu'elle est, elle expose ce qu'elle fait, voire ne fait pas, ce qui rend les quiproquos possibles.

⁹Cf. Livre blanc du CDSE *La fonction sûreté dans l'entreprise. Quelles réponses à quelles problématiques ?*, p 8.

Les missions de la fonction sûreté sont paradoxalement plus claires : anticiper, conseiller, réagir, analyser après l'événement sont du ressort de cette fonction dont les attributions essentielles sont les suivantes :

- la veille et l'analyse de la menace, indispensable pour un traitement des données adapté aux particularités de l'entreprise ;
- une mission opérationnelle, capable en situation de crise d'organiser dans les différentes filiales la protection des infrastructures mais surtout la sûreté des personnes, qui constitue la priorité absolue dans l'ordre des missions confiées ;
- une mission de protection du patrimoine informationnel, afin de garantir l'intégrité de l'entreprise contre toute forme de cybercriminalité.

L'étude identifie plusieurs enjeux de la fonction sûreté :

- la gestion de l'information ;
- la sécurité économique des entreprises ;
- la coproduction de sécurité et sûreté entre l'entreprise et l'État ;
- la *compliance*, ou le respect des normes et standards ;
- la communication ;

et s'achève par des recommandations « opérationnelles » qui mettent l'accent sur la position du directeur sûreté par rapport à la définition des risques auxquels son entreprise est confrontée, la place qu'il devrait occuper dans l'entreprise, ainsi que la formation à ses fonctions. Ces recommandations sont donc, de fait, davantage organisationnelles qu'opérationnelles.

Nous voyons à travers ces trois études qu'en l'espace de 4 ans, les responsabilités du directeur sûreté se sont précisées au sein des entreprises. Cette évolution est logique, dans la mesure où la profession a mis à profit ce laps de temps pour s'organiser et se structurer. Cependant, le livre blanc du CDSE publié en décembre 2011 émet, entre autres préconisations, celle de « *positionner la fonction sûreté dans un processus global et une approche décloisonnée* », signe que sa place dans l'entreprise n'est pas encore stabilisée.

Là encore transparaît dans cette étude la question du positionnement du directeur sûreté dans l'entreprise.

1.3.2. Études individuelles complémentaires (2013 et 2015)

Après 2011, le CDSE n'a plus publié d'enquêtes réalisées de sa propre initiative. Sa revue a cependant publié d'intéressants travaux de Laurent Griot, alors adjoint au directeur de la sûreté internationale de la Société Générale.

1.3.2.1. Portrait des directeurs de sécurité et sûreté (2013)

En 2013, Laurent Griot a adressé un questionnaire à 150 personnes travaillant dans la sûreté afin de mieux cerner le périmètre de la sûreté et de la sécurité dans l'entreprise, leur positionnement dans l'entreprise et de mieux connaître leurs compétences et les moyens dont ils disposaient. Dans l'article qu'il a publié [Griot, 2013], il expose que, des 66 réponses reçues, il ressort que l'intitulé de leur direction est :

- sûreté pour 37,9 % des répondants ;
- sécurité pour 22,7 %;
- sûreté et sécurité pour 7,6 %;
- ni sûreté ni sécurité pour 18,2 %;
- *security* pour 12,1 %;
- 1,5 % n'ayant pas communiqué de réponse.

L'intitulé de la fonction a évolué en trois ans, puisque, contrairement aux résultats de l'enquête de 2010 qui faisait ressortir un plus grand usage du terme sécurité, celui de sûreté a conquis du terrain. L'auteur fait remarquer que

« le choix du vocable sûreté est la marque d'un choix plus précis et sans doute plus conscient. Alors que les directions (et les directeurs) de sécurité sont souvent en charge de problématiques liées à la sûreté de leur entreprise et de leurs collaborateurs, l'inverse est beaucoup plus rare. Le terme sécurité doit donc être vu comme un terme générique, définissant des services aux contours plus flous. »

Si cette précision est la bienvenue, nous remarquons cependant qu'un flou règne toujours autour de cette question sémantique.

L'évolution de la description du périmètre des directions sûreté par rapport à l'enquête de 2010 (CDSE) est récapitulée en pourcentage dans ce tableau :

Item	2010 (CDSE)	2013 (L. Griot)
Sûreté des personnes	93	98,5
Gestion de crise	78	80,3
Gestion des risques	33	60,6
Sécurité de l'information	80	66,7
Intelligence économique	48	56,1

Tableau 2 : Dénomination de la sûreté en entreprise. Source : Sécurité et Stratégie.

Si des évolutions ont eu lieu, 1/3 des directions ne veillent pas à la protection du patrimoine informationnel, ce qui montre l'existence d'une rupture dans la chaîne de protection des patrimoines de l'entreprise (matériel, immatériel et humain). Le constat est intéressant car il nous prouve que, contrairement au titre de leur fonction, les responsables sûreté d'entreprise ne s'occupent pas de tous les domaines touchant à la sûreté. D'ailleurs, le risque lié à l'image, qui prenait de plus en plus d'importance à l'époque, n'est pris en charge que par 47 % d'entre eux.

Quant au positionnement des directeurs sûreté, nous apprenons que :

- 34,8 % relèvent directement de la direction générale de l'entreprise ;
- 24,2 % relèvent de son secrétariat général ;
- 13,6 % relèvent du DRH.

En outre, 81,8 % des supérieurs directs des directeurs sûreté sont membres du ComEx, et 30 % des directeurs sûreté n'interviennent jamais au ComEx.

Ce positionnement par rapport au ComEx (prise de parole occasionnelle, membre à part entière) est un sujet récurrent dans les discussions d'alors avec les responsables sûreté, leur éloignement de celui-ci étant révélateur d'un éloignement du centre décisionnel de l'entreprise.

Le positionnement du directeur sûreté apparaît visiblement comme une constante des remarques de l'époque. Cette enquête montre également que la question de l'intitulé de la direction n'est pas neutre, signe que les praticiens accordent une certaine importance à l'image qu'ils envoient à l'entreprise.

1.3.2.2. Directeur sûreté, une identité professionnelle en devenir (2015)

En 2015, Laurent Griot a exposé les résultats d'une autre enquête menée auprès des directeurs sûreté [Griot, 2015]. Il s'avère qu'en l'espace de deux ans, si la sécurité

des personnes, des biens, la gestion de crise et la protection des voyageurs d'affaires restent les quatre éléments en tête de liste avec plus de 80 % des responsables sûreté déclarant s'en occuper, le périmètre de la fonction a évolué :

- la gestion de crise est une responsabilité pour 85 % des directeurs, alors que deux ans plus tôt, elle ne concernait que 80,3 %;
- l'intelligence économique baisse légèrement, passant de 56,3 à 53 %;
- la sécurité informatique a augmenté un peu, passant de 39,4 à 42,5 % ;
- le risque image baisse de 47 à 41,1 %;
- 26 % des personnes interrogées estiment que leur périmètre d'intervention ne couvre pas correctement l'ensemble de la sécurité, soit une proportion identique à celle de 2013, date de sa précédente étude.

La participation des directeurs sûreté au ComEx grimpe à 8,6 % (lors de son étude de 2013, seuls 2 membres avaient déclaré y participer, en 2015 ils sont 6) mais il faut relativiser ces chiffres dans la mesure où le bassin d'enquête est faible. L'auteur souligne lui-même leur caractère très relatif en déclarant

il nous semble douteux que la proportion de directeurs sûreté membres du ComEx ait fait en un an un bond de 200 %... Et il faut sans doute mettre cette augmentation sur le compte de la diversification du panel des répondants même si une légère variation sur le fond est possible.

La relativité de l'accès au ComEx est renforcée par le fait que 16,6 % des directeurs sûreté n'y ont aucun accès via leur supérieur hiérarchique direct ou de niveau supérieur. De plus, la proportion est vraisemblablement faussée par le fait que, dans les grands groupes, soit le directeur sûreté y a un accès permanent ou facile et récurrent, soit il n'en a aucun. De même, 20 % des personnes interrogées estiment être écoutées *parfois rarement ou jamais*, ce qui, pour l'auteur, révèle le

décalage entre la menace telle qu'elle est perçue par le responsable de la sûreté et l'attention que les instances dirigeantes veulent bien lui accorder. Ce qui naturellement ne porte pas le management à étoffer un service dont l'utilité lui semble discutable.

Il oublie ce faisant les éventuels conflits de personnes internes à l'entreprise.

Ce décalage dans la perception de la menace, s'il est avéré, risque d'entraîner un décalage entre l'image que la sûreté d'entreprise s'efforcera de construire d'elle et celle que le reste de l'entreprise percevra, suscitant des interrogations sur sa légitimité dans l'entreprise.

Cette situation prend un aspect particulier lorsque l’auteur expose qu’en Amérique du Nord, les responsables sûreté (*the most senior security person*) questionnés par l’ASIS (*American society for industry security*¹⁰) sont, dans 27,5 % des cas vice-président de l’entreprise et dans 23,1 % des cas ils sont *Chief Security Officer* donc de droit *member of the board*. La comparaison ne joue donc pas en faveur de la France où moins de 10 % des responsables sûreté sont membres du ComEx alors que 50 % de leurs équivalents nord-américains en sont membres.

Pousser la comparaison avec les pays anglo-saxons montre le décalage qui existe avec la France puisque les Anglo-saxons estiment que la question du rattachement du responsable sûreté est importante, et que ce dernier doit se situer à un niveau suffisamment élevé de l’organigramme [Cotard, 2017]

1.3.3. La sûreté au crible des ComEx du CAC 40 (2018)

Les études précédemment citées nous ont montré que le positionnement et la légitimité du directeur sûreté apparaissent comme des préoccupations à moitié avouées. Comme la participation au ComEx est vue dans ces enquêtes comme un moyen de positionner la direction sûreté et d’affirmer sa légitimité dans l’entreprise, nous avons alors décidé d’étudier en 2018 la composition des ComEx des entreprises formant le CAC 40 (cf. Annexe 1).

Cette étude exploratoire originale et qui constitue une première, montre que la sûreté d’entreprise a encore un long chemin à parcourir avant d’y être représentée comme certains semblent l’espérer.

En effet, il s’avère que sur les 39 entreprises ayant un ComEx ou un conseil de direction dirigé par leur patron (seule Vivendi fait exception à la règle), la fonction la plus représentée est la fonction finances (38 participants - seule Arcelor Mittal déroge à ce constat - puis viennent les RH (34), la stratégie (16), la communication à égalité avec le juridique (13). Suivent :

- 10 : Développement ;
- 7 : R&D, Transformation ;
- 6 : Opérations ;

¹⁰ L’ASIS est une association internationale rassemblant des professionnels de la sécurité et de la sûreté créée en 1955 aux États-Unis. Comptant 38000 membres dans le monde, elle est la première association en gestion des risques et sécurité sûreté. ASIS International partage les bonnes pratiques et œuvre à la professionnalisation de ces métiers grâce aux certifications professionnelles (certifications CPP, PCI et PSP) et aux référentiels et normes (ASIS Organizational Resilience). Cf. site internet <https://www.asisonline.org/> visité le 02/10/2019.

- 5 : International, SI, Innovation ;
- 4 : Systèmes industriels, Conformité, Risques, Qualité ;
- 3 : Chief Digital Officer, Achats, Ventas, Marketing ;
- 2 : Technologie, Commercial ;
- 1 : Talent et culture (AccorHotels), Sécurité (Société Générale).

Un seul directeur sécurité en titre siège donc au ComEx, et son entreprise est une banque. Cette situation peut se comprendre au vu des risques, notamment cyber, pesant sur ce type d'entreprises, mais elle n'est en rien une généralité dans la mesure où ce n'est pas le cas de BNP Paribas, autre banque du CAC 40.

Il est à noter que quatre directeurs siégeant au ComEx ont également comme responsabilité seconde, au sens où leur intitulé ne la mentionne pas en premier lieu, la sécurité. Le directeur auquel la sûreté est rattachée a des attributions diverses puisqu'il s'agit d'un directeur juridique, un CDO (*chief data officer*), un directeur de la transformation et un directeur des systèmes industriels.

1.3.4. L'environnement de la juridiction de la sûreté

Nous venons de le constater, il est ardu de définir précisément ce qu'est un directeur sûreté dans une entreprise. De plus, l'enquête du groupe Hay en 2007 montre qu'il n'existe pas un socle de missions partagées par tous les praticiens. Face à cette difficulté de cerner précisément ce qu'est un directeur sûreté d'entreprise, une étude de l'environnement de sa juridiction pourrait nous aider à mieux l'appréhender.

1.3.4.1. L'épineuse question du vocabulaire

L'étude de 2010 du CDSE l'a montré, le vocabulaire utilisé pour désigner la fonction varie. Celle réalisée par Griot en 2013 montre un glissement sémantique dans la désignation de la direction et du praticien, alors que selon Vuillerme (cf. § 1.3.1.2) les deux termes ont leur propre sens. Pour ajouter à la confusion, certains Français, conscients de l'équivoque entretenue par un mésusage du vocabulaire, recourent aux termes anglais (*safety* pour sécurité et *security* pour sûreté) estimant être plus clairs et mieux compris par leurs interlocuteurs.

Les mêmes n'hésitent d'ailleurs pas à utiliser le barbarisme *secure* pour qualifier des situations ou des organisations conformes à leurs canons de la sûreté. À moins que ce ne soit de la sécurité... Notons au passage que lorsqu'on étudie le secteur du nu-

cléaire, le sens des termes sécurité et sûreté est inversé par rapport au sens commun. Alors, au final, de quoi s'occupe le directeur, de sûreté ou de sécurité ?

Il est opportun d'interroger les dictionnaires pour lever ce flou sémantique. Nous les utiliserons pour préciser les définitions de chaque terme ainsi que leur étymologie. Ce travail sémantique et étymologique original permettra à chaque praticien de retenir le terme le plus approprié à son exercice, voire proposer une nouvelle dénomination qui pourrait s'extraire de ce dilemme si les usages de l'entreprise n'imposent pas un terme particulier (entretien n° 5) :

moi mon titre est directeur de la sécurité du groupe X, mais en fait je ne fais pas de sécurité, je fais de la sûreté. (...) il se trouve que le vocable sécurité a été adopté, parce que ça avait un sens suffisamment générique pour pouvoir englober pas mal de choses.

Pour le dictionnaire *Larousse*, la sécurité c'est *la situation dans laquelle quelqu'un, quelque chose n'est exposé à aucun danger, à aucun risque, en particulier d'agression physique, d'accidents, de vol, de détérioration : Cette installation présente une sécurité totale.*

- *Situation de quelqu'un qui se sent à l'abri du danger, qui est rassuré.*
- *Absence ou limitation des risques dans un domaine précis : Ils recherchaient la sécurité matérielle.*
- *Armement : dispositif du mécanisme d'une arme à feu, interdisant tout départ intempestif du coup.*
- *Matériaux : Propriété qu'a une structure de résister aux sollicitations auxquelles le concepteur a prévu qu'elle pourra être soumise.*

Alors que la sûreté, c'est *l'état de quelqu'un ou de quelque chose qui est à l'abri, n'a rien à craindre : Prendre des précautions pour sa sûreté.*

- *Caractère précis, efficace de quelqu'un ou de quelque chose, sur lequel on peut compter d'une façon certaine : Mémoire d'une sûreté absolue.*
- *Dispositif de protection : Il a mis deux sûretés à sa porte, un verrou et une chaîne.*
- *Armement : Agencement d'une arme en vue d'un fonctionnement sans incident.*
- *Droit : Garantie fournie par l'engagement d'une caution (sûreté personnelle) ou par un bien du débiteur (sûreté réelle) pour l'exécution d'une obligation.*

- *Militaire* : Ensemble des mesures actives et passives permettant à une force militaire d'éviter la surprise.
- *Serrurerie* : Plus ou moins grande aptitude d'une serrure à résister aux tentatives d'ouverture par un moyen autre que sa clef.

Nous le voyons, la distinction n'est pas flagrante. Nous pourrions déduire de ces définitions qu'une personne en sécurité a conscience de dangers et de risques, pour lesquels existent cependant des parades, alors qu'en sûreté elle a conscience qu'aucun risque ne peut l'atteindre.

Cette apparente confusion peut s'expliquer aisément par l'Histoire.

En effet, d'un point de vue étymologique, *sécurité* est emprunté au latin *securitas* (« exemption de soucis ; tranquillité d'esprit » in *Gaffiot*¹¹, ce terme latin étant indifféremment traduit par « sécurité, sûreté » dans le même ouvrage). Le terme *sécurité* qui est apparu au XII^e siècle mais dont l'emploi est estimé rare avant le XVII^e siècle, est considéré comme le doublet savant de *sûreté* (orthographié en ancien français et moyen français *seürté*), ce dernier terme étant toutefois attesté depuis 1498.

L'abbé Jean-François Féraud (SJ) grammairien et lexicographe français (1725 – 1807)¹² note pour sa part que « *Sécurité et sûreté ne sont pas la même chose ; le premier exprime un sentiment et l'autre un état d'assurance ; on a souvent de la sécurité sans être en sûreté* ».

Nous voyons donc apparaître une première nuance de taille entre ces termes. L'un renvoie à un sentiment, difficilement quantifiable, explicable, réfutable ; l'autre à un état qui est, par définition, démontrable. Sentiment et raison semblent donc s'opposer selon qu'on utilise l'un ou l'autre terme.

Il est possible de pousser plus avant la recherche en consultant quelques versions successives des dictionnaires de l'Académie française¹³ qui nous permettent de voir l'évolution des termes (cf. Annexe 2).

Un tableau récapitulatif de l'apparition des différentes définitions de ces termes et de leur variété peut ainsi être dressé :

¹¹ Dictionnaire latin-français édité en 1934. Une réédition est parue en 2001.

¹² Auteur d'un dictionnaire grammatical de la langue française et d'un dictionnaire critique de la langue française.

¹³ Disponibles sur le site internet www.academie-francaise.fr/ visité le 11/09/2019.

	1694	1762	1798	1835	1932
Sécurité	Définition 1	Définition 1	Définition 1	Définition 2	Définition 2
Sûreté	absent	1° définition	1° définition	2° définition	3° définition

Tableau 3 : Apparition des définitions des termes dans le dictionnaire de l'Académie Française. Source : Auteur.

Il ressort qu'un seul terme existait à la fin du XVII^e siècle, que les deux sont apparus au XVIII^e, qu'ils sont maintenant bien établis et ne peuvent être pris l'un pour l'autre, la nuance entre ces deux termes s'étant construite et stabilisée avec le temps. Remarquons aussi que le temps a renforcé la nuance entre eux, puisque chaque édition a consacré la *tranquillité d'esprit* pour la *sécurité*, et *l'éloignement de tout péril, la certitude de ne rien avoir à craindre* pour la *sûreté*.

Le terme *sécurité*, dans son acception actuelle, a également acquis une connotation politique forte : la sécurité est de plus en plus vue selon son particularisme intérieur ou national, et les lois la mentionnant visent notamment à réduire les actes de terrorisme. Cet objectif contre lequel personne ne peut raisonnablement s'élever se conjugue à une augmentation des moyens techniques de surveillance électronique et une inflation des lois sécuritaires, neuf ayant été votées entre 2002 et 2007.

Aussi, utiliser ce même terme en entreprise peut-il laisser croire que la direction cherche à surveiller ses employés par tous les moyens, image contre laquelle tous les directeurs *sûreté* rencontrés luttent.

Une fois cet historique du vocabulaire réalisé, il convient de voir, au-delà des études réalisées par Griot en 2010 et 2013, comment il continue d'évoluer dans l'entreprise. Si l'on prend en compte la définition de la fonction sécurité par Fayol (cf. § 2.2.1) « *c'est l'œil du maître, c'est le chien de garde de l'entreprise rudimentaire, c'est la police, c'est l'armée dans l'État* », alors on se rapproche d'une entreprise Léviathan tel que le décrit Hobbes, la fonction sécurité étant chargée d'assurer la sécurité des membres en échange de leur obéissance à la direction de l'entreprise, formant ainsi un pacte social et politique.

L'avis unanime des praticiens rencontrés est que cette stricte vision de la police dans l'entreprise n'est plus de mise, les récentes affaires médiatisées et judiciairisées (Re-

nault, Ikéa et Lafarge¹⁴) qui ont un impact négatif sur la profession demeurant en marge des pratiques de mise.

Lors d'une intervention réalisée par l'auteur chez EDF en 2012, des chercheurs avaient annoncé travailler à la « réconciliation » des termes sûreté et sécurité en un seul, mais ces travaux n'ont semble-t-il pas abouti. Ou alors leur diffusion n'est pas encore assez large. Des praticiens regrettent cet état de fait, mais la résolution de la question n'est pas encore près d'apparaître (entretien n° 18) :

Honnêtement, moi je me bats depuis tout le temps, parce que je l'ai appris au travers des autres, que faire le distinguo entre les deux c'est se tirer une balle dans le pied, déjà la sécurité la safety la sûreté la sécurité en entreprise est déjà mal perçue, si on commence à chipoter avec un chef en disant c'est de la sûreté c'est pas de la sécurité, et bien on aura passé une demi-heure pour parler d'un sujet complètement dénué d'intérêt. Donc honnêtement, je suis plus sûreté que sécurité, mais quand je fais des déplacements à l'étranger, et bien c'est de la sûreté à l'étranger, mais on dit souvent c'est de la sécurité à l'international. Vous voyez, honnêtement, sur ce plan-là, si on arrivait à crever l'abcès de ces deux termes qui sont compris, pas toujours et rarement par les experts, et complètement évités par les businessmen et les managers.

Cette réconciliation pourrait s'effectuer via l'expression de sécurité globale qui commence à faire son chemin dans les entreprises. Les entretiens menés lors de l'enquête ont d'ailleurs permis de constater l'immixtion du terme dans la profession. Un directeur sûreté le définit de la manière suivante (entretien n° 6) :

Donc ce qu'on a défini là-dedans, c'est ce qui était la sécurité globale qui est la synthèse entre la sûreté et la sécurité et la sûreté, quelque soit ce qu'on définit par sûreté ou sécurité. Si on est dans le nucléaire ou l'aéroportuaire, on est dans le process, dans d'autres entreprises, la direction de la sûreté est bien celle qui s'occupe en général de la malveillance. Donc si on découpe par les causes, quand la cause est malveillante, on a plutôt tendance à appeler ça la direction de la sûreté, ceux qui traitent de la malveillance. Quand on va s'occuper des causes accidentelles, en général on va appeler ça sécurité. Les organisations qui ont à traiter ça, que les

¹⁴ Renault (2011) affaire des faux espions, IKEA (2012) « flicage » des salariés par la sûreté, Lafarge (2017) financement de l'État islamique, affaires ayant donné lieu à des enquêtes judiciaires.

causes soient accidentelles ou malveillantes, s'il y a un incendie, peu importe, il faut traiter l'incendie. D'où le fait d'avoir regroupé dans cette définition de la sécurité globale, l'ensemble des actifs, c'est à dire les personnes, les biens matériels, les biens immatériels face aux atteintes malveillantes ou accidentelles. Si j'étais anglo-saxon, je m'intéresserais aux conséquences et en fonction des conséquences, si elles sont humaines ou matérielles, on appellera ça safety ou security. On associe à cette définition (je vais le lire en même temps pour éviter d'oublier) tout ce qui est lié à la veille, early warning system, la gestion de crise, la business continuity (j'y reviendrai sur tout ça) et la sécurité économique. Donc ça c'est la définition de la sécurité globale.

Cette expression de sécurité globale renvoie à celle qu'emploie l'État depuis quelques années pour développer sa politique sécuritaire. Elle souligne les liens particuliers qui existent, en France, entre la sûreté d'entreprise et l'État.

Il est intéressant de remarquer que cette évolution de la sémantique accompagne l'évolution de la sûreté d'entreprise.

Au commencement de la sûreté actuelle était la sécurité telle que Fayol l'a décrite. L'expression qu'il utilisait pour cela, *le chien de garde de l'entreprise rudimentaire*, a longtemps été d'actualité dans l'entreprise, et décrit une image que les actuels praticiens s'évertuent à changer. Les praticiens rencontrés sont en effet unanimes : la sûreté d'entreprise n'est pas réductible au simple gardiennage. Cette mission ingrate concourt à la sûreté, mais ne saurait la résumer.

Un autre terme de cette citation attire cependant notre attention : celui « d'entreprise rudimentaire » comme si un chien de garde ne convenait qu'à une telle entreprise. Prolongeant les propos de Fayol, une entreprise plus complexe, donc moins rudimentaire, aurait ainsi besoin d'une fonction qui soit autre chose qu'un chien de garde. L'observation des pratiques actuelles de la sûreté d'entreprise montre qu'effectivement, cette direction ne se contente plus de cette mission rudimentaire, elle en fait davantage.

De même que la fonction RH a vu son intitulé se modifier avec le temps, passant de la *gestion du personnel* à celle des *ressources humaines* et maintenant à celle des *talents*, il est logique que le terme retenu pour désigner les missions accomplies par la sûreté change afin de mieux décrire ce que fonction accomplit.

Une modification réussie de l'intitulé de la fonction serait non seulement un indicateur de la prise de conscience des enjeux sécuritaires par l'entreprise, mais aussi celui de l'importance qu'elle accorde à cette fonction, le champ de compétences sécuritaire accordée à l'entreprise s'accroissant notablement depuis le début du XXI^e siècle en France.

Cette extension du champ de compétences de l'entreprise dans le domaine de la sécurité, qui parfois même concurrence celui des États tels le contrôle d'identité *via* la biométrie et l'émission de monnaie électronique (« *l'entreprise est une communauté de destin* » écrit Gérard Mestrallet, à l'époque PDG de Suez¹⁵ en reprenant le propos de Renan sur la Nation), nous pousse à nous interroger sur la pertinence de la transposition à l'entreprise des réflexions relatives à l'État. Par certains aspects, les entreprises exercent le monopole d'une violence légale (car déléguée puisque réglementée par l'État) sur leurs employés (licenciement, rémunérations, etc.) qui pourrait les rapprocher de la définition d'un État selon Weber : « *un État est une communauté humaine qui revendique le monopole de l'usage légitime de la force physique sur un territoire donné* ». La transposition est cependant trop hardie pour s'y risquer, l'entreprise ne déployant pas de force physique envers ses employés.

L'observation de la pratique en entreprise montre que la « réconciliation » des deux termes n'est pas encore d'actualité, et que le terme de « sécurité globale » précédemment évoqué ne s'impose pas, vraisemblablement à cause de la quantité de moyens qu'il présuppose. Alors, puisque pour l'Académie Française la *tranquillité d'esprit* est le dénominateur commun de la sécurité, et *l'éloignement de tout péril* celui de la sûreté, ce qui recoupe assez bien les acceptions admises par les praticiens (à l'exception de ceux œuvrant dans le nucléaire), nous adopterons les définitions suivantes :

¹⁵ Préface à Loosdregt H-B. *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise, guide pratique à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting, 2004.

Sécurité du fonctionnement	Sûreté
Événements accidentels > Risques	Événements intentionnels > Menaces
Caractère obligatoire : l'entreprise doit faire.	À l'initiative de l'entreprise : l'entreprise peut faire
Domaine très largement réglementé : obligation de résultat.	Limites réglementaires à l'action : libre (à l'initiative de l'entreprise)

Tableau 4 : Définition des termes sécurité et sûreté. Source : Sécurité et Stratégie.

Adaptation par l'Auteur.

À l'avenir, la résolution de cette question de vocabulaire passera par un engagement des praticiens, qui pourrait aboutir à une dénomination n'employant aucun des termes évoqués jusqu'alors : Jean-Pierre Vuillerme, ancien directeur sûreté de Michelin, estime que la dénomination de sa direction à l'époque, *environnement et prévention des risques*, était bien plus adaptée à ce qu'il faisait que l'un des deux termes sécurité ou sûreté. Il estimait cette dénomination justifiée car la prise en compte de l'environnement vise à assurer une certaine *tranquillité d'esprit*, la prévention des risques ayant pour but d'*éloigner tout péril* autant que faire se peut.

1.3.4.2. La sûreté, mais contre qui ?

Nous l'avons vu, les enquêtes relatives au périmètre de la sûreté en entreprise n'atteignent pas de consensus quant à la définition ni du terme à employer, ni de la juridiction. Se poser la question des adversaires de l'entreprise, ceux contre lesquels la sûreté doit agir pour protéger l'entreprise, apparaît comme une intéressante piste de réflexion pour sortir de cette aporie.

Pourtant, essayer de définir contre qui et quoi la sûreté doit protéger l'entreprise s'avère un exercice tout aussi délicat, Jean-Pierre Vuillerme l'explique très bien quand il écrit que [Vuillerme, 2010] :

La nécessité de protéger notre patrimoine est une évidence que tout le monde partage. Les choses se compliquent quand on commence à poser la question du comment.

En effet, la question du comment renvoie à celle du contre qui, car on ne peut correctement choisir des moyens de lutte que lorsqu'on connaît suffisamment bien son adversaire. La difficulté réside dans le fait que le flou de la réponse à l'une de ces questions entretient celui de la réponse à l'autre. Cette incapacité à définir correctement le besoin s'approche beaucoup de la caractéristique que Saint Augustin donne au temps :

Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne ne me le demande, je le sais ; si je cherche à l'expliquer à celui qui m'interroge, je ne le sais plus¹⁶.

Face à ces hésitations, une définition de la sûreté a été esquissée par Pascal Crépin, ancien directeur des services généraux et de la sûreté d'Air Liquide dans le livre blanc du CDSE de 2011, le directeur sûreté étant celui qui :

définit et s'assure de la bonne application des politiques de mise en sûreté dans l'ensemble des pays où l'entreprise est présente.

Cette affirmation manque cependant de précision. De même lorsque Alain Juillet, ancien président du CDSE, définit dans le même livre blanc du CDSE le directeur sûreté comme l'éclaireur de l'entreprise, à l'image des héros de westerns, l'affirmation est pertinente mais laisse encore une grande place à l'interprétation.

Ceci étant posé, définir les menaces que la sûreté doit parer est, de l'aveu des praticiens, difficile :

aujourd'hui le danger est partout. Les indiens, les voleurs, les serpents, les chausse-trapes sont même souvent derrière les lignes¹⁷.

Si ces propos sont avérés, alors passer de l'étude des missions à celle des adversaires nous ferait tomber de Charybde en Scylla...

Alors, en première approche nous pourrions estimer que si les entreprises se dotent d'une direction sûreté pour protéger notamment leurs employés à l'étranger (cf. étude du CDSE de 2010), c'est pour s'adapter à une criminalité et une insécurité grandissante dans les pays où elles sont implantées. Cependant, et aussi paradoxal que cela puisse paraître, des pays gangrenés par le crime peuvent laisser les entreprises se développer relativement paisiblement. Tel est le cas du Mexique, qui serait un pays dans lequel l'économie serait indifférente au crime [Kourliandsky, 2011]. Cette indifférence au crime apparaît également dans la liste des clients des entreprises. En effet, selon leur secteur d'activité, certaines entreprises sont amenées à vendre leurs produits et prestations à des personnes peu fréquentables. Cela est notamment valable pour celles qui travaillent dans le luxe, l'achat de leurs produits et prestations étant un moyen de blanchir l'argent gagné de manière malhonnête. Les directeurs sûreté ne sont pas naïfs, mais (entretien n° 7) :

¹⁶ Saint Augustin, *Les Confessions*, Livre XI, XIV. 17. 2 trad. Péronne et Ecalte remaniée par P. Pellerin, Nathan, 1998.

¹⁷ Alain Juillet in *Livre Blanc du CDSE*, 2011.

la sûreté, elle donne un avis sur le comportement de la personne et sur ce qui est légitime entre guillemets de faire à notre avis, après, ça reste une décision commerciale.

Si les organisations criminelles et les délinquants classiques ne semblent pas être les causes premières de l'apparition des sûretés d'entreprise, des faits de délinquance visent l'entreprise ou ont lieu en son sein. D'ailleurs, selon l'enquête de l'EDHEC et du CDSE *Panorama 2008-2009 des atteintes commises contre les entreprises* publiée dans le n° 3 de Sécurité et Stratégie (mars 2010), l'espionnage est considéré comme le principal fléau par 29 % des entreprises ayant été espionnées, suivi par le vol sur site (26%).

Les pratiques de plus en plus agressives de la concurrence semblent être également une des raisons de l'apparition de la sûreté (un responsable sûreté rencontré lors de l'enquête estime qu'une tentative avortée d'OPA contre son entreprise a été une des causes de la création de cette direction), mais aucune enquête n'a encore été réalisée à ce sujet. Cette proposition demeure donc une conjecture, quand bien même les pratiques agressives de certains États soutenant leurs champions nationaux sont amplement relatés dans la presse.

Essayant de définir la juridiction de la sûreté d'entreprise en 2011, J. Ferrier estimait dans le livre blanc du CDSE que

la direction de la sûreté [doit remplir] au moins trois missions essentielles :

- *Une mission de veille et d'analyse de la menace, indispensable pour un traitement des données adapté aux particularités de l'entreprise.*
- *Une mission opérationnelle organisée en autant de zones géographiques que nécessaires, capable en situation de crise d'organiser dans les différentes filiales la protection des infrastructures mais surtout la sûreté des personnes, qui constitue la priorité absolue dans l'ordre des missions qui nous sont conférées.*
- *Une mission de protection du patrimoine informationnel, afin de garantir l'intégrité de l'entreprise contre toute forme de cybercriminalité.*

Des entretiens que nous avons réalisés, il ressort que l'image de l'éclaireur de l'entreprise que donne Alain Juillet semble assez bien présenter ce que doit faire le directeur

sûreté, dans la mesure où ce terme d'éclaireur est à prendre dans son acception militaire, donc celui qui accomplit la mission *éclairer* qui se définit ainsi dans l'INF 202 :

rechercher le renseignement sans engager le combat pour contribuer à la sûreté rapprochée du chef et de la troupe.

Même si elle ne s'est pas encore imposée au sein de la profession, cette définition a le mérite d'englober la majorité des éléments énoncés jusqu'alors. Remarquons aussi que dans cette définition, éclairer renvoie à la sûreté.

1.3.4.3. Une sûreté tant tactique que stratégique

Si l'on estime que le débat relatif à la mission générique du responsable sûreté est, au moins temporairement clos par l'emploi du terme de mission *éclairer*, la question de la façon de l'accomplir demeure, corroborant la question posée par Jean-Pierre Vuillerme citée au § 1.3.4.2.

1.3.4.3.1. Le système de management de la sûreté

De nombreux praticiens estiment que, pour se développer et s'imposer, la sûreté gagnerait à s'inspirer du développement de la qualité dans l'entreprise. C'est notamment le cas de Pierre Novaro lorsqu'il déclare que son entreprise a mis en place un système de management de la sûreté (SMS) « à la manière d'un système de management de la qualité. » [Novaro, 2013]. Il décrit ainsi les phases de la mise en place de ce système de management de la sûreté :

La conception s'est appuyée sur des données de contexte internes et externes (...). L'élaboration s'est traduite par le suivi d'un certain nombre de principes directeurs. (...) La mise en œuvre a respecté deux axes cardinaux : la pertinence et l'appropriation.

Afin de ne pas partir à l'aveuglette (ou à l'aventure) quelques objectifs généraux ont présidé à la démarche :

- *s'assurer que les meilleures dispositions sont prises pour protéger les personnes ainsi que les patrimoines matériels et immatériels ;*
- *disposer d'une documentation de référence ;*
- *définir clairement la répartition des attributions ;*
- *concevoir et faire vivre une organisation ;*
- *démontrer que le groupe a réellement pris en compte l'exigence de sûreté ;*
- *permettre au groupe de travailler dans des environnements incertains ;*

- *protéger le groupe du risque pouvant résulter d'un incident de sûreté.*

Plusieurs éléments intéressants sont notables dans cette démarche : la mise en place d'une documentation de référence dont l'importance est aussi rappelée par Jean-Pierre Vuillerme [Vuillerme, 2013] afin de ne pas fonctionner essentiellement (ou uniquement) à l'instinct ou à l'intuition car « *l'intuition n'est plus suffisante pour garantir la performance* » [Vuillerme, 2012], une claire répartition des attributions sans laquelle aucune organisation ne peut exister, faire vivre l'organisation car la création ne peut suffire à elle-même, et enfin la prise en compte de la sûreté par l'ensemble du groupe, de l'entreprise. Et, afin de minimiser les risques de rejet, « *pour ce qui concerne l'appropriation par les entités opérationnelles, il était important de les associer à l'élaboration du SMS* » [Novaro, 2013]. Ajoutons à cela l'indispensable engagement de la direction de l'entreprise, car ce système de management ne peut fonctionner correctement s'il est laissé à l'abandon : l'enquête de 2010 de l'EDHEC et du CDSE, précédemment citée, précise que la lutte contre le crime n'est pas de la seule responsabilité de la sûreté d'entreprise, puisque « *elle concerne de multiples responsables jusqu'au plus haut niveau.* » Cette implication de la direction dans la sûreté de l'entreprise est un point maintes fois répété par les praticiens rencontrés.

Nous voyons ainsi que si la sûreté a un indéniable caractère tactique ou pratique que rappelle bien Pierre Novaro (dispositions prises, répartition des attributions, documentation de référence), elle n'en a pas moins un aspect stratégique : conception, définition de principes directeurs, existence d'axes cardinaux, et surtout la prise en compte de la sûreté par tout le groupe, y compris la direction générale.

Accepter ces préconisations, c'est reconnaître à la sûreté son caractère stratégique qui impose alors à l'entreprise de se poser la question de son intégration dans sa stratégie d'ensemble. La question de l'alignement stratégique, que l'on trouve en management des systèmes d'information, pourrait alors être transposée à la sûreté : soit l'entreprise définit sa stratégie en matière de sûreté et le directeur la met en œuvre, soit elle en vient à adapter sa stratégie à celle de la sûreté.

1.3.4.3.2. L'indispensable perfectionnement continu

L'organisation du management de la sûreté ainsi que l'implication de la direction de l'entreprise, pour indispensables qu'ils sont, ne suffisent cependant pas à asseoir la sûreté dans l'entreprise. En effet, parce qu'elle est encore jeune, la fonction doit poursuivre sa progression qualitative afin de rendre à l'entreprise tous les services que

celle-ci est en droit d'attendre d'elle. Ce point est d'ailleurs souligné dans un article publié dans Sécurité et Stratégie [Gautier-Gaillard et Faucon, 2010] :

Il s'agit de faire évoluer la fonction pour en faire un outil qui doit permettre d'une part l'exploitation des opportunités créées par le jeu de la concurrence, et d'autre part la réduction des menaces qui y sont liées.

Cette évolution de la fonction doit s'effectuer en prenant en compte les mutations de l'environnement, tant celui de la fonction dans l'entreprise que celui de l'entreprise parmi ses concurrents. C'est d'ailleurs une préconisation qui figure dans [Vuillerme, 2012] :

Il faut caractériser le contexte protéiforme dans lequel elle [l'entreprise] exerce son activité, mais aussi anticiper ses évolutions.

La sûreté doit donc entrer dans un cycle de perfectionnement continu, au sein duquel la prise en compte de l'environnement a toute sa place [Vuillerme, 2010] :

Caractériser la sensibilité des éléments à protéger, prendre en compte l'environnement dans lequel on se trouve puis concevoir et mettre en place des dispositifs et dispositions de protection, mais il demeure un reste résiduel qui s'amenuise via une boucle de progrès similaire à celle de la qualité.

Cette prise en compte de l'environnement qui se retrouve chez d'autres auteurs [Gautier-Gaillard et Faucon, 2010] est un indice supplémentaire du caractère stratégique de la sûreté. La sûreté doit en effet prendre en compte toutes les mutations de la criminalité qui vise l'entreprise afin de continuer à être efficace. Pour cela, elle peut soit adopter une posture réactive qui condamne l'entreprise à être victime d'attaques, soit une posture proactive en vue de prévenir leur arrivée. Cette dernière posture, plus difficile à mettre en œuvre que la réactive, s'inscrit dans une démarche stratégique, alors que la simple réaction peut s'effectuer sans qu'il soit besoin d'anticiper.

Le perfectionnement continu de la sûreté trouve aussi sa concrétisation dans le développement de formations adaptées aux professionnels de la sûreté, thème abordé dans l'enquête réalisée auprès des directeurs sûreté dans le cadre de cette thèse.

1.3.4.3.3. L'apport d'informations

Pour que ce système de management ne tourne pas stérilement sur lui-même, il doit participer à l'amélioration de l'entreprise et aider à faire croître sa valeur.

Pour cela, il lui faut alors fournir de l'information au dirigeant de l'entreprise. Ce faisant, il accomplira ce que recommandent tant Vuillerme que Faucon et Gautier-Gaillard *supra*.

Cette mission de récolte de l'information correspond d'ailleurs à un besoin du dirigeant, souvent décrit dans la littérature professionnelle comme un assoiffé d'informations [Junghans, 2013], tout en se plaignant parfois de leur surabondance :

Un chef d'entreprise a besoin d'une information de type stimulus. Les signaux faibles apportent au dirigeant des informations divergentes par rapport au consensus. (...) Cependant, afin que le signal faible soit utile, il doit faire l'objet d'une production quasi industrielle avec un homme au centre, le directeur du renseignement. (...) Cette mission (directeur du renseignement) pourrait logiquement revenir au directeur sûreté.

Cette remarque conforte donc la qualification d'éclaireur de l'entreprise, puisque la mission de l'éclaireur est de rechercher le renseignement. Nous sommes ainsi en présence d'un créneau que le responsable sûreté peut s'approprier. Ce faisant, il fera de l'intelligence économique, au sens auquel l'entend Alain Juillet pour qui elle consiste en *la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques*.

Le caractère stratégique de la sûreté apparaît encore dans cette mission d'apport d'information au dirigeant. L'intégration de l'intelligence économique à la sûreté fait cependant débat parmi les praticiens, certains estimant que leur direction actuelle ne serait pas en mesure de la prendre en compte.

1.3.4.3.4. La difficile mise en œuvre

Traduire dans les faits les demandes de son entreprise n'est pas toujours simple car, quand bien même le directeur sûreté est souvent vu comme un homme d'action, il s'avère que cette mise en œuvre est parfois difficile. S'ajoute en effet à la création ou la rénovation de cette direction un indispensable travail de mise en commun de personnes aux compétences diverses qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble :

La mise en place de la direction sûreté n'est pas simple car cette approche nécessite de s'appuyer sur des expertises ou des métiers qui n'ont que peu ou pas de rapports les uns avec les autres. [Douzet et Héon, 2013]

De plus, le directeur sûreté doit affronter de nombreux défis [Vuillerme, 2013] :

inscrire une politique de sûreté assumée par le PDG de l'entreprise, distinguer la maîtrise d'ouvrage de la maîtrise d'œuvre, animer un réseau d'acteurs impliqués dans des missions de sûreté, savoir quoi comment et à qui déléguer la gestion de certaines missions requérant des compétences techniques spécifiques, mettre en place des mécanismes de contrôle, circonscrire le champ d'action des acteurs de la sûreté.

Cette difficulté est sûrement due, pour partie, à la jeunesse de la sûreté et à la relative méconnaissance du fonctionnement de l'entreprise par le praticien.

Dans le même article [Vuillerme, 2013], nous remarquons que deux éléments principaux s'opposent au plein développement de la sûreté au sein des entreprises :

- l'absence d'inscription de celle-ci dans les processus de l'entreprise : « *Le fait de sécuriser la stratégie de l'entreprise ainsi que son patrimoine humain, intellectuel et matériel doit être reconnu comme une fonction vitale, naturellement intégrée à la carte des processus de l'entreprise* » ;
- la confusion entre moyens et fin de la sûreté : « *On observe dans le domaine de la sûreté une certaine confusion entre l'objectif à atteindre et les moyens à mettre en place pour y parvenir.* »

L'inscription de la sûreté dans les processus, même si elle rebute certains praticiens, semble cependant indispensable à sa pleine reconnaissance par une organisation qui fonctionne beaucoup par processus. La confusion fin – moyens nuisant pour sa part à la reconnaissance du caractère stratégique de la sûreté. Ces deux points sont d'ailleurs évoqués dans les deux entretiens menés préalablement à la réalisation de notre enquête auprès des directeurs sûreté.

Ces difficultés ne sont cependant pas les seules à prendre en compte.

La sûreté est aussi vue comme un métier d'influence [Vuillerme, 2013], ce qui semble difficilement compatible avec la caractéristique d'homme d'action que les dirigeants d'entreprise aiment à donner à leur responsable sûreté. Et cette influence peut être diminuée si l'entreprise perd progressivement confiance en sa sûreté, tant les facteurs d'occurrence de cette perte de confiance sont nombreux [Vuillerme, 2013] :

le défaut de pilotage, l'absence de mécanisme de contrôle, une culture du doute insuffisante sont autant de facteurs qui peuvent conduire à une situation d'échec grave avec ses corollaires que sont le discrédit de l'équipe

en charge – quand ce n'est pas de la fonction qu'elle représente – et la perte de confiance dans le management de l'entreprise.

Surmonter ces obstacles semble indispensable à bien des auteurs car [Pierre, 2009] :

Il s'agit ni plus ni moins en effet que d'être capable de participer aux choix stratégiques de l'entreprise dans sa mondialisation et d'en assurer le succès en la protégeant contre les autres et contre elle-même.

Le caractère stratégique de la sûreté est ainsi affirmé, mais il l'est par un praticien et non par un dirigeant d'entreprise, et on ne peut participer aux choix stratégiques de l'entreprise que si on y est positionné assez haut. Néanmoins, ce premier paradoxe du directeur sûreté, homme d'action et homme d'influence, n'aide pas à clarifier son positionnement.

1.3.4.4. Les relations avec l'État

Si dans certains pays comme la Suisse, l'État intervient peu dans les questions de sûreté d'entreprise, sauf en cas d'affaire criminelle, il en est tout autrement en France où la sûreté au sens large est souvent vue comme un domaine régalien.

Cependant, la modification du rôle de l'État au fur et à mesure du temps et des opérations de déconcentration et de décentralisation, comme le décrivent Thoenig et Duran [Thoenig et Duran, 1996] a eu des conséquences sur ses relations avec l'entreprise.

1.3.4.4.1. Du producteur monopolistique

La France est un pays centralisateur, avec une appétence certaine pour la préservation du domaine régalien par l'État. Ce dernier définissant lui-même et sans appel ce qui ressort de ce domaine, les questions de sécurité et de sûreté y ont été incluses, même s'il serait logique de penser que la sûreté des entreprises privées a peu à voir avec l'État. Mais pour que le système suisse soit transposé en France, encore faudrait-il que les entreprises privées le soient effectivement. La reconversion rapide des hauts fonctionnaires et des membres de cabinets ministériels dans les entreprises, voire à leur tête, montre que la frontière public - privé est parfois floue.

Les relations entre l'État français et les entreprises constituent ainsi une question à part entière, et entretiennent la fameuse « exception culturelle ».

Si ce lien peut étonner de la part d'entreprises privées, cela étonne moins de la part d'un État qui a mis en place le Conseil National des Activités Privées de Sécurité

(CNAPS¹⁸) dont un des objectifs à sa création était de moraliser le monde des activités privées de sécurité.

Une autre explication probable à l'existence de ces liens forts entre sûreté d'entreprise et État tient au recrutement des directeurs sûreté des grands groupes. Selon Griot, environ 75 % des directeurs ont une expérience acquise auprès des services de l'État (armées, gendarmerie, police, etc.) [Griot, 2014]. Ce constat est confirmé quelques années plus tard et renforcé par celui de Cotard pour lequel [Cotard, 2017] :

les profils issus de l'État, longtemps la règle dans les fonctions sûreté en France (et pour des raisons bien légitimes), expliquent peut-être pourquoi l'orientation pro business a semble-t-il été prise moins vite que dans les entreprises américaines ou britanniques.

Cette origine qui semblait la règle, a été depuis peu régulièrement critiquée, au motif qu'une personne issue du monde régalién n'est que peu familiarisée avec le monde de l'entreprise. L'enquête que nous avons réalisée dans le cadre de cette thèse confirme cette remarque, nombre d'anciens du monde régalién expliquant que leur acculturation à l'entreprise n'a pas été simple et a nécessité du temps. Il y a quelques années, la profession semblait se diriger de plus en plus vers une « civilianisation », à savoir son ouverture plus large à des personnes venant du monde civil comme le présentait Alain Juillet dans le livre blanc du CDSE de 2011 :

Le profil du directeur de sûreté évoluera probablement à l'avenir. D'un côté se situent tous les techniciens de la sécurité matérielle, physique, informatique, de la propriété intellectuelle, etc. Ces techniciens ont besoin d'un corps de connaissances de plus en plus étendu et précis sans lequel ils prendraient des risques légaux. Ce sont les managers de la sécurité dont le niveau peut être très élevé en fonction de la taille de l'entreprise. D'un autre côté, il faudra un chef d'orchestre de tous ces savoirs, dont le rôle est de faire que la partition soit bien rendue, ce qui suppose l'harmonie de tous les instruments précédents. Il faudra à ces responsables un sens aigu de la stratégie, sans parler d'une certaine capacité à faire face à l'imprévu. C'est le nouveau domaine de la sûreté globale, sans limite

¹⁸ Créé en 2011 par la LOPPSI 2 du 14 mars 2011 et entré en fonction le 1^{er} janvier 2012, le CNAPS est un service français de police administrative chargé de la délivrance, pour le compte de l'État, des autorisations d'exercice dans le secteur de la sécurité privée, du contrôle des acteurs (personnes physiques ou morales) de la sécurité privée et d'une mission de conseil à la profession.

bien définie mais qui va au-delà de la simple conformité aux textes ou jurisprudences. Directement intégré au plus haut niveau de l'entreprise, ce directeur ou cette directrice doit avoir les moyens tant budgétaires qu'humains de mettre en œuvre sa stratégie d'accompagnement des activités commerciales.

Or, pour être intégré au plus haut niveau de l'entreprise, il faut en avoir une connaissance aiguë, ce qui ne peut être le cas d'un directeur sûreté fraîchement issu du domaine régalien.

Les liens historiques entre l'entreprise et l'État, incarnés dans la personne du directeur sûreté, semblaient donc sur le point de se distendre, sans pour autant que l'État s'en affranchisse dans la mesure où il se veut stratège, donc partenaire privilégié de l'entreprise¹⁹.

Puis vinrent les attentats de l'État islamique en France, qui ont rebattu les cartes au profit de profils opérationnels plus marqués. Ce retour du balancier vers des opérationnels aguerris a cependant pour effet pervers d'occulter la question des besoins en sûreté de l'entreprise par la concentration des efforts sur la question des moyens : qui peut protéger l'entreprise ?

1.3.4.4.2. Au partenaire

Depuis la fin des *30 glorieuses*, les administrations ont amorcé leur désengagement du monde de la production (construction de routes et d'ouvrages d'art, défense de l'environnement, etc.). Les lois de décentralisation, l'accroissement du rôle des associations, l'apparition de l'Union européenne et les pertes de monopole ont restreint le domaine régalien. Cela se traduit par une augmentation du nombre des acteurs de la production qui correspond d'ailleurs à une attente des usagers.

Le désengagement de l'État du monde de la sécurité constitue une nouvelle étape de ce processus, quand bien même il ne donne aucun signe de vouloir renoncer à un partenariat fort avec tout ce qui a trait à la sécurité en France.

La « coproduction de la sécurité » qui renvoie au partenariat entre les forces de sécurité nationales et les privées s'applique aussi à l'entreprise, la question étant de savoir quel sens on accorde au terme partenariat car il peut, dans les faits, être plus ou moins équilibré.

¹⁹ Encore que le terme de stratège puisse ne pas être entièrement adapté au point de vue des entreprises, puisque le stratège est chargé de décider ce que les autres vont exécuter.

Ainsi, Marie Gerosa, Directrice-adjointe sécurité du groupe Thales, ancienne commissaire de police, et Laurent Mereyde Directeur sûreté du groupe Technip estiment dans le livre blanc du CDSE de 2011 que l'État

peut être un partenaire privilégié dans trois domaines principaux à savoir : la prise de conscience prévalant à la création d'une direction sûreté, le processus même de création, le fonctionnement au quotidien.

Ce texte est daté, car s'il est encore nécessaire de susciter une prise de conscience préalable à la création d'une direction sûreté, c'est un signe que l'entreprise démarchée n'a qu'une faible envie de s'en doter. De même, on voit mal comment l'État pourrait aider au fonctionnement quotidien d'une direction sûreté d'entreprise, dans la mesure où elles ont toutes leurs particularismes.

Les mêmes estiment que les domaines dans lesquels l'État devrait intervenir sont :

- la formation initiale et continue des cadres de la sûreté d'entreprise ;
- des conférences données aux cadres d'entreprise pour « *affiner leur prise de conscience des enjeux de sûreté en mettant en exergue l'évolution des menaces de tous genres et de leurs impacts économiques potentiels* » ;
- encourager la rédaction d'un guide de bonnes pratiques, soutenir un processus d'aide et de conseils, fournir des points de situation des pays dans lesquels les entreprises investissent, diffuser des alertes relatives aux cybermenaces.

Nous ne reviendrons pas sur la prise de conscience mentionnée *supra*. La question de la formation des cadres de la sûreté sera débattue dans la partie consacrée à l'exploitation de notre enquête, puisque celle du directeur sûreté et des membres de son équipe à leurs fonctions constitue une partie du questionnaire réalisé. Mais même si elle s'avère indispensable, est-il du rôle de l'État de former tous les directeurs sûreté d'entreprise ?

Un autre point du partenariat État – entreprises a été évoqué lors d'un colloque organisé par le CDSE en 2012 sur le thème « *la sécurité dans le monde de l'entreprise et les relations avec la police et la gendarmerie nationale*²⁰ » : le préfet délégué interministériel à la sécurité privée avait émis l'idée de créer une carte professionnelle des directeurs sûreté, sur le modèle de celle que doivent posséder les agents de sécurité privée pour exercer. Un tollé s'ensuivit, et certains lui répliquèrent que, pour contrer

²⁰ Cf. <https://www.cdse.fr/spip.php?article1450> site visité le 12/09/2019.

cette mesure, les dirigeants d'entreprise établiraient leur directeur sûreté à l'extérieur des frontières nationales, rendant ainsi cette réglementation caduque.

De ces controverses ressort que si l'État veut être partenaire de la sûreté des entreprises, il lui faut alors redéfinir son rôle, en partant des besoins que les entreprises expriment, car les propositions relevées jusqu'alors montrent davantage qu'on attend de l'autre acteur ce qu'on ne veut ou ne peut pas faire.

Ce travail est nécessaire, car on ne peut répondre correctement à un besoin qu'une fois qu'on l'a identifié, et non après s'en être fait une idée plus ou moins correcte. Ce faisant, on passerait d'une présence forte à un accompagnement à sa juste place.

L'État n'a pas encore pris conscience que la sécurité du privé est un domaine dans lequel il y a toute une hiérarchie qui va du donneur d'ordre au gardien de l'usine avec son chien. Entre les deux, il y a des strates et tous les profils de carrière à développer où l'État pour l'instant a tendance à ne voir qu'un magma dans lequel il n'intervient peu, à cause encore une fois de la schématisation qui veut une séparation entre l'État et la société civile. Non. Il faut que l'État s'intéresse au fonctionnement de l'actualité civile sans vouloir forcément s'immiscer et en prendre le contrôle. Il est possible d'y parvenir par un pouvoir d'incitation, de réglementation de conseil, par des systèmes de passerelles, des colloques, etc²¹.

Cet accompagnement est d'ailleurs demandé par les entreprises, conscientes qu'elles ne peuvent tout faire elles-mêmes [Vuillerme, 2010] :

Si les entreprises sont devenues globales, les pays étrangers n'accepteront pas indéfiniment d'acheter des produits importés, et les États doivent accompagner les entreprises dans leur développement sans se substituer à leur responsabilité.

Dans les domaines tels que la géopolitique, l'actualité politique et sociale des pays, les types de criminalité les plus répandus, les entreprises manquent cruellement de connaissance, non par incapacité de leur part, mais simplement parce que ces domaines, qui doivent être intégrés à la connaissance qu'a l'entreprise de son environnement, ne sont pas dans sa sphère de compétence. Ainsi il serait utile de [Vuillerme, 2012] :

²¹ Hervé Pierre, *Le journal du net*, 02 avril 2008, <http://www.journaldunet.com/solutions/securite/dossier/08/0402-directeur-de-surete-danone/5.shtml> visité le 11/09/2019. Le texte original est respecté, dans sa forme et sa syntaxe.

croiser les regards [entre l'État et l'entreprise] sur les agressions dont les entreprises ont été victimes en suscitant la création de plateformes d'échanges confidentiels dans le cadre de groupes de confiance réunissant des acteurs économiques français et les services de l'État.

Le terme choisi « croisement des regards » ainsi que la mise en place de plateformes d'échanges laissent supposer une égalité de traitement entre les deux partenaires, et non une prépondérance de l'un sur l'autre.

Il semble donc nécessaire de faire évoluer les rapports, pas encore apaisés, entre État et industrie (« *le dialogue État-industrie se fonde avant tout sur un rapport de force et des intérêts divergents*²² ») pour que chacun sache ce que fait l'autre, ce qu'il peut en attendre, et ce en quoi il lui est nécessaire [Pierre, 2009] :

Définir les rôles respectifs de l'État et de la sûreté d'entreprise dans la défense des intérêts économiques d'un pays, c'est poser une question de stratégie. L'État et les entreprises sur son territoire ont-ils des adversaires ? Sont-ce les mêmes ? Où sont-ils ? Comment les identifier sans se tromper et comment les combattre ?

Il faudra alors prendre en compte le principe de réalité et [Pierre, 2009] :

mettre fin à la fiction utopique qu'administration et pouvoir politique ne pourraient avoir avec le monde économique que deux options : soit l'ignorer comme impur, car atteint du péché originel du profit, soit se l'approprier brutalement en le nationalisant. (...) L'État, on ne le redira jamais assez, doit repenser son rapport aux entreprises, victimes de la disparition historique des corps intermédiaires depuis deux siècles.

Cette redéfinition des rôles peut passer par la reconnaissance et la (re) découverte des richesses de l'autre :

*Dans la coopération public-privé, le public a besoin du privé pour amener des idées sur des modes de gestion plus performants, ou la recherche du résultat. Par contre, l'administration peut amener ses méthodes, sa rigueur*²³.

²² D'Elia, D. La cybersécurité entre bien public et marketing de la peur, in *Quelles stratégies face aux mutations de l'économie de défense mondiale*, études de l'IRSEM n° 3, 2015, p 88.

²³ Juillet, A. Interview in *Sécurité et Stratégie* n° 25, juin 2017, pp 12 à 17.

1.3.5. Constitution d'une problématique

En prolongeant notre intérêt pour les questions de défense, sécurité et sûreté à l'entreprise, et après avoir mené quelques recherches exploratoires (analyse des numéros publiés de Sécurité et Stratégie, étude des ComEx des entreprises du CAC 40), nous nous sommes rendu compte que la sûreté d'entreprise renvoyait d'elle une image différente de celle qu'elle tentait de construire.

Elle peut se prévaloir d'indéniables réussites pratiques, mais lorsqu'on est extérieur à l'entreprise, l'image que l'on a d'elle suscite de nombreuses questions.

En 2007, le CDSE par l'intermédiaire du groupe Haÿ, a débuté ses études relatives à l'identité professionnelle du directeur sûreté. En 2020, un entretien avec un praticien réalisé dans le cadre de notre enquête nous a appris que ce type de questionnement se poursuivait. Une telle persistance indique que la réponse à cette question n'a toujours pas été apportée, ce qui interroge sur la capacité de la profession à se définir. De même, les adversaires et la juridiction de la sûreté sont assez flous, ce qui n'est pas de nature à rassurer les dirigeants d'entreprise : que ferait en effet un directeur sûreté dans l'entreprise, si ses pairs ne sont pas capables de décrire précisément le poste qu'il peut occuper ? Une solution simple pour l'entreprise est donc de définir elle-même le poste, ce qui explique au moins partiellement la différence de terme utilisé pour son intitulé et l'hétérogénéité des juridictions.

Pourtant, nous l'avons vu, la modification du terme employé accompagne les évolutions de l'entreprise, celle des menaces, celle du spectre sécuritaire que l'État se réserve et l'augmentation du nombre de lois relatives à la sécurité en France. Il apparaît ainsi clairement que la sûreté d'entreprise est insérée dans un environnement que l'entreprise prendra en compte pour élaborer sa stratégie.

Malgré cela, la sûreté n'est toujours pas reconnue comme un acteur stratégique de premier plan par l'entreprise notamment parce que son directeur ne siège pas au ComEx. L'enquête que nous avons menée auprès des praticiens montre qu'à un tel siège ils préfèrent avoir un accès direct au dirigeant de l'entreprise, mais ce dernier point repose sur des relations *intuitu personae* qui peuvent être modifiées lorsque le dirigeant change, alors que le siège au ComEx concrétise l'importance que l'entreprise accorde à une direction.

Face à cette absence de reconnaissance de son aspect stratégique, la sûreté estime pourtant qu'elle est une fonction stratégique tout en maintenant des ambiguïtés préju-

diciables à cette reconnaissance. Nous l'avons vu, elle est en mesure d'apporter des informations au dirigeant d'entreprise, mais rechigne parfois à intégrer l'intelligence économique dans sa juridiction. Des praticiens parlent du perfectionnement continu de la sûreté, mais ils rechignent à se former comme nous le verrons dans l'enquête que nous avons réalisée.

Seuls quelques praticiens affirment le caractère stratégique de la sûreté en étayant leur argumentation [Vuillerme, 2013], et l'acceptation de la sûreté à la table de la définition de la stratégie de l'entreprise semble être encore l'exception, comme si la profession n'avait pas progressé depuis plusieurs années.

Un tel décalage entre les prétentions et la réalité ne peut être le fruit du hasard. Comme l'environnement de l'entreprise est de plus en plus concurrentiel, voire agressif, chaque entreprise a besoin de mobiliser toutes les énergies dont elle dispose pour élaborer la stratégie la plus pertinente qui lui permettra de poursuivre son développement. Définir la stratégie de l'entreprise sans celui qui est chargé de la sécuriser [Vuillerme, 2013] montre que la sûreté n'est pas considérée comme légitime pour intervenir dans ce débat. Pourtant, la plupart des praticiens avec lesquels nous nous sommes entretenus dans le cadre de notre enquête nous ont affirmé que si l'entreprise a créé une direction sûreté, c'est parce qu'elle en éprouvait le besoin. Mais les réponses à la question de l'enquête que nous avons menée « *En excluant les éventuels conflits de pouvoir et de personnes, avez-vous trouvé votre place naturellement dans l'entreprise ou l'affirmez-vous encore ?* » ayant été rarement franches et affirmatives nous montrent l'existence d'un doute.

Comment la sûreté peut-elle être reconnue stratégique ? Le préalable est d'abord d'être acceptée et reconnue à ses justes place et valeur par les directeurs des fonctions établies.

Il lui faut prouver qu'elle est efficace dans la protection des trois patrimoines de l'entreprise, ce qui lui permettra d'asseoir sa place dans l'entreprise. Il lui faut ensuite être reconnue comme une fonction à part entière par les fonctions établies, ce qui ne semble pas encore être le cas, dans la mesure où, selon les résultats de notre enquête, les directeurs sûreté ne considèrent pas naturellement ceux des fonctions établies comme leurs collègues.

Cette reconnaissance à ses justes place et valeur, préalable à la reconnaissance de son caractère stratégique, passe donc par la reconnaissance de sa légitimité dans l'entreprise, ainsi que par celle de son directeur, tant par les employés de l'entreprise que

par ses pairs directeurs. Il faut donc que le directeur sûreté prouve d'abord qu'il est le dirigeant légitime d'une fonction légitime.

Cette légitimité pourra alors être pleinement reconnue par l'État qui, même s'il est représenté régulièrement au colloque du CDSE, ne se tourne pas toujours vers les entreprises et leurs directeurs sûreté lorsqu'il traite des questions de sécurité intérieure : le président du CDSE a d'ailleurs publié le 14 octobre 2019 un article en ce sens dans le journal *Les Échos*²⁴.

Cette question de la légitimité est donc centrale dans le positionnement et l'assise de la sûreté dans l'entreprise. Comme elle constitue la condition nécessaire de la reconnaissance de son caractère stratégique, nous ferons de cette question la problématique de notre travail doctoral.

1.3.6. La légitimité

Puisque la question de la légitimité du directeur sûreté se pose, il est indispensable de définir au préalable ce qu'elle est.

Selon le dictionnaire de l'Académie Française, la légitimité est le *caractère de ce qui est fondé en droit ou de ce qui est conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition*. Cette définition ne saurait suffire, car le droit, l'équité, la raison, les règles établies et les traditions laissent une grande marge de manœuvre au dirigeant pour décider de ce qui est légitime ou non dans son entreprise.

Consulter la littérature scientifique permet d'affiner le concept.

Buisson, dans [Buisson, 2005] nous en donne un aperçu synthétique en nous rappelant que la légitimité est nécessaire à la survie des organisations, qu'elle constitue un *au-delà du droit* selon Habermas et que, loin d'être statique, elle résulte d'un processus continu de légitimation [Beaulieu et al., 2002].

Les définitions de la légitimité organisationnelle sont diverses, et Buisson en fournit un récapitulatif intéressant dans [Buisson, 2008] :

Parsons (1960)	La légitimité correspond à l'évaluation de l'action en termes de valeurs partagées ou communes, dans un contexte d'implication de l'action dans le système social.
Bock (1979)	La légitimité se définit en termes de l'existence d'un consensus qui supporte l'institution, lui confère une sanction légale et

²⁴ Cf. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/securite-interieure-noublions-pas-les-entreprises-1139814> site visité le 25 août 2020.

	même des privilèges spécifiques.
Suchman (1995)	La légitimité est une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions.
Deephouse (1996)	Une organisation est dite légitime lorsque ses moyens et ses fins apparaissent comme valides, raisonnables et rationnels.
Kostova et Zaheer (1999)	La légitimité organisationnelle est définie comme l'acceptation de l'organisation par son environnement.
Zelditch (2001)	La légitimité de toute caractéristique d'une structure sociale est visible par le fait qu'elle est soutenue par ceux qui n'ont rien à y gagner, même par ceux qui bénéficieraient d'autres structures.

Tableau 5 : Définitions possibles de la légitimité. Source : [Buisson, 2008]

Les termes employés par chaque auteur cité (évaluation, valeurs, consensus, perception, raisonnables, acceptation, soutien) renvoient tous à l'immatériel, et les définitions font implicitement appel à un groupe de personnes qui avalise la légitimité : elle ne peut donc être décidée par celui qui la revendique. Il ne suffit donc pas de s'affirmer légitime pour l'être, la légitimité passe par la reconnaissance extérieure. Nous pouvons en déduire alors qu'au sein d'une organisation, une personne s'affirmant légitime devra être reconnue comme telle par les membres de son organisation, mais aussi par ceux qui œuvrent avec cette organisation.

Cette reconnaissance par d'autres personnes prouve également que, quand bien même elle renvoie à l'imaginaire, *la légitimité loin d'être une fiction partagée, trouve un ancrage dans la vie réelle* [Eraly, 2015].

Un lien s'établit alors entre fonction et légitimité, dans la mesure où toute fonction fait référence à un immatériel (ressources humaines, marketing, sûreté) et regroupe un ensemble de personnes en mesure de ratifier la légitimité de leur directeur.

À ces multiples définitions, de multiples formes de la légitimité font écho. Celles que Weber a énoncées dans un texte hypothétiquement daté [Weber, 2014] à savoir la légitimité traditionnelle (qui provient de la coutume), la charismatique (dont la source est le leader) et la rationnelle légale (découlant de l'obéissance aux lois et règlements) en étant la source.

Selon la forme retenue de la légitimité, un processus de légitimation sera mené par la personne souhaitant affirmer sa légitimité. Ce processus peut être tout à la fois symbolique, cognitif et informationnel, d'influence et d'identification [Buisson, 2005]. Que ce processus soit d'influence résonne particulièrement pour les directeurs sûreté qui outre des hommes d'action peuvent aussi être vus paradoxalement comme des hommes d'influence (§ 1.3.4.3.4).

Enfin, Buisson nous livre un élément de réflexion particulièrement opportun pour notre problématique, lorsqu'elle expose que « *la légitimité reste le plus souvent gérée en situation de crise, les entreprises cherchant à redorer leur image suite à une crise financière, écologique, un licenciement massif, etc.* » [Buisson, 2008] dans la mesure où le directeur sûreté est celui vers lequel l'entreprise se tourne en temps de crise (entretien n° 14) :

J'ai été en LL, il y a 10 jours là, sur une grosse merde, à l'issue de ce truc, mon PDG m'appelle et il me dit "X, je te remercie d'avoir amené un peu de sérénité dans ce bordel" parce qu'on a l'habitude. On a eu l'habitude de gérer des crises, donc (...) quand tout le monde commence à courir comme des poulets sans tête, et toi tu leur dis "attendez, attendez, on se calme on s'assied, on explique". Et donc tu te fais de super relais, parce que les mecs t'ont vu manœuvrer à l'étranger, tu leur a dit stop, voilà comment on va faire, et puis ça va. Et puis ça marche.

Nous sommes ici face à un nouveau paradoxe des directeurs sûreté, relatif cette fois à leur légitimité et non à leur exercice professionnel. Si les directeurs de fonctions établies manifestent leur légitimité dans les activités quotidiennes de l'entreprise, les directeurs sûreté doivent manifester la leur dans des situations d'exception, ce qui peut poser un problème de reconnaissance de leur légitimité. Leur légitimité doit en effet être reconnue par leurs pairs, mais le quotidien de l'entreprise ne leur donne pas beaucoup d'occasions de leur prouver cette légitimité. Faut-il que alors l'entreprise attende une situation exceptionnelle pour que son directeur sûreté prouve sa légitimité ? Pourtant, certaines actions de la sûreté sont des commandes de l'entreprise dans une période calme, et peuvent prouver une certaine légitimité de son directeur.

Face à cette difficulté, nous proposons de conceptualiser la légitimité selon deux formes :

- la légitimité d'usage qui se manifeste dans les situations quotidiennes de l'organisation ou du praticien considéré ;

- la légitimité d'exception qui se manifeste dans les situations sortant de l'ordinaire pour l'organisation ou le praticien.

Ainsi, un DRH qui œuvrera parfaitement dans le quotidien de son entreprise manifestera sa légitimité d'usage, mais s'il ne peut régler un plan social, il ne manifestera pas sa légitimité d'exception. Dans un autre domaine, le général Gamelin major de sa promotion de Saint-Cyr, sorti deuxième de l'école de guerre, publie en 1906 une *Étude philosophique sur l'art de la Guerre* qui assied sa réputation de penseur militaire, manifeste sa légitimité d'usage jusqu'à la percée de Sedan en 1940 après laquelle il est relevé de son commandement, faute d'avoir manifesté sa légitimité d'exception dans cette situation. Il fit pourtant une première guerre mondiale exceptionnelle, ne restant colonel que 8 mois avant d'être nommé général.

Ces exemples nous montrent que, de même que le courage, la légitimité d'exception n'est pas une « grandeur à seuil » comme l'écrit Soljenitsyne dans *l'Archipel du goulag*, à savoir une grandeur acquise définitivement à partir du moment où l'on a franchi un certain seuil, mais qu'elle est remise en jeu à chaque nouvelle situation d'exception.

Conséquence de cette avancée conceptuelle, le directeur sûreté doit manifester sa légitimité tant dans les situations d'exception pour lesquelles il a été recruté (selon les dires des praticiens rencontrés durant notre enquête), que dans des situations d'usage, à savoir ce qui pourrait être qualifié de « vie courante » de l'entreprise. Habitué à manifester ce qui est pour lui une légitimité d'usage dans l'exceptionnel de l'entreprise, il doit manifester une légitimité d'exception dans l'usage de l'entreprise. Devant intégrer l'exception dans l'usage, il doit alors développer un habitus qui lui est propre.

Ce constat d'un certain écartèlement du directeur sûreté confirme ce qu'affirme Eraly selon lequel pour prétendre à la légitimité, un agent d'autorité doit prouver qu'il dispose d'un savoir utile à la communauté dont il est le chef, qu'il respecte les devoirs de sa charge, qu'il exprime la volonté générale de son groupe et qu'il dispose de pouvoirs spécifiques au service de cette volonté générale [Eraly, 2015]. Savoir, devoir, vouloir et pouvoir sont les quatre dimensions de la légitimité dont le représentant *a les pieds dans le pratico-social et la tête dans l'imaginaire* [Eraly, 2015].

Ce développement de la légitimité nous permet ainsi de reformuler notre problématique de manière plus explicite en nous demandant si le directeur sûreté a effectivement construit sa fonction selon ces quatre dimensions et s'il incarne bien ce pont entre les aspects imaginaire et pratique de son métier.

1.4. La discrétion de la science

1.4.1 Pourquoi la questionner ?

C'est donc à l'issue d'un cheminement tant professionnel que personnel, parsemé de rencontres et de lectures, qu'un questionnement sur l'entreprise, et plus particulièrement sur sa sûreté s'est fait jour. La fréquentation des seuls professionnels pour répondre à ce questionnement ne pouvait cependant suffire.

Leurs réponses avaient en effet plusieurs inconvénients.

Tout d'abord, elles ne pouvaient être que biaisées, l'appétence à questionner sa propre légitimité n'étant pas toujours très développée. En outre, se livrer à un tel exercice devant un enquêteur, même connu, nécessite une grande confiance en lui.

Elles étaient aussi la plupart du temps partielles, peu de professionnels élevant le débat jusqu'à poser des questions conceptuelles. Chacun prêchait plutôt pour sa paroisse, défendant sa façon de faire, tout en reconnaissant qu'elle était liée au particularisme de son entreprise, renforçant le constat que la sûreté d'entreprise était très dépendante de celui qui l'exerçait. Ce dernier constat était partagé par la majorité des directeurs sûreté en exercice rencontrés, mais bien peu se saisissaient du problème pour y trouver des solutions, laissant en cours la question de savoir si la sûreté s'incarnait dans ou si elle s'identifiait à une personne.

Cette attitude rappelle celle que Crozier déplorait, à savoir le manque d'introspection des chefs d'entreprise dont les actes ne s'ajustaient pas aux besoins de leurs collaborateurs et de leur entreprise [Crozier, 1989].

Conséquence de ce particularisme exacerbé, les rares praticiens tels Jean-Pierre Vuillerme qui tentaient de conceptualiser la question pour que l'exercice devienne plus rationnel étaient ignorés ou rabroués. Comme il sied à des gens de bonne composition, certes, mais leurs propositions ne rencontraient qu'un écho faible, dû à la simple politesse et au respect minimum que leur grande expérience leur valait. Ce reproche n'est pas encore mort, car les entretiens menés ont fait ressortir une certaine prévention des praticiens envers les personnes qui sont tentées « d'intellectualiser » le métier.

Hommes d'action, comme ils sont définis et parfois se plaisent à se définir ainsi, les directeurs sûreté ont ainsi tendance à délaissé la réflexion sur leur raison d'être, les

particularismes des entreprises pouvant apparaître comme des obstacles à la conceptualisation du métier. Reconnaissons, à leur décharge, que le rythme de l'entreprise ne leur permet pas toujours de prendre un recul suffisant à l'exercice d'une réflexion sereine et fructueuse.

1.4.2. Une science qui pourrait se développer

Rechercher de la littérature scientifique consacrée à la sûreté d'entreprise est une tâche ardue. En effet, des recherches via l'Internet, malgré les limites qu'elles comportent, donnent les résultats suivants (obtenus en septembre 2019) :

Alors que la recherche de l'occurrence sûreté dans *Google scholar* donne environ 182000 résultats, celle de « sûreté d'entreprise » n'en donne que 20.

Dans *Sécurité et Stratégie*, revue du CDSE, on trouve seulement 3 entrées pour « sûreté d'entreprise » et 14 pour « sûreté ».

Si l'on recherche toujours dans *Google scholar* les occurrences du terme « *corporate security professional* » nous obtenons 99 résultats, 327 résultats pour « *corporate security management* », 1 060 pour « *corporate security policy* » et 16 900 pour « *corporate security* ».

Jeunesse du développement du sujet – bien que Fayol l'ait évoqué il y a plus d'un siècle –, manque d'ouverture de la profession à la recherche scientifique, désintérêt des scientifiques envers la matière, manque de connaissance du sujet par les scientifiques, les causes peuvent être nombreuses pour expliquer ce déficit.

1.4.2.1. Dans le monde francophone

En France, Frédéric Ocqueteau est un des seuls à aborder le sujet, mais ses travaux ne balayent pas toute la juridiction de la sûreté d'entreprise. Ses domaines de recherche sont en effet les suivants :

- Représentations sociales du crime et des institutions pénales
- Secteur privé de la sécurité
- Politiques de prévention des risques et de sécurité dans le transport routier
- Droit et usages socio-politiques des technologies de protection à distance
- Sociologie des professions policières
- Réforme des institutions régaliennes, instruments d'action et nouveau management public

- Transferts de cultures sécuritaires État/entreprises²⁵ ;

et il dispense des enseignements dans les matières suivantes :

- droit pénal et procédure pénale ;
- sociologie criminelle ;
- sociologie de la police ;
- sociologie du droit ;
- sociologie de la sécurité privée.

Il s'est cependant intéressé à la sûreté d'entreprise en étudiant notamment les questions de l'origine [Ocqueteau, 2011b] et du rôle des directeurs sûreté [Ocqueteau, 2011a] ainsi que celle du renseignement en entreprise [Ocqueteau, 2016]. Ce thème n'est pas le principal de ses recherches, ce que confirme Google scholar qui liste 401 contributions dont l'auteur est Ocqueteau, mais seulement 4 pour « sûreté d'entreprise » ayant Ocqueteau comme auteur.

Dans le premier article référencé, il estime que le recrutement des directeurs sûreté d'origine militaire n'est pas près de se tarir :

la séduction exercée dans la plupart des grandes entreprises par les agents issus des mondes militaire et gendarmique devrait faire durablement sentir ses effets. Nous ne sommes pas en mesure d'interpréter définitivement ce phénomène, quand bien même nous avons cherché à contrôler la représentativité de l'échantillon. Sauf à ce que nous soyons en présence d'expériences malheureuses dans les entreprises ou de directions d'entreprises aux idéologies ostensiblement anti-militaires, rien ne permet de penser que le flux important de la reconversion des militaires dans la sécurité-sûreté de l'entreprise se tarisse rapidement.

Le deuxième article cité rejoint les interrogations des praticiens dans la mesure où il expose que le poste de directeur sûreté est « un poste qui se cherche dans une démarche de sécurité globale à la française. » Il conclut d'ailleurs sur l'image idyllique (et donc irrationnelle) que les personnes qui ont recruté les directeurs sûreté se font de l'armée qu'il estime sur-représentée dans les origines des directeurs sûreté :

Or, il nous semble que l'un des facteurs les plus décisifs à cet attrait si fort pour l'importation d'une culture militaire dans l'entreprise provienne d'une représentation de sa présence comme dernier rempart possible à

²⁵ Source : <https://www.cesdip.fr/annuaire2/membres-permanents-cesdip/ocqueteau-frederic/> visité le 12/09/2019.

l'anxiété des entreprises leaders face aux risques. Tout se passe alors comme si une présence militaire rassurante allait pouvoir magiquement conjurer une incertitude liée à la perte de rationalité face aux environnements complexes, perçus comme dangereux et quasiment immaîtrisables.

Comme les collaborateurs de l'entreprise sont à même de percevoir ces raisons peu rationnelles, ils sont alors amenés à se poser la question de la légitimité du directeur sûreté, élément étranger au monde de l'entreprise.

Hors de France, il existe des études québécoises traitant de la sûreté d'entreprise, publiées notamment dans la revue *Criminologie* qui se définit comme une « *revue de recherche scientifique avec comité de lecture (peer reviewed). Elle s'adresse aux scientifiques et aux professionnels de la justice pénale, présente des dossiers thématiques construits autour des préoccupations et des intérêts actuels des criminologues québécois, canadiens, étatsuniens et européens*²⁶. »

La limite de ces recherches québécoises est résumée par le titre de la revue dans laquelle elles sont souvent publiées. Ne voir la sûreté d'entreprise que sous l'angle de la criminologie, donc de l'étude du crime s'avère réducteur. En effet, les questions d'organisation, d'image, d'intégration de la sûreté dans l'entreprise ne cadrent pas toujours avec les objectifs d'une revue de criminologie, cette discipline se définissant comme *l'étude scientifique de la nature, des causes, du développement et du contrôle criminel*. Or, comme nous l'avons vu précédemment, la compréhension et la répression du crime dans l'entreprise n'entrent pas dans les missions de la direction sûreté. En outre, cette revue n'aborde pas toujours la question de la sûreté dans un environnement d'entreprise, ce qui limite l'intérêt du chercheur, car les transpositions d'un milieu à l'autre ne sont pas toujours pertinentes.

Frédéric Ocqueteau et Benoît Dupont ont cependant publié un article dans cette revue de criminologie pour comparer deux enquêtes conduites sans concertation à Paris et à Montréal sur un même objet : la gestion de la sécurité-sûreté en entreprise à partir d'entretiens auprès de *risk-managers* confrontés à des vulnérabilités, risques et menaces très diversifiés [Ocqueteau et Dupont, 2013]. Étudier la sûreté à travers le prisme des *risk-managers* est intéressant, car la mission de ces derniers est d'identifier les risques quelles que soient leur nature et origine, les évaluer et prioriser afin de les traiter méthodiquement et de manière coordonnée dans le but de réduire et contrô-

²⁶ Cf. <https://www.cicc-iccc.org/fr/publications/revue-criminologie> site visité le 12/09/2019.

ler tant la probabilité d'occurrence des événements redoutés, que leur impact éventuel. Comme nous avons noté que la juridiction des directeurs sûreté n'était pas encore stabilisée, il y a ainsi un risque de conflit d'attribution entre les directeurs sûreté et les *risks-managers*. Bien que, selon un praticien rencontré au cours de notre enquête, *risk-manager* et directeur sûreté sont complémentaires et non concurrents (entretien n° 17) :

Le risk manager n'est pas quelqu'un de la sécurité, c'est quelqu'un qui est proche plutôt du management, c'est quelqu'un qui doit, en liaison avec le patron de sécurité, identifier toutes les menaces qu'il y a autour de la société.

L'article montre qu'il existe une forte différence d'approche entre la France et le Québec dans l'exercice de la mission de sûreté au profit de l'entreprise. Alors qu'au Québec il apparaît que [Ocqueteau et Dupont, 2013] :

plus la fonction touche à des enjeux stratégiques [...] plus la loyauté de l'agent devient un motif de poids dans son recrutement. Sa capacité d'obtenir du renseignement stratégique pour le compte de son entreprise et de savoir le négocier au mieux, au bon moment, est sans aucun doute l'atout déterminant du risk manager privé (ou privatisé) de demain, avec toutes les dérives que de tels processus peuvent engendrer.

tandis qu'en France [Ocqueteau et Dupont, 2013] :

ce qui préoccupe et conditionne le plus le choix des candidats dans les entreprises publiques ou parapubliques, c'est l'organisation de la migration et de l'apport personnel du haut fonctionnaire militaire ou policier dans le poste. Ce sont toujours les états de service et compétences reconnues dans leurs carrières antérieures qui dominent les processus électifs de ces personnels détachés ou reconvertis.

Les auteurs concluent en estimant que [Ocqueteau et Dupont, 2013] :

les objectifs, les ressources et les logiques déployées par les acteurs non étatiques de la sécurité constituent un gisement de matériaux empiriques encore sous-exploité par les chercheurs

corroborant ainsi le constat fait *supra*.

Un numéro thématique de la revue *Criminologie* a eu pour thème « Nouveaux regards sur les métiers de la sécurité ». Il comprend un article de Massimiliano Mulone, chercheur au Centre international de criminologie comparée de Montréal dont l'intérêt est

de montrer la différence existant entre le directeur sûreté exerçant en France et celui exerçant au Québec. Outre atlantique en effet, les directeurs sûreté de grandes entreprises se définissent « *avant tout comme des consultants qui se fixent pour mission de vendre de la sécurité à leur direction qui ne les tient pas toujours en très haute estime* » [Mulone, 2013], ce qui prouve que sur les deux rives de l’océan, la question de la légitimité est au moins sous-jacente dans l’exercice de la profession.

1.4.2.2. Dans le monde anglophone

Face à ce déficit de travaux en langue française, il est alors utile d’élargir le périmètre des recherches, et d’interroger la littérature scientifique non francophone.

La littérature anglophone sur la sûreté d’entreprise est plus développée que la francophone, tant en ce qui concerne la littérature scientifique que la professionnelle. Les avis des directeurs sûreté rencontrés valident ce dernier point. Pour certains, la littérature de référence est américaine, dans la mesure où les recommandations et conclusions des scientifiques ont été traduites en processus directement applicables (entretien n° 12) :

Alors les Américains qui sont des Allemands qui parlent anglais, voilà ça s'intéresse à la protection physique donc c'est très théorique, c'est très machin. Ça me rappelle j'ai un bouquin chez moi de logistique américaine et c'est du même tonneau. Alors ça l'est un peu trop, parce que je sais que, je me souviens moi, peut-on comparer avec les méthodes américaines ? Les Américains ils se raccrochaient quand même hein au process, au machin, c'était très très lourd, mais ça a l'avantage, c'est que ça donne des bonnes bases de trucs.

Outre le seul domaine de la protection physique, il existe également *The Handbook of Security* édité par Palgrave MacMillan à Londres, qui propose de dresser le panorama le plus exhaustif possible de la sécurité. Composé de 44 chapitres abordant une très grande variété de thèmes, il s’appuie sur les travaux des australiens Clifton Smith (physicien de l’université Edith Cowan - Electron Science Research Institute) et de David J Brooks (mathématicien de l’université Edith Cowan – School of Science – membre de l’ASIS) auteurs notamment de *Security Science, The Theory and Practice of Security*, Butterworth-Heinemann, 2013).

Plus orienté vers la sûreté d’entreprise, *Corporate Security in the 21st Century (Theory and Practice in International Perspective)* est écrit par deux criminologues cana-

diens, Kevin Walby et Randy Lippert, dans lequel on retrouve une contribution de David Brooks et Karen Lund Petersen qui aborde l'historique de la sûreté d'entreprise, des études de cas ainsi que les défis et dilemmes qui se posent à la profession.

Outre leurs contributions à des ouvrages collectifs, les scientifiques anglophones (ou s'exprimant en anglais) ont largement étudié ce domaine, contrairement aux scientifiques français, dans la mesure où les Québécois s'y sont attelés par le biais de la criminologie.

Ainsi David Brooks a interrogé le concept de sécurité [Brooks, 2010] partant également de la définition du dictionnaire pour conclure que la sécurité était capricieuse dans son application, car elle est mise en œuvre dans de nombreux domaines et de façon hétérogène, ce qui empêche de trouver une définition unique qui satisfasse tout le monde. Et ce, malgré le fait qu'elle ait une fonction opérationnelle réelle comme la protection des personnes et des biens de l'entreprise [Brooks et Corkill, 2014]. Sa recherche d'une définition de la sûreté l'a amené à vouloir également définir la sûreté d'entreprise [Brooks, 2013], mais il conclut sur un constat d'échec, estimant que les questions de la définition de ses frontières et la compréhension de son rôle ne sont pas encore résolues. Ses travaux ont aussi abordé la question de l'identité du professionnel de la sécurité et constaté que le fait de qualifier la sûreté de profession n'allait pas de soi [Griffiths et al., 2010], la définition d'un socle de connaissances commun posant problème du fait de la très grande diversité des thèmes que la sûreté traite²⁷. Cette question de la professionnalisation de la sûreté constitue un des thèmes de la recherche que nous avons réalisée auprès des praticiens. Ce thème de la professionnalisation sera détaillé dans la revue de littérature.

Karen Lund Petersen (docteur en science politique) est un des auteurs les plus cités dans la littérature scientifique anglophone. Il est vrai que ses études englobent beaucoup d'items concernant la sûreté d'entreprise. Dans l'une d'elles [Petersen 2013], elle voit d'ailleurs le praticien de la sûreté d'entreprise comme un hybride entre la sûreté d'entreprise et la sûreté nationale du fait de son passé au service de la sûreté nationale, ce qui semble être une caractéristique internationale. Cette étude est aussi

²⁷ « *The role of security in society has evolved to encompass a myriad of disciplines, giving rise to challenges in defining a modern concept of security.* » [Griffiths et al., 2010]

pour elle l'occasion de regretter le faible engouement pour l'étude de la sûreté d'entreprise [Petersen, 2013] :

Although scholars and practitioners of national security generally recognize the tendency to responsabilize private citizens and companies in the course of achieving national resilience, we still lack a good understanding of how private business conceptualizes this role on national security and an understanding of the judgments involved in the private companies' selection and classification of these dangers.

Elle aborde également la question de la professionnalisation de la sûreté d'entreprise qui ne peut être vue comme celle des autres métiers car elle n'est pas encore stabilisée [Petersen, 2013] :

The security profession, however, is not a profession in the classical sociological sense (...) Professionalism in corporate security is still being negotiated and can develop in more than one direction, expressing different rationalities of governance and thereby different understandings of what makes up security expertise.

Petersen a aussi travaillé sur la question de la traduction des politiques sécuritaires nationales au sein de l'entreprise [Petersen, 2013] et la coopération public privé dans le domaine de la cybersécurité.

Martin Gill est également un auteur assez souvent cité lorsqu'on évoque la littérature anglophone dans le domaine de la sécurité. Il est notamment l'auteur du *Handbook of Security* précédemment cité. Comme beaucoup, voire la quasi-totalité des chercheurs, il a étudié l'origine des praticiens de la sûreté d'entreprise, et plus particulièrement la reconversion des policiers britanniques dans ce secteur [Gill, 201].

Notons une intéressante contribution relative à la valeur de la sûreté [Gill et al., 2007] qui répond à une question fréquente des praticiens : comment prouver que la sûreté n'est pas qu'un centre de coût, mais que ses apports à l'entreprise sont tangibles ?

Les auteurs anglophones travaillent sur des sujets qui sont également d'intérêt en France lorsqu'on se penche sur la sûreté d'entreprise : l'origine des praticiens, la professionnalisation, sa complémentarité avec l'État, sa juridiction.

Si elle est plus importante que la recherche francophone, et plus particulièrement française, sur le sujet, on ne peut cependant la parer de toutes les vertus. En effet

Randy Lippert (sociologue à l'université de Windsor) note que, au Canada également, l'étude de la sûreté d'entreprise n'a pas réussi à drainer des étudiants en nombre équivalent à ceux qui étudient la sûreté générale et les activités de police [Lipper et al., 2013] :

corporate security has failed to capture much attention from security and policing scholars

ce qui a pour conséquence que la littérature qui y est consacrée n'est pas très abondante. Ce constat ne peut alors que stimuler le chercheur qui a choisi un tel domaine de recherche.

Notons également que les travaux sur la sûreté d'entreprise ne constituent qu'une faible partie de leurs recherches qui portent sur la sûreté en général, notamment celle exercée par les sociétés privées de sécurité, l'État et les communes.

L'intérêt de cette incursion dans la littérature scientifique anglophone est de constater que, même si son angle d'approche de la sûreté d'entreprise est différent, les questions que nous avons soulevées dans la présentation et l'exposé de notre problématique se retrouvent dans le monde anglo-saxon.

Rédiger et diffuser des manuels pour les directeurs sûreté montrent la volonté de traduire la sûreté en processus, ce qui aide à l'intégrer dans l'entreprise.

Brooks expose la difficulté de ne décrire la sûreté que par un seul terme (sécurité ou sûreté), débat également présent en France.

Petersen expose la question de la coopération de la sûreté d'entreprise avec l'État dans lequel elle exerce [Petersen, 2008 2012a et 2014], et cette question s'est peu à peu imposée dans la réflexion sur la sûreté en France. En France, cette question s'est traduite du fait des attentats qui ont eu lieu sur le territoire national, par la réflexion sur l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le terrorisme. Le CDSE a d'ailleurs consacré son colloque annuel de 2017 à la question de « *l'entreprise à l'épreuve du terrorisme international* ». Les recommandations qui peuvent aboutir de ces réflexions pourraient faire l'objet d'une critique intéressante, car la logique économique des entreprises ne peut cependant être totalement compatible avec celle des organisations publiques chargées de veiller à l'ordre et la tranquillité publics.

Petersen note aussi le manque de stabilité de la sûreté [Petersen, 2013], et Griffiths interroge sa professionnalisation [Griffiths et al., 2010], thèmes que nous retrouvons également en France.

Enfin, Gill soulève la question de la valeur de la sûreté dans l'entreprise [Gill et al., 2007], reprenant ainsi la lancinante question centre de coûts – centre de profits.

Nous déduisons de cet inventaire de la littérature scientifique anglo-saxonne que la question de la légitimité du directeur sûreté y apparaît aussi en creux. Que des auteurs différents posent des questions questionnant implicitement la légitimité montre que la réponse à cette question n'est pas aussi simple qu'il y paraît, et qu'elle s'avère particulièrement pertinente.

1.4.3. La mobilisation du corpus scientifique

Ce résumé de la littérature scientifique, qu'elle soit francophone ou anglophone, nous montre que les travaux relatifs à la sûreté d'entreprise existent, mais ne sont vus que comme une sous-partie des études sur la sûreté nationale et internationale. Dans les deux mondes d'ailleurs, la sûreté nationale ou internationale draine davantage d'étudiants que la sûreté d'entreprise, ce qui explique la rareté des travaux publiés.

Ce constat constitue un autre point commun entre ces deux littératures d'expression différentes dont les angles d'attaque des sujets d'intérêt correspondent assez bien aux caractéristiques et préoccupations de leurs pays d'expression.

Ainsi, la littérature francophone précédemment évoquée aborde trois thèmes principaux :

- l'origine professionnelles des praticiens ;
- leur positionnement dans l'entreprise qui dépendrait de leur origine ;
- l'estime que les dirigeants portent à ces praticiens.

Alors que dans le monde anglophone, les sujets d'intérêt évoqués sont :

- la définition de la sûreté d'entreprise ;
- le caractère hybride du praticien ;
- la pratique professionnelle ;
- la professionnalisation de la pratique ;
- les apports de la sûreté à l'entreprise ;
- la coopération avec les États, notamment dans la lutte contre le terrorisme.

Ces différences confirment ce que déclaraient certains praticiens rencontrés, à savoir que les travaux anglophones abordent les sujets pratiques plus volontiers que les francophones.

Nous pouvons voir dans les thèmes traités un reflet des préoccupations des sociétés, dans la mesure où les recherches dans le domaine de la sécurité sont bien plus développées dans le monde anglophone que dans le francophone. C'est ainsi que des questions telles que la coopération public - privé dans le renforcement de la sécurité des sociétés et la pratique de la sécurité dans une entreprise sont librement traitées, alors que nous n'en sommes qu'au commencement de ces débats en France.

Vraisemblablement parce qu'il y a moins de pudeur ou de retenue à aborder les questions sécuritaires dans le monde scientifique anglophone qu'en France, les considérations théoriques relatives à la sûreté d'entreprise ne sont pas oubliées. Petersen a notamment abordé la question de la professionnalisation des praticiens (qu'elle voit comme des hybrides entre la sûreté d'entreprise et la sûreté nationale [Petersen, 2013]), et Gill celle des apports de la sûreté à l'entreprise [Gill et al., 2007].

Questionner en creux la légitimité, ou l'aborder par petites touches, n'est cependant pas suffisant pour répondre à la problématique de la légitimité du directeur sûreté que nous avons soulevée.

Notre interrogation initiale partie de l'intelligence économique qui a pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise en protégeant notamment ses patrimoines, a abouti à questionner le directeur sûreté : qui est-il, quelle est sa juridiction précise, qu'apporte-t-il à l'entreprise, et, *in fine*, participe-t-il à sa performance ?

Questionner ainsi la sûreté peut être assimilé à un questionnement, par petites touches successives, de sa légitimité et de celle de son directeur.

Cette approche indirecte est vraisemblablement la mieux adaptée, dans la mesure où les praticiens estiment que leur présence même dans l'entreprise et les missions qu'ils y accomplissent constituent un gage suffisant de leur légitimité.

Pour répondre à notre problématique, il nous semble donc préférable de prolonger cette approche indirecte de la légitimité et de définir les thèmes que nous allons mobiliser à cette fin.

Le premier aura pour source le questionnement de la sûreté dans l'entreprise : quelle est-elle, quelles sont ses missions, quel est son intérêt ? L'entreprise est souvent présentée comme étant organisée en différentes fonctions (RH, communication, finances, etc.). Notre étude exploratoire sur la composition des ComEx des entreprises du CAC 40 l'a montré, et la consultation via l'internet (<https://www.theofficialboard.fr/>) des

boards d'entreprise le confirme. Ainsi, le directeur de la fonction RH siège notamment au board de Renault, de Total, de BNP Paribas et de Michelin pour ne citer que quelques entreprises emblématiques françaises.

En outre, le terme fonction revient dans le discours des praticiens qui estiment qu'ils dirigent la fonction sûreté de leur entreprise. Une étude de la fonction nous semble alors nécessaire.

Pour cela, nous nous appuyerons notamment sur le fonctionnalisme pour lequel chaque élément d'un ensemble possède, au sein de cet ensemble, une tâche ou fonction irremplaçable à accomplir. Théorie anthropologique et sociologique, le fonctionnalisme a été développé par Malinowski puis étudié par Merton et Parsons. À la notion initiale de fonction se sont ajoutées celles de rôles et statuts problématisés par Hughes [Hughes, 1958] et Linton [Linton, 1959]. Ces apports de rôle et statut sont intéressants dans notre travail sur la légitimité, car ils peuvent expliquer l'existence d'une certaine hiérarchie entre les fonctions et leurs directeurs : ceux qui siègent au ComEx et ceux qui n'y siègent pas, ceux qui ont un accès direct au dirigeant de l'entreprise et ceux qui doivent passer par un intermédiaire, comme nous avons pu le constater dans notre enquête auprès des directeurs sûreté. La distinction entre fonctions manifestes et latentes posée par Merton [Merton, 1953] sera également utilisée dans notre travail doctoral.

Un autre apport du fonctionnalisme dans notre travail doctoral réside en l'étude de la déviance réalisée par Merton [Merton, 1953]. À côté des actions « conformes », Merton constate qu'il existe des actions qu'il qualifie de déviantes car leurs auteurs ne respectent ni les moyens, ni les objectifs culturels de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Ayant constaté que la sûreté ne rechignait pas à se qualifier d'atypique, il est pertinent de se demander si cet atypicité ne peut également être considérée comme une déviance par rapport au cadre de l'entreprise.

L'entreprise organise ses fonctions en y regroupant des savoir, des savoir-faire, des métiers voire des professions, ce dernier terme de profession étant ambivalent. Il peut en effet soit désigner un métier, soit particulariser un métier en lui conférant une aura particulière. C'est ainsi que nous parlons de la profession médicale ou de celle d'avocat. Ce qui ne signifie pas que tous ses praticiens sont de grands professionnels, mais que d'une manière générale, un certain respect est conféré *a priori* au membre de cette profession.

L'aura conférée par l'appartenance à une profession peut ainsi sembler de nature à constituer une part de la légitimité de celui qui l'exerce. Nous ferons donc appel aux recherches en sociologie des professions pour savoir si elles sont de nature à éclairer la légitimité des directeurs sûreté.

Ses apports peuvent être intéressants car elle a étudié l'émergence des groupes professionnels, leur reconnaissance en tant que tel par leurs clients, usagers, groupes professionnels proches ainsi que les États dans lesquels ces professions exercent. Ces éléments sont pertinents pour le cadre de notre recherche, car la sûreté d'entreprise en gérant les potentiels conflits d'attribution (ou les amalgames faits par les profanes) avec les vigiles et les *risk-managers* et en construisant une identité professionnelle propre possède les caractéristiques d'un métier qui cherche à se professionnaliser. Les recherches d'Abbott [Abbott, 1988] seront mises à profit dans ce travail doctoral.

Métier particulier, la sûreté risque de demeurer encore longtemps atypique dans l'entreprise, car les missions qui lui sont confiées sortent de son scope habituel. Mise en place notamment pour lever certaines incertitudes dans lesquelles l'entreprise doit évoluer (criminalité, espionnage, utilisation de moyens déloyaux pour la contrer), la fiabilité peut constituer un autre moyen, pour la sûreté, de s'affirmer et, ainsi, de construire sa légitimité.

Rechercher la performance de l'entreprise passe par l'absence de défaillance de ses fonctions et leur apport permanent, ou du moins le plus fréquent possible, de la meilleure qualité de leurs services à l'entreprise.

Les moyens de construire la fiabilité, la qualification du niveau de fiabilité atteint ou visé sont des éléments permettant de montrer aux salariés de l'entreprise et aux directeurs de fonctions établies qu'ils peuvent compter sur la sûreté et que ses apports sont donc notables.

Pour ce faire, nous utiliserons différentes recherches menées sur la fiabilité, notamment celles relatives aux organisations hautement fiables (ou HRO pour *high reliability organisation*).

Les trois thèmes que nous venons d'évoquer sont du ressort des praticiens. C'est à eux qu'il revient de s'affirmer comme fonction et profession et de développer leur fiabilité en vue de construire leur légitimité. Nous avons cependant vu que la légitimité ne dépendait seulement de la personne qui la recherchait. Elle est établie lorsque

ceux qui échangent avec la personne en quête de légitimité la reconnaissent comme telle.

Développer ou affirmer sa légitimité passe également par un travail sur l'image que l'on construit de soi et celle que les autres perçoivent. La question de l'image, est particulièrement importante pour la sûreté d'entreprise qui cherche à se départir de celle de simple gardien des infrastructures et agit en partie comme si une image positive et flatteuse pouvait élever la sûreté au rang de fonction de l'entreprise.

Cette construction de l'image n'implique cependant pas que les praticiens. L'entreprise, par les décisions qu'elle prend et les actes qu'elle pose, peut contrecarrer ces efforts.

En effet, l'environnement de l'entreprise est complexe, et lorsque son dirigeant doit faire des choix, il doit concilier tant l'efficacité de l'entreprise que la légitimation de l'entreprise au sein de son environnement. Il peut alors décider de tenir un discours satisfaisant pour l'environnement qui peut néanmoins contredire la pratique de l'entreprise. Nils Brunsson a conceptualisé ce décalage avec l'hypocrisie organisationnelle [Brunsson, 1989]. Dans ce cas de figure, l'entreprise crée elle-même un découplage entre l'organisation politique dont le but est d'assurer la légitimité de l'entreprise, et l'organisation d'action qui demeure au service de sa compétitivité.

L'hypocrisie organisationnelle que l'entreprise crée doit cependant demeurer acceptable et ne pas être découverte afin de durer. L'ambiguïté ainsi générée peut donner une plus grande marge de manœuvre à l'entreprise.

Une explication possible de la persistance de la mauvaise image de la sûreté et des griefs des praticiens (à demi-mot) envers leur entreprise serait cette hypocrisie organisationnelle. Du fait de la situation sécuritaire troublée, l'entreprise crée une direction sûreté pour satisfaire son environnement, mais ne lui accorde que peu de moyens afin de conserver suffisamment de marges de manœuvre pour sa stratégie commerciale et de développement.

Notre intérêt professionnel qui a été la source de celui que nous manifestons pour l'entreprise, nous a poussé à orienter notre réflexion de l'intelligence économique à la sûreté d'entreprise.

Ce thème recelant des ambiguïtés et des paradoxes, nous avons été amené à poser la problématique de la légitimité de la sûreté et de son directeur au sein de l'entreprise.

Peu traitée par les sciences de gestion, la sûreté est un sujet d'intérêt dans la littérature anglo-saxonne, et aborde indirectement notre problématique de sa légitimité et de celle de son directeur.

Pour répondre à notre problématique, nous adopterons également une approche indirecte en nous penchant maintenant sur la fonction, la profession, la fiabilité et l'hypocrisie organisationnelle qui constituent les concepts clés de notre travail doctoral.

Résumé du chapitre 1

Notre carrière professionnelle dans l'Armée de Terre tout d'abord, puis au sein de la Gendarmerie manifeste notre intérêt pour les questions de défense, sécurité et sûreté. Ces questions ont une portée nationale mais se déclinent aussi localement, notamment au sein des entreprises.

Amené à œuvrer au profit des entreprises lors de notre affectation dans le Finistère, nous nous sommes dans un premier temps intéressé à l'intelligence économique. Puis nous avons prolongé notre réflexion par l'étude de la sûreté d'entreprise dont la mission peut être résumée par la protection des trois patrimoines de l'entreprise (matériel, humain, immatériel) que l'intelligence économique se doit de développer en vue de rendre l'entreprise plus performante.

L'observation de la sûreté et de son directeur a révélé plusieurs ambiguïtés et deux paradoxes du directeur sûreté (homme d'action et d'influence, celui dont la légitimité doit se manifester surtout dans des situations d'exception), qui sont de nature à nous interroger sur la légitimité de cette fonction et celle de son directeur.

Les sciences de gestion n'ont pas encore répondu à ces questions, car elles se sont encore peu penchées sur la sûreté d'entreprise, même si la littérature anglo-saxonne est plus fournie que celle de langue française. Les différents travaux anglo-saxons partagent une approche indirecte de la sûreté et de son directeur.

Parce que les questions qui se posent à propos de la sûreté sont liées à sa légitimité, nous avons alors fait de cette dernière la problématique du présent travail doctoral.

L'approche indirecte des légitimités nous semble la meilleure, notamment parce que les praticiens, qui forment un terrain sensible, estiment que si la sûreté existe, c'est que l'entreprise en a besoin et qu'elle est donc légitime en son sein, la légitimité de la fonction emportant la leur.

Parce que la fonction, la profession, la fiabilité et l'hypocrisie organisationnelle nous apparaissent comme des concepts-clés pour aborder la légitimité de la sûreté et de son directeur, nous avons choisi de les étudier pour déterminer en quoi ils concourent à l'établissement de ces légitimités.

Le chapitre suivant est consacré à l'étude et à la conjugaison de ces concepts que nous confronterons les uns aux autres pour mieux cerner ces légitimités.

CHAPITRE 2. CONCEPTS CLÉS

Le cadre général de notre travail doctoral ainsi que sa problématique étant posés, ce chapitre a pour objectif de présenter de manière détaillée chacun des concepts-clés que nous venons d'identifier. Nous déterminerons ainsi de quelle manière ils s'appliquent à la sûreté d'entreprise et permettent de construire notre cadre théorique.

Nous présenterons dans un premier temps un enchaînement possible de ces concepts, avant d'étudier successivement la fonction, la profession, la fiabilité et l'hypocrisie organisationnelle.

2.1. Croiser les sources en vue de les hybrider

La jeunesse de la sûreté, ses angles d'approche différents entre les mondes anglophone et francophone et le faible nombre de chercheurs s'étant emparés du sujet amènent à faire reposer notre cadre théorique sur des thèmes qui n'ont pas été toujours rapprochés. L'objectif de cette partie est de montrer que leur hybridation est possible car un lien entre ces thèmes semble exister.

Lorsque nous parlons de l'existence *de jure* ou *de facto* d'une fonction en entreprise, nous mettons en exergue une catégorie de salariés de l'entreprise qui se consacrent à des tâches bien particulières que les autres ne font pas. C'est, d'une certaine manière, reconnaître que certaines de personnes exercent un métier ou une profession particulière et nécessaire à l'entreprise.

Les singulariser ainsi du reste des employés pose alors la question de leur expertise voire de leur professionnalisme. Partant, de leur appartenance à une profession et non à un simple métier.

De chaque représentant d'une profession nous attendons un professionnalisme certain qui rassure la personne qui fait appel à lui, car il est gage d'une certaine qualité : confier des travaux à un professionnel, c'est attendre un résultat de meilleure qualité que s'ils avaient été confiés à un amateur.

Cette attente de qualité se double également d'une exigence de fiabilité : non seulement le professionnel chargé des travaux doit être fiable en respectant ses engagements (durée, coût des travaux), mais de plus la qualité des travaux qu'il réalise ne doit pas être moindre que celle de ses réalisations passées.

Il s'ensuit qu'en reconnaissant l'appartenance d'une personne à une profession, nous attendons d'elle une certaine fiabilité, quand bien même cette dernière n'est pas synonyme d'infaillibilité. Il conviendra alors vraisemblablement de définir le périmètre de la fiabilité d'une profession.

Les trois concepts que nous venons d'énoncer forment les maillons d'une chaîne qui concourt à l'affirmation de la sûreté au sein de l'entreprise. Le quatrième serait plutôt de nature à l'affaiblir.

L'hypocrisie organisationnelle en effet consacre par son existence un décalage entre l'organisation politique de l'entreprise et celle d'action. Lorsqu'une entreprise considère que ce que la sûreté lui apporte reste à démontrer, cela signifie que la sûreté n'appartient pas à son organisation d'action, mais à la politique. Elle serait alors créée pour donner des gages à l'environnement de l'entreprise afin que cette dernière conserve ou gagne des marges de manœuvre. Les directeurs de fonctions établies seront alors fondés à estimer que la sûreté, bien qu'elle soit organisée en direction, n'est pas l'égale des fonctions appartenant à l'organisation d'action de l'entreprise. La question des apports de la sûreté à l'entreprise apparaît ainsi d'une grande importance dans la quête de reconnaissance des praticiens.

2.2. La fonction

Constater qu'une entreprise est organisée en fonctions (production, marketing, RH, communication, etc.) est commun, mais trouver la définition de la fonction n'est pas simple.

Afin de la cerner au mieux pour l'intégrer à notre cadre théorique, nous partirons de ses définition et étymologie avant d'exposer les évolutions de l'utilisation de ce terme au sein des organisations.

2.2.1. Définition

Un raisonnement correct ne peut reposer que sur des termes préalablement définis. Pour cela, nous recourrons (dans cette partie et les suivantes) au dictionnaire de l'Académie Française, qui donne quatre sens au terme fonction :

- l'ensemble des activités, obligations et devoirs inhérents à l'exercice d'une charge, d'un emploi ;
- le rôle caractéristique joué par un élément au sein d'un ensemble ;

- la relation mathématique qui, à tout élément d'un ensemble, fait correspondre au plus un élément d'un autre ensemble ;
- une locution verbale signifiant dépendre de, être proportionnel à.

Ainsi énoncés, il apparaît que seuls les deux premiers sens sont les plus pertinents pour décrire ce que peut être une fonction dans l'entreprise :

- la *charge*, l'*emploi*, auquel s'ajoute également le *pouvoir de décision* ;
- mais également le *rôle caractéristique joué par un élément au sein d'un ensemble*, dans la mesure où une fonction de l'entreprise regroupe ceux qui traitent des mêmes sujets ou de sujets liés les uns aux autres.

L'étymologie est également intéressante, dans la mesure où elle indique que le terme d'origine signifie *accomplissement*. Une fonction n'existerait donc que pour accomplir quelque chose.

Une telle définition peut s'appliquer à la sûreté dans la mesure où les praticiens rencontrés à l'occasion de notre enquête nous ont décrit leur rôle caractéristique et celui de leurs collaborateurs, leur emploi, leur charge et les décisions qu'ils devaient prendre. Nous pouvons donc déduire que le terme fonction, tel que nous le comprenons actuellement, s'applique à la sûreté d'entreprise.

Quelle a été cependant l'évolution de l'utilisation de ce terme dans les sciences de gestion ?

2.2.2. De Fayol aux fonctionnalistes

Henri Fayol sous-entendait cette notion d'accomplissement lorsqu'il définissait dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* publié en 1918, 6 fonctions dans l'entreprise :

1. technique : produire, transformer et fabriquer ;
2. commerciale : achat, vente et échange ;
3. financière : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux ;
4. de sécurité : protection des personnes et des biens ;
5. de comptabilité : calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine) ;
6. administrative : prévoir, organiser (munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement), commander, coordonner (mettre l'harmonie entre

tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès), contrôler.

Selon lui, une fonction regroupe toutes les personnes et tous les moyens qui concourent à l'accomplissement d'une mission. Cette classification rigoureuse souligne le fait que Fayol était un adepte de « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ». Dans ce même ouvrage, il précise le périmètre de la sécurité qui :

a pour mission de protéger les biens et les personnes contre le vol, l'incendie, l'inondation : d'écarter les grèves, les attentats, et, en général, tous les obstacles d'ordre social qui peuvent compromettre la marche et même la vie de l'entreprise. C'est l'œil du maître, c'est le chien de garde de l'entreprise rudimentaire, c'est la police, c'est l'armée dans l'État. C'est, d'une manière générale, toute mesure qui donne à l'entreprise, la sécurité : au personnel, la tranquillité d'esprit dont il a besoin.

Si l'on met de côté l'emploi du terme sécurité en lieu et place de sûreté qui serait davantage recommandé à notre époque, la description de cette fonction rassemble une grande partie des éléments inclus dans le périmètre d'action actuel des directeurs sûreté, affirmant ainsi la sûreté actuelle comme une fonction de l'entreprise.

Cette définition qui mentionne la protection de l'entreprise contre « tous les obstacles d'ordre social qui peuvent compromettre la marche et même la vie de l'entreprise » s'approche assez bien des missions de la sûreté d'entreprise actuelle, quand bien même le patrimoine immatériel n'est pas mentionné. Ce qui peut étonner cependant, puisque le label *Made in Germany* imposé en 1887 au Royaume-Uni sur les biens d'importation a eu un retentissement que l'on peut estimer similaire à celui de la publication aux USA de l'ouvrage *The Japan That Can Say No* par le ministre des transports Japonais et le patron de Sony en 1989.

D'ailleurs, l'objectif assigné à cette fonction est encore valable : « C'est, d'une manière générale, toute mesure qui donne à l'entreprise, la sécurité ; au personnel, la tranquillité d'esprit dont il a besoin » car les affaires ne peuvent prospérer que dans un contexte où les employés peuvent s'y consacrer entièrement, donc lorsqu'ils se sentent en sécurité.

L'étude de ce qu'est une fonction dans une organisation nous amène à nous intéresser au fonctionnalisme.

Formulé initialement par Malinowski, il explique le fonctionnement d'un ensemble par celui de chacun de ses éléments ayant une fonction à accomplir, à l'instar des organes du corps humain.

Le fonctionnalisme ne peut cependant décrire correctement le fonctionnement de la sûreté telle que nous l'avons observé, car son périmètre n'est pas défini rigoureusement. En découlent alors de possibles conflits d'attribution avec d'autres fonctions ou d'autres métiers dans l'entreprise. Le cas des *risk-managers* précédemment évoqué en est un exemple.

Bien qu'imparfait pour notre sujet de recherche doctorale, les développements du fonctionnalisme par Merton ainsi que les travaux de Hughes et Linton qui y ont été adjoints nous fournissent une interprétation plus utile pour bâtir notre cadre théorique.

2.2.3. L'alternative manifeste - latente

Sans remettre en question les fonctions, Merton semble être partisan d'une certaine distinction entre elles puisqu'il distingue les fonctions *manifestes* des fonctions *latentes*. Est ainsi *manifeste* une fonction volontaire, voulue, comprise, pour laquelle des conséquences objectives contribuent à son ajustement ou son adaptation ; est *latente* une fonction involontaire, ni comprise, ni voulue. Pour une fonction latente, les conséquences (ajustement, adaptation) sont du même ordre que pour la fonction manifeste, mais elles sont également involontaires et inconscientes [Merton, 1953].

Si l'on reprend la typologie de Fayol en la passant au crible de l'analyse de Merton, nous déduisons que toutes les fonctions qu'il a énoncées sont manifestes.

En prolongeant son raisonnement, Merton explique cependant que différents éléments peuvent remplir des fonctions similaires. C'est ainsi qu'à côté des *fonctions* clairement établies, il existe, dans un corps social, des *équivalents fonctionnels*, à savoir des pratiques ou institutions remplissant les mêmes fonctions et que chacun peut mobiliser à l'envi.

Utiliser cette typologie pour l'appliquer à la sûreté d'entreprise revient à affirmer que, selon les cas (lesquels devront être précisés car pouvant dépendre d'éléments objectifs - la taille, le secteur d'activité - ou subjectifs), la sûreté pourrait être une *fonction manifeste* lorsqu'elle est voulue et comprise ou *latente* dans le cas contraire, voire une

fonction lorsqu'elle est explicite, ou un *équivalent fonctionnel* dans le cas contraire. La gamme des possibilités théoriques est ainsi vaste.

Considérer la sûreté comme une fonction manifeste ou latente révèle la considération que l'entreprise lui porte ainsi que la compréhension de ce qu'elle accomplit. Il ressort d'ailleurs des entretiens menés que les responsables sûreté d'entreprise souhaitent qu'elle soit considérée comme une fonction manifeste, donc à l'égal des autres fonctions « historiques » ou « établies » de l'entreprise, puisqu'ils estiment que leur apport est bénéfique à l'entreprise.

Considérer alors la sûreté comme une fonction latente aurait vraisemblablement des effets pervers qu'il conviendrait, dans un autre travail, de recenser et d'analyser.

Poursuivre le questionnement sur le type de fonctions existant dans l'entreprise revient à aborder leur typologie selon d'autres critères. Même si nous n'allons pas les poser de manière exhaustive, nous passerons la fonction au crible de l'analyse mintzbergienne et de la cartographie des processus, la traversée de ces deux cribles nourrissant utilement notre questionnement.

2.2.4. De la minoration à la valorisation

Le terme *fonction* reste d'un emploi encore courant dans les organisations, mais il semble avoir été dévalorisé. C'est ainsi que Mintzberg distingue six parties fondamentales dans une organisation qu'il ne nomme pas fonctions [Mintzberg, 1982] :

1. le sommet stratégique, organe de direction de l'entreprise ;
2. la ligne hiérarchique, hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives qui coordonne donc le sommet et le centre opérationnel ;
3. le centre opérationnel, où l'on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif ;
4. la technostructure, composée d'analystes et d'experts qui réalisent des activités indirectement productives ;
5. la fonction de support logistique regroupe des unités variées qui assurent des prestations qui ne sont pas liées à l'activité de l'entreprise mais nécessaires à son bon fonctionnement ;

6. l'idéologie des organisations qui se fonde sur les traditions, normes, valeurs dominantes et croyances de l'organisation.

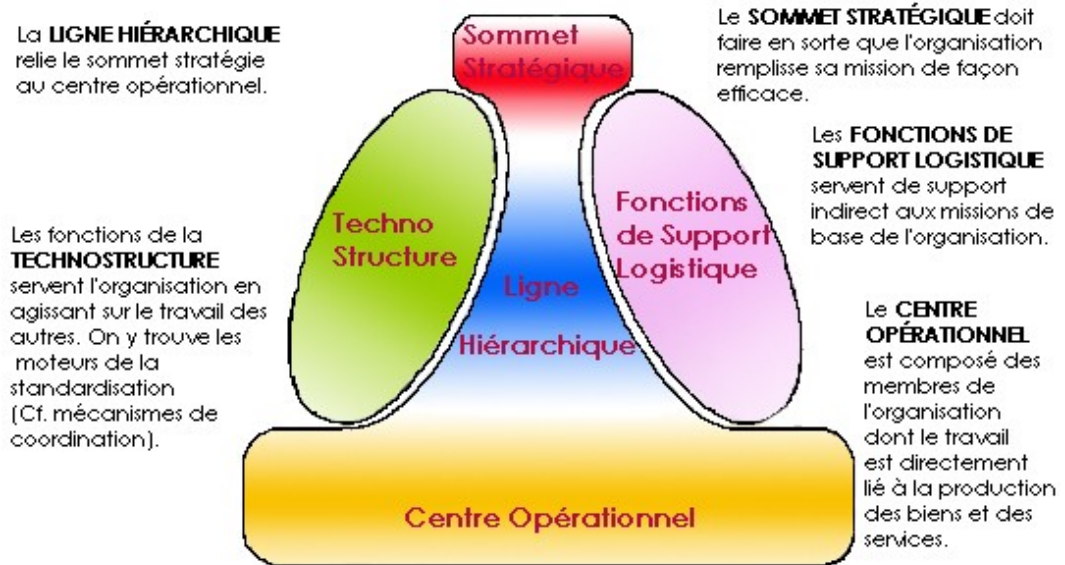


Illustration 2: La structure selon Mintzberg. Source : <https://yannickprimel.wordpress.com>.

Nous voyons ainsi que, si le terme *fonction* a quasiment disparu pour décrire l'entreprise dans la mesure où celui de *centre opérationnel* est préféré à celui de *fonction production*, Mintzberg conserve la même quantité d'éléments que Fayol (6) pour la décrire. Le terme *fonction* semble même être renvoyé à un rôle subalterne, puisqu'il est associé à celui de *support logistique*.

Cette minoration de la fonction n'est cependant pas universelle. En effet, dans la description de l'entreprise par les processus, le terme *fonction* est neutre puisqu'une fonction peut être qualifiée de *management* ou de *support* selon la nature des actions qu'elle doit accomplir.

Les fonctions de management regroupent les opérations nécessaires à la direction d'une entreprise : prévoir, organiser, etc. Quant aux fonctions support, elles concernent des activités de gestion considérées comme extérieures au cœur de métier de l'entreprise, même si elles en assurent le fonctionnement.

Cette distinction se retrouve également lorsqu'on évoque les processus de l'entreprise (qui dépendent des fonctions), puisqu'ils sont classés en *opérationnels*, de *management*, ou *support*. Lorsqu'il est employé au sein de l'entreprise, le processus se définit comme un *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie*. Il peut être schématisé ainsi :

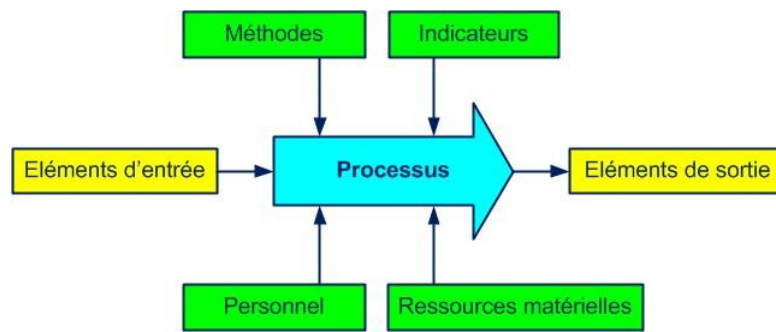


Illustration 3: Processus type. Source : Internet.

Ce terme est souvent utilisé dans l'entreprise lorsqu'il est question de pilotage, puisqu'une des possibilités de piloter l'entreprise est de le faire par les processus. Cette question du pilotage par les processus fait d'ailleurs l'objet d'une abondante littérature scientifique [Lorino 2003, Morana et Le Montaïgu 2003, Theroude et al. 2001]. Cartographier une entreprise selon ses processus permet alors de comprendre l'agencement des fonctions entre elles, ainsi que leur importance symbolique. En effet, leur classement en tant que fonction de management, support ou stratégique révèle implicitement leur importance dans l'entreprise. La cartographie des processus d'une entreprise est un schéma qui a pour allure générale :

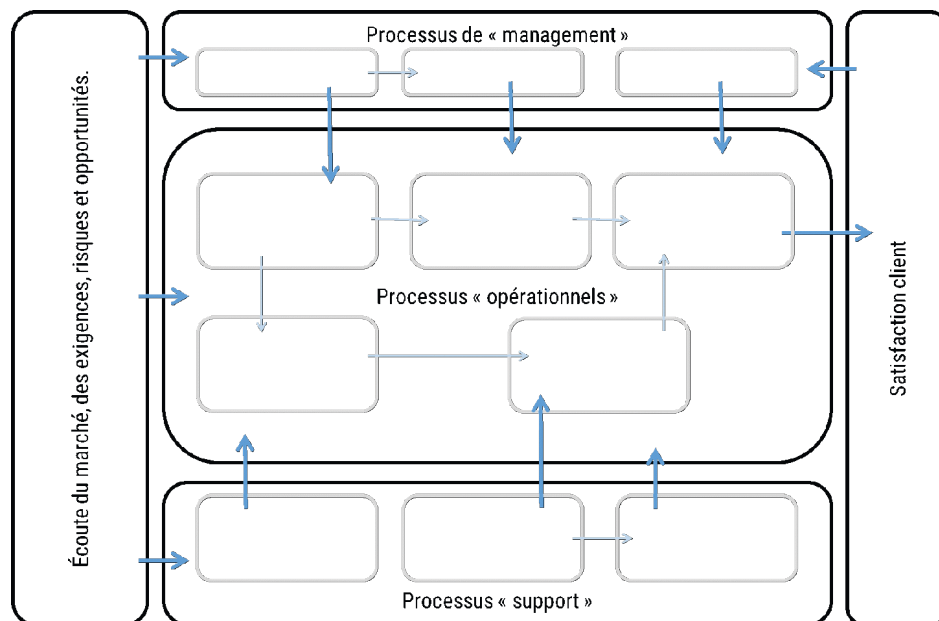


Illustration 4: Carte des processus. Source : <https://www.iterop.com/>

C'est ainsi que dans les discussions avec les professionnels, si le terme de fonction est abordé lorsqu'on parle de la sûreté, il l'est souvent dans le but d'exposer que la sûreté ne doit pas être une fonction support, mais stratégique [Vuillerme 2013]. Tous cependant admettent que la sûreté concourt au développement de l'entreprise sans pour autant être son centre principal d'attention (entretien n° 5) :

Nous on est là pour permettre à tous ces gens d'être au maximum de leurs capacités dans leur métier. On n'est pas au cœur du métier, on est vraiment en accompagnement, on est les anges gardiens si vous voulez. Donc à la limite, (...) notre problème c'est que nos collaborateurs puissent exercer leur métier dans la plénitude de leurs moyens et en étant le meilleur possible. Et sans être distrait.

Revendiquer cet accompagnement peut cependant nuire à l'affirmation du caractère stratégique de la fonction.

2.2.5. La fonction crée l'organe, mais crée-t-elle son directeur ?

Puisque notre question de recherche porte sur la légitimité de la sûreté et de son directeur dans l'entreprise, il est logique de se demander si le degré de reconnaissance d'une fonction dans une entreprise n'influe pas sur celle portée à son directeur, la réciproque pouvant être vraie.

Créer une fonction, l'officialiser, peut avoir pour conséquence d'institutionnaliser des grandeurs, ce qui amène à reprendre la réflexion posée sur les grandeurs par Blaise Pascal dans ses *Trois discours sur la condition des grands* [Pascal et Escola, 2009] où il distingue les grandeurs d'établissement qui :

dépendent de la volonté des hommes, qui ont cru avec raison devoir honorer certains états et y attacher certains respects

des grandeurs naturelles, indépendantes de ce qu'il nomme la fantaisie des hommes parce qu'elles

consistent dans des qualités réelles et effectives de l'âme ou du corps, qui rendent l'une ou l'autre plus estimable, comme les sciences, la lumière de l'esprit, la vertu, la santé, la force.

En prolongeant alors le raisonnement de Pascal, la fonction ayant été créée par la volonté des hommes, l'exercice de sa direction confère à son titulaire une grandeur

d'établissement. De là découleraient les différents attributs « de fonction » accordés à ses directeurs successifs, quelles que soient leurs qualités propres.

Cette distinction que pose Pascal est intéressante, car elle introduit une première distanciation entre la personne et l'exercice de son métier. Une grandeur n'entraîne pas l'autre, et la confusion des deux entraîne ce qu'il estime être une injustice :

M. N. est un plus grand géomètre que moi ; en cette qualité il veut passer devant moi : je lui dirai qu'il n'y entend rien. La géométrie est une grandeur naturelle ; elle demande une préférence d'estime ; mais les hommes n'y ont attaché aucune préférence extérieure. Je passerai donc devant lui ; et l'estimerai plus que moi, en qualité de géomètre. De même si, étant duc et pair, vous ne vous contentiez pas que je me tinsse découvert devant vous, et que vous voulussiez encore que je vous estimasse, je vous prierais de me montrer les qualités qui méritent mon estime. Si vous le faisiez, elle vous est acquise, et je ne pourrais vous la refuser avec justice ; mais si vous ne le faisiez pas, vous seriez injuste de me la demander, et assurément vous n'y réussiriez pas, fussiez-vous le plus grand prince du monde.

En différenciant de la sorte les grandeurs naturelles de celles d'établissement, Pascal nous montre que compétence et marques extérieures de respect ne sont pas équivalentes, et qu'il ne serait pas conforme à la raison d'estimer cette équivalence naturelle.

Cette différence entre les grandeurs et la distance entre elles nous incitent à nous demander si cette distance ne serait pas liée au décalage existant entre l'image construite et l'image perçue.

Il arrive en effet que malgré les efforts déployés, l'image perçue par les autres soit décalée par rapport à celle que l'on s'efforce de construire : ainsi un responsable sûreté d'entreprise essaiera *de facto*, en organisant son service, de lui construire une image identique à celles des fonctions historiques. Pourtant, certains employés de l'entreprise continueront de penser que la sûreté doit encore faire ses preuves pour être considérée à l'égal des fonctions établies. L'enquête réalisée montre que ce décalage entre l'image construite et l'image perçue existe encore.

Ainsi, même si les responsables de la sûreté d'entreprise sont généralement considérés comme compétents dans les domaines de la sûreté, principalement lorsqu'ils ont exercé pendant plusieurs années des fonctions de sécurité ou défense au profit de

l'État, ce qui peut s'apparenter à une grandeur naturelle, la question de leur reconnaissance par ceux qui bénéficient de grandeurs d'établissement (les directeurs de fonctions établies) demeure.

Cependant, comme depuis l'époque pascalienne la connaissance de l'homme a progressé et que la sociologie est apparue dans le paysage scientifique, il est utile de nous demander si cette terminologie de *grandeurs* peut être affinée.

En affirmant qu'il existe deux grandeurs distinctes, Pascal suggère l'existence de deux référentiels différents. Une telle classification est reprise par Boltanski et Thévenot, même s'ils affirment que leur inspiration provient de *La cité de Dieu* de Saint Augustin [Thévenot et Boltanski, 1991]. Ils élargissent cependant le nombre de référentiels, qu'ils appellent « mondes », à 6 : les mondes inspiré, domestique, de l'opinion, civique, de marché, industriel.

Cette classification permet de questionner la légitimité de la sûreté et de son directeur qui évolue dans une société que les auteurs qualifiaient de « complexe » puisqu'ils doivent posséder les compétences nécessaires à la traversée de mondes différents. La sûreté dont les membres proviennent en grande partie du monde domestique où la tradition est le principe supérieur commun, doit s'intégrer dans un monde industriel où l'efficacité tient ce rôle, voire marchand dont la concurrence est le principe.

Il s'avère qu'une distinction supplémentaire à celle des grandeurs peut être effectuée en introduisant la notion de *statut*. Max Weber est l'un des premiers à la formaliser. Il appelle en effet *groupe de statut* l'ensemble des individus auxquels est associé un même niveau de prestige [Weber, 1921] :

Nous appelons groupes de statut un privilège positif ou négatif de considération sociale revendiqué de façon efficace fondé sur le mode de vie, le type d'instruction formelle et la possession des formes de vie correspondante, le prestige de la naissance ou le prestige de la profession.

Ce qui revient à poser que les groupes de statut sont définis par [Weber, 1996] :

la chance de bénéficier d'un honneur social positif ou négatif, tel qu'il est conditionné d'abord par des différences dans la conduite de vie de certains groupes humains.

En revenant au cas précis de notre recherche, il est alors clair que les responsables sûreté estiment ne pas toujours être dans le même *groupe de statut* que les directeurs de fonctions établies (RH, production, communication, etc.).

Introduire cette notion de statut est intéressante, car elle anticipe la question de la profession (cf. *infra*), au sens anglo-saxon du terme, puisque appartenir à une profession reconnue, telle que celle des médecins, confère un prestige, indépendamment de la valeur professionnelle de chaque praticien.

Poursuivant l'exploration de la notion de statut, Hughes introduit les notions de *statut principal* et de *statut subordonné* [Hughes, 1956]. L'exemple qu'il utilise est celui des médecins noirs américains au début du XX^e siècle, à savoir pendant la période ségrégationniste : alors qu'un médecin blanc a pour *statut principal* celui de médecin, un médecin noir aura comme *statut principal* celui de noir et comme *statut subordonné* celui de médecin. La différence avec son confrère blanc est frappante, car pour celui-ci, les statuts sont inversés : blanc est le subordonné et médecin le principal.

Ce qui signifie qu'un médecin blanc sera considéré d'abord comme médecin, donc avec un *a priori* de compétence, alors qu'un doute existera sur celle du médecin noir car médecin n'est que son statut secondaire.

Cette distinction prolonge celle de Weber, puisque les travaux de Hughes montrent que bien que tous les médecins pourraient partager le même groupe de statut (médecin), ils se répartissent en fait en deux groupes, selon la caractéristique de leur statut principal.

Transposé dans le monde de l'entreprise, ce distinguo pourrait expliquer que dans certaines d'entre elles, les responsables sûreté ne s'estiment pas considérés à l'égal des directeurs de fonctions établies. En effet, leur statut principal ne serait pas celui de directeur de fonction, mais celui de spécialiste de la sûreté, leur statut secondaire étant celui de directeur d'une fonction. Alors que pour les directeurs de fonctions établies, directeur de fonction serait le statut principal, le statut secondaire étant celui de spécialiste de la nature de la fonction qu'ils dirigent. Le tableau ci-dessous résumant la situation :

	Fonction établie	Sûreté
Statut principal	Directeur de fonction	Expert en sa matière
Statut secondaire	Spécialiste de sa matière	Directeur de fonction

Tableau 6 : Les statuts de fonctions établies et de la sûreté. Source : Auteur.

Linton a développé encore davantage cette notion de statut dans son ouvrage *Les Fondements culturels de la personnalité* dont la première publication date de 1945,

puisqu'il y différencie statut et rôle, le statut étant la place occupée dans la société (directeur d'une fonction dans le cas qui nous intéresse), le rôle englobant les attitudes, valeurs et comportements assignés à la personne.

Cette précision nous permettrait alors de poser comme hypothèse que les responsables sûreté peuvent avoir un statut de directeur, sans pour autant en assumer toujours le rôle. Cette hypothèse s'appuie sur les précisions de Linton dans le même ouvrage [Linton, 1959] :

« En tant qu'il représente un comportement explicite, le rôle est l'aspect dynamique du statut : ce que l'individu doit faire pour valider sa présence dans ce statut. »

Cette notion de validation est importante, car elle permet d'expliquer le décalage vécu par les responsables sûreté (et l'ensemble de l'organisation de la sûreté d'entreprise) dans l'entreprise : il viendrait du fait que, pour les directeurs de fonctions établies, les membres de la sûreté ne feraient pas ce qu'il faut pour être reconnus comme des pairs. En comparant ceci au théâtre, nous pourrions dire que les membres de la sûreté ont enfilé leur costume mais n'ont pas appris leur texte ou ne démontrent qu'un jeu d'acteur encore perfectible.

Il existe une continuité certaine dans le raisonnement, de Pascal jusqu'à Linton. En effet, la grandeur naturelle étant mise de côté, tous les auteurs cités ont développé, à leur manière, la notion de grandeur d'établissement.

Formalisée d'abord par Weber sous le vocable de groupe de statut, elle a par la suite été précisée par Hughes avec les notions de statut principal et secondaire, puis par Linton qui, dans le statut principal distinguait le statut du rôle.

Ce qui permet d'établir le tableau généalogique suivant :



Illustration 5: De la grandeur au rôle. Source : Auteur

Poussant plus avant son analyse, Linton remarque que les individus peuvent participer de différents systèmes dans une société, et donc disposer de différents statuts au sein de la même société [Linton, 1959].

Il appelle *statut actuel* le statut qu'un individu mobilise dans une situation donnée et *statuts latents* les statuts (et les rôles qui leur sont associés) qui sont « *provisoirement mis en vacance* ». La sûreté dans l'entreprise disposerait donc de plusieurs statuts, dont ceux de technicien de la surveillance (gardien) ou d'intermédiaire dans les problèmes de bas niveau avec l'administration (PV, réalisation de documents administratifs) qui collent tant (trop selon certains responsables sûreté) à leur mission et leur fonction.

Le tableau généalogique peut alors être complété ainsi :

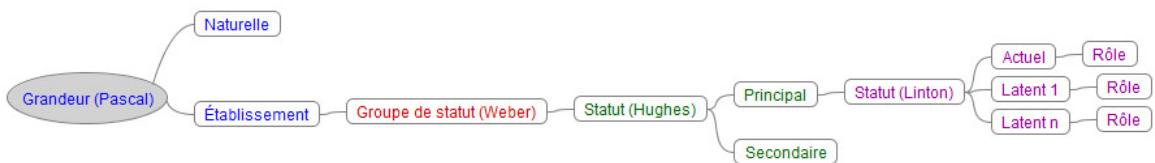


Illustration 6: De la grandeur aux rôles. Source : Auteur

Il est même possible de boucler ce schéma, car parmi tous les statuts et rôles définis par Linton que chaque personne tient, il en est un qui correspond à sa personnalité.

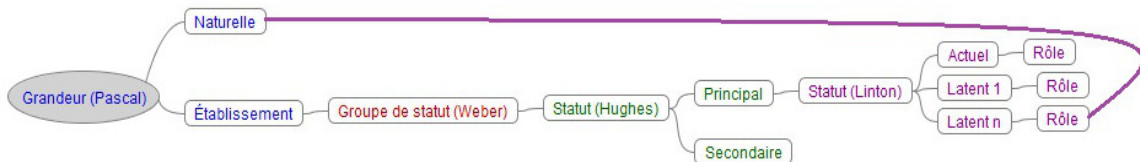


Illustration 7: De la grandeur à la grandeur. Source : Auteur

Nous voyons ainsi que l'analyse des fonctions, rôles et statuts, donne un début d'explication plausible au problème déploré par les responsables sûreté des entreprises.

Le poste qu'ils occupent n'est pas suffisant pour être reconnu à l'égal des directeurs de fonctions établies puisqu'à poste équivalent, le statut ou le rôle peuvent discriminer deux personnes.

La fonction n'est donc plus l'unique point de repère dans l'entreprise. De plus, trop statique, elle semble assez peu adaptée au travail de la sûreté pour la décrire correctement au sein de l'entreprise.

En outre, la multiplication des statuts et des rôles a tendance à diluer leur importance.

Il convient alors de mobiliser d'autres concepts pour savoir s'ils nous permettent de mieux expliquer ce que ressentent les responsables sûreté et s'ils peuvent leur fournir les moyens de sortir par le haut du blocage qu'ils affrontent.

L'étude de la profession et de la professionnalisation nous fournit une piste intéressante. En effet, si dans l'entreprise l'un de ses responsables n'est pas considéré, à son corps défendant, comme l'équivalent des directeurs de fonctions établies, alors peut se poser la question de sa compétence professionnelle ou, plus encore, celle de son appartenance à une *profession* au sens anglo-saxon du terme, à savoir différente de la simple *occupation*.

Démontrer qu'il est un vrai professionnel lui permettrait peut-être de changer de statut ou de rôle.

2.3. La profession

2.3.1. Métier, profession, de la confusion à la clarification

Tout le long des années 1950, Hughes a publié des travaux ayant pour origine ses observations relatives à la profession médicale aux USA qu'il estime être le résultat d'une fabrication. Cet aspect de fabrication peut être transposé au sujet de notre recherche, à savoir comment fabrique-t-on un responsable sûreté d'entreprise en France ? Et puisque Hughes évoquait la *profession* médicale, nous pouvons nous demander si le responsable sûreté d'entreprise exerce un *métier* ou une *profession*.

Puisque deux termes différents sont employés, il est utile que nous nous arrêtions à leur définition, afin d'en saisir les différences et les nuances.

Dans l'usage de la langue française, métier et profession sont considérés comme des synonymes. L'Académie Française les définit pourtant différemment dans la dernière édition de son dictionnaire (cf. annexe 2).

Nous remarquons que l'étymologie des deux termes diffère (métier : serviteur ; profession : déclaration), celui de profession semble englober celui de métier, et qu'il n'y a donc pas d'équivalence dans l'emploi normal des deux termes.

Ce résultat peut se schématiser de la manière suivante :

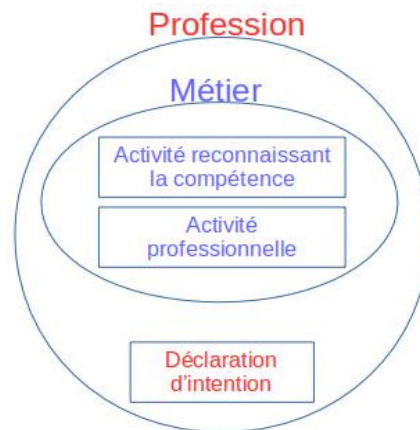


Illustration 8: Métier et profession. Source : Auteur

En revanche, dans la langue anglaise, la nuance entre *occupation* et *profession*, donne à ce dernier terme un caractère plus estimable, presque solennel. Le dictionnaire Collins définit ainsi les deux termes :

Occupation : Your occupation is your job or profession. I suppose I was looking for an occupation which was going to be an adventure. Occupation: administrative assistant.

Synonyms: job, work, calling, business

Profession : 1. countable noun [oft by NOUN] A profession is a type of job that requires advanced education or training. Harper was a teacher by profession. Only 20 per cent of jobs in the professions are held by women.

Synonyms: occupation, calling, business, career

Nous voyons ainsi apparaître une nuance, puisque *profession* suppose une haute instruction ou un entraînement poussé.

Et en anglais britannique, la définition de profession est encore plus restrictive :

1. an occupation requiring special training in the liberal arts or sciences, esp one of the three learned professions, law, theology, or medicine

Cette distinction de sens, entre le britannique et l'américain, se remarque dans les études effectuées par les spécialistes de la question, comme nous le verrons plus tard. Bien que nous soyons peu habitués à cette distinction, elle est cependant intéressante lorsqu'on cherche à comprendre l'évolution d'un métier. En effet, dans le monde anglo-saxon [Lanher, 2016],

Dire d'une activité ou d'une personne qu'elles sont professionnelles, c'est en effet toujours louer la personne ou son activité pour leur sérieux, leur efficacité, leur utilité voire leur respect de la déontologie.

Selon Champy et Israël [Champy et Israël, 2009]

Le concept anglo-saxon de « profession » désigne les métiers qui disposent d'une autonomie importante dans leur travail, souvent formalisée dans un statut conquis grâce à la reconnaissance par l'État d'une compétence à la fois rare et socialement utile. Les professions se distinguent ainsi des « occupations », terme qui désigne les autres métiers. Cette distinction n'existe pas en français où « profession » désigne l'ensemble des métiers. L'usage fait ici du concept de profession est proche du sens anglo-saxon, bien que la question des savoirs soit plus cruciale ici que celle du statut, privilégié dans la définition anglo-saxonne.

Paradeise [Paradeise, 1985] définit les professions comme des activités qui :

par dérogation au droit commun du travail, obtiennent que la loi leur confère le contrôle de la définition et de la mise en œuvre du corps de principes et de pratiques grâce auquel elles peuvent prétendre à cette maîtrise.

en précisant immédiatement après ces propos qu'elle entend le terme profession au sens anglo-saxon, par opposition au terme *occupation*.

Dans les pratiques sociales, le terme professionnalisation peut être compris de trois façons : la professionnalisation - formation qui vise à acquérir des compétences, la professionnalisation – profession dont le but est de constituer une profession, et enfin la professionnalisation – travail qui vise à développer l'efficacité des personnes employées [Wittorski, 2008]. Dans les pages qui suivront, nous utiliserons l'acception professionnalisation – profession. La pérennisation de cette distinction métier – profession nous amène à penser qu'il est préférable de déterminer si la sûreté d'entreprise est un métier, avant de l'envisager comme profession.

D'ailleurs Howard Becker dans la préface à l'ouvrage *Sociologie des groupes professionnels* [Gadéa et Demazière 2009] explique que pour certains chercheurs dont Parsons :

Le fait pour une activité d'obtenir le label de « profession » procure plusieurs avantages. Les professionnels gagnent plus que les travailleurs

« ordinaires ». Une profession est davantage respectée et estimée qu'une occupation quelconque. Plus important encore, dans les cas purs, un professionnel jouit d'un degré considérable d'autonomie dans l'exécution de son travail. De nombreux groupes tentent donc de conquérir ce label.

L'analyse de Becker rejoint les propos de Hughes qui estime que [Hughes, 1996] :

Il faut se rappeler qu'un métier n'est pas seulement un faisceau de tâches, mais aussi un rôle social, le personnage que l'on joue dans une pièce.

Nous allons donc, dans la suite de ces lignes, distinguer métier et profession, en les étudiant successivement dans leur acception anglo-saxonne.

2.3.2 Définir le métier

L'Académie Française, nous l'avons vu, donne deux sens principaux au terme métier : l'activité professionnelle, mais aussi *l'activité qu'une personne est autorisée à exercer en vertu d'une compétence reconnue, d'un savoir-faire acquis dans les domaines des arts mécaniques et industriels, de l'artisanat.*

Le premier sens d'activité professionnelle est commun et ne mérite pas d'ample développement, puisqu'il englobe les occupations professionnelles qui peuvent être exercées par défaut en attente d'une position plus stable, voire les « petits boulots ».

Le deuxième sens s'approche de la nuance qui existe entre les termes anglais *occupation* et *profession*, puisque nous voyons apparaître la *compétence reconnue* et le *savoir-faire acquis*. C'est ce sens qui est mis en valeur dans [Leroux 1997] qui se demande si les agents de sécurité à la RATP forment un groupe, une catégorie professionnelle ou un métier et comment ils construisent ces transformations. D'après elle, le collectif constitué par ces praticiens d'un nouveau genre se constitue d'abord en *métier interne* à l'entreprise, puis se crée une *catégorie professionnelle* dans l'entreprise et un *métier établi* en dehors d'elle et enfin un groupe en uniforme qui incarne une *fonction de sécurité* que l'entreprise estime stratégique. Vient ensuite une phase d'établissement de cette catégorie professionnelle et, en parallèle, des principes de reconnaissance extérieurs à l'entreprise (diplômes) sont créés.

Ainsi, après la construction du métier par les praticiens vient la reconnaissance de la compétence *via* un diplôme, élément central dans l'émergence d'un métier. À ce sujet, Françoise Piotet estime que le monde du travail a connu trois modèles [Piotet 2002].

Le premier est celui de la *qualification procédurale* qui se réfère au poste de travail défini à partir d'une division fonctionnelle du processus de production. Les postes sont hiérarchisés, ce qui permet des évolutions de carrière.

Le deuxième est celui de la *qualification patrimoniale* qui s'oppose au modèle précédent : le métier confère à son détenteur une identité individuelle au sein d'une communauté professionnelle, lui donnant également davantage d'autonomie dans l'exercice de son activité. Dans ce modèle, la réussite professionnelle dépend avant tout du jugement des pairs au sein de la communauté, lesquels se regroupent souvent en association ou en syndicat professionnel afin de défendre les intérêts individuels et collectifs de ses membres. L'entreprise voit sa domination sur l'employé diminuer, puisqu'elle ne juge plus de sa compétence ni de ses qualifications.

Dans le troisième modèle, l'entreprise reprend un rôle prioritaire en redonnant à sa hiérarchie la possibilité de *définir la qualification de ses salariés* par l'intermédiaire de l'appréciation et de l'évaluation de leurs compétences. Cette qualification par la compétence, propre à l'entreprise, a cependant tendance à enfermer le salarié au sein de son entreprise, car sa qualification peut n'être reconnue que par l'entreprise. Prouver ses compétences peut alors être difficile pour le salarié tenté de quitter l'entreprise.

Le deuxième modèle est celui qui correspond le mieux au cas de la sûreté d'entreprise, car les évolutions de carrière y sont faibles de l'avis des praticiens rencontrés (entretien n° 4) :

on n'a pas, comme les juristes, comme les RH, cette espèce de progression qui permettrait à un gamin qui sort de son truc à 25 ans de dire je fais un truc dans une unité et je vais monter dans le machin et d'avoir une perspective de carrière.

Si les constats de Piotet ne peuvent être appliqués intégralement à la sûreté d'entreprise car ils concernent les métiers manuels, certains éléments apportent un éclairage intéressant.

Au-delà de l'exemple retenu (la domesticité), une professionnalisation progressive est rendue possible par l'existence d'une hiérarchie [Vasselin, 2002] :

« la professionnalisation est obtenue par la qualité de l'encadrement et l'existence d'une structure hiérarchique dans l'entreprise qui supprime la domesticité en transformant la nature du travail fourni ».

Ainsi, l'installation de « pointures » des armées à la tête de sûretés d'entreprises pourrait constituer une étape dans la professionnalisation de la sûreté, car ils représenteraient un encadrement *a priori* de qualité.

Peu d'études peuvent s'appliquer exactement à l'apparition du nouveau métier qu'est la sûreté d'entreprise. Pourtant, il en constitue un au vu du sens que l'Académie Française donne à ce terme.

Si les études relatives aux métiers ne nous permettent pas de répondre entièrement à notre problématique, il peut être alors intéressant de se pencher sur celles relatives aux professions, la sûreté d'entreprise ambitionnant de le devenir.

2.3.3. Dégager la profession de son brouillard

Si la reconnaissance d'un travail rémunéré comme métier ne pose pas de problèmes dans les langues française et anglaise car il s'agit d'exercer une activité principale et rémunérée, la question de la reconnaissance en tant que profession suscite davantage de controverses et de débats.

Si une profession se fonde une composante « métier » que ses praticiens doivent parfois protéger contre la concurrence déloyale d'abord [Hughes 1931] puis contre des ingérences extérieures [Hughes, 1958], Hughes ne passe cependant pas sous silence les efforts déployés par les professionnels pour faire reconnaître la profession. Lanher l'évoque quand il expose que [Lanher, 2016] :

Hughes considérait en effet que l'estime vouée aux professionnels devait au fond autant, si ce n'est moins, aux caractéristiques intrinsèques de leur activité (technicité réelle, utilité sociale) qu'aux efforts déployés pour présenter au public cette dernière.

Quant à Becker, ses travaux contiennent une vision critique de la valorisation recherchée par les professionnels [Becker, 2007].

Nous pouvons ainsi affirmer qu'une profession se développe selon deux axes :

- un axe métier, qui est sa raison d'être première ;
- un axe image qui a pour but de consacrer et valoriser son existence.

Cependant, lorsque nous reprenons la littérature professionnelle, à savoir les 289 articles recensés dans les numéros de Sécurité et Stratégie qui ont été utilisés dans le cadre de notre recherche, nous remarquons que le terme *métier* n'apparaît jamais dans

le titre de l'un d'eux, et que celui d'*image* n'apparaît que celui d'un seul article, qui n'est cependant pas consacré à l'aspect image de la profession. Il s'agit en effet de *De la mauvaise appréhension du risque image sur le web au vol d'informations grises par des techniques de social engineering 2.0*, écrit par Camille Alloing dans le numéro 3. Notons cependant que le numéro 6 de la revue a son dossier intitulé *Le droit à l'image des entreprises : le défendre et le mériter*.

Le métier socle de la profession n'est pas évoqué, et lorsque des articles se penchent sur l'image, c'est uniquement celle de l'entreprise qui est étudiée. Ces deux axes de développement de la profession sont donc peu explorés par les professionnels.

2.3.3.1. L'axe métier

Un des premiers points notable est que les professions se développent lorsqu'une juridiction, au sens que lui donne Abbott à savoir le lien entre la profession et son domaine d'activité (introduction à [Abbott, 1988]) n'existe pas ou plus :

Les professions se développent lorsque les juridictions deviennent vides, ce qui peut arriver à cause de leur jeunesse ou parce qu'un précédent occupant les a laissées ou n'a plus de prise sur elles.

Ainsi, créer une profession implique d'occuper un terrain pas encore découvert ou laissé inoccupé. Il faut donc éventuellement créer d'abord un nouveau métier, puis l'élever au niveau de la profession.

Mais ce point de départ ne peut être la seule condition du développement d'une profession, sinon bien des métiers pourraient prétendre à cette qualification. Comme le montrent les définitions des dictionnaires anglais et français, il faut à une profession une certaine expertise ou plutôt une expertise certaine. C'est aussi ce qu'estime Lanher lorsqu'il énonce qu'une profession institutionnalise une expertise qui pouvait déjà exister [Lanher, 2016] :

Par processus de professionnalisation, il faut entendre le processus de transformation d'une activité de service lambda en corps de métier normé, structuré, hiérarchisé et estimé.

Professionnaliser un métier, c'est donc l'institutionnaliser. Abbott en convient également lorsqu'il déclare [Abbott, 1988] : « *Je savais que la forme commune de cette institutionnalisation était le professionnalisme.* » Ce qui prouve que tous les métiers

ne sont pas des professions. Il faut d'abord que celui-ci soit défini et reconnu, car institutionnaliser un métier, c'est lui accorder un certain prestige supplémentaire.

Mais en l'absence de définition claire du métier qu'est la sûreté d'entreprise, nous pouvons comprendre les chefs d'entreprise qui ont choisi de faire appel à des professionnels reconnus dans le monde de la sécurité et de la sûreté pour les aider à préciser leurs besoins par touches successives. L'absence de profession institutionnalisée, conjuguée au besoin réel des entreprises, place ainsi leurs dirigeants dans une position insolite : un métier est à créer, tant par ses praticiens que par ses commanditaires. Comme nous sommes dans l'aspect « métier » de la professionnalisation, il est indispensable qu'en plus de la définition dudit métier, ses praticiens développent un certain niveau d'expertise. Mais l'expertise ne peut se définir que si l'on sait mesurer (ou du moins évaluer) les réalisations de ce métier. Or en l'absence de définition claire du métier, celle de ses objectifs risque d'être malaisée, et l'évaluation de leur atteinte tout autant. Lors des entretiens menés avec des praticiens, les réponses à la question *À combien estimez-vous les pourcentages d'actions réussies, mitigées, échouées ?* montrent cette difficulté à évaluer la réussite.

Cependant, le contrôle du travail par les praticiens eux-mêmes constitue ce que Freidson appelle l'*autonomie professionnelle*, acquise notamment par la médecine au début du XX^e siècle [Freidson, 1988]. Cette autonomie technique (qui est pour lui le critère de différenciation d'un métier et d'une profession, et qui est au cœur de l'autorité de la profession) s'est construite au fil du temps, en écartant les guérisseurs et autres concurrents pour s'imposer comme seuls dépositaires du diagnostic et du traitement des maladies. Pour Parsons, l'autonomie des professions se remarquait également par le fait que les professionnels pouvaient effectuer des choix à la place de leurs clients [Parsons, 1968].

Puisque chaque profession a une aura particulière, elle doit construire et défendre son image de marque, cet aspect ayant pris une importance forte à notre époque où les « risques image » sont de plus en plus pris en compte dans les études de risques.

2.3.3.2. *L'axe image*

L'importance accordée à *l'image* peut paraître futile ou, au contraire, démesurée, mais il ne faut pas oublier que le déficit d'image d'un métier peut nuire à ses praticiens tant professionnellement que personnellement.

L'impact professionnel est souligné par Hoeve à propos des infirmières. Ces dernières, par leur invisibilité et leur absence du débat public, ont participé à créer une image publique diverse qui rejaillit sur leur identité professionnelle [Hoeve et al., 2014].

Lanher souligne pour sa part l'impact personnel dans [Lanher, 2016] : « *tout déni de reconnaissance crée souffrance et pathologie chez les acteurs* ».

La création et l'entretien de l'image de marque deviennent ainsi des éléments essentiels à la reconnaissance de la profession. Et parce qu'une profession peut être attaquée par des praticiens concurrents²⁸, Paradeise estime que [Paradeise, 1985] :

toute profession doit donc produire un travail permanent d'entretien de la croyance face à ses divers auditoires, externes et internes, de façon à maintenir l'adéquation des perceptions du savoir, du besoin et de la relation entre savoir et besoin.

La défense de la profession s'appuiera ainsi sur le besoin de ses « clients » car une profession ne peut se créer sans besoin, et sur la science qui la fonde. Contrairement aux apparences, l'image de la profession est loin d'être futile. Défendre une profession passe par la construction d'une image positive [Myers, 2002], Hughes estimant que le concept de profession est surtout un jugement de valeur et de prestige [Lahire, 1998].

Pour parer les attaques, la profession va s'institutionnaliser afin d'être plus puissante face à ceux qui la dénigreront, cette institutionnalisation se fondant sur l'expertise qui permet de dominer les concurrents qui dénigreront le contrôle du savoir effectué [Abbott, 1988].

Cette contestation qui restait modérée il y a peu, notamment pour les professions à haut niveau de qualification, s'est développée avec l'accès facilité de chacun à des bases de connaissances étendues *via* l'internet. Tout professionnel peut maintenant faire l'objet de contestations relatives aux modalités d'exercice de son métier, lui imposant d'expliquer et justifier *a priori* ses choix. Jusqu'alors la justification s'effectuait le plus souvent *a posteriori*, mais l'argument de l'urgence qui présidait à la prise de décision du professionnel est de moins en moins admis par son destinataire.

Face à cette contestation se développe une solidarité professionnelle qui se remarque notamment lors des mises en cause de membres de la profession. On remarque dans

²⁸ Tels les magnétiseurs qui ont disparu alors qu'ils s'étaient développés fortement au XIX^e siècle.

ces cas une grande réticence des membres de la profession à mettre en cause leurs confrères pour éviter les ingérences menaçantes pour la profession [Lanher 2016].

La solidarité entre ses membres s'exprime aussi par la défense de leurs intérêts [Lanher 2016], défense qui s'effectue par le biais de syndicats ou d'associations professionnelles. Elle n'est pas uniquement revendicative mais vise également à protéger les praticiens contre la concurrence déloyale [Lanher 2016], cet aspect prenant une importance encore plus grande à une époque d'ubérisation des métiers.

Conséquence logique de la défense des intérêts de ses membres et d'une volonté d'extension de son champ de compétences, les professions développent des attributs formels [Abbott, 1988] qui dépendent du contexte dans lequel elles évoluent. Par ces attributs formels, elles prouvent leur existence, démontrent leur utilité et montrent leur volonté de défendre leurs membres.

On trouve dans le plan symbolico-pratique [Paradeise, 1985] :

un code de déontologie, loi commune des membres, et des institutions propres qui disposent, par délégation de la puissance publique, du pouvoir de valider et de sanctionner les membres.

Hughes estime pour sa part que ces efforts de codification sont des stratégies de protection de l'activité, et donc des outils de lutte sociale.

Outre ces attributs formels, et du fait de l'image qu'une profession construit d'elle-même, tous ses membres sont estimés dignes d'un grand respect. Être membre d'une profession c'est donc être considéré *a priori* comme sérieux, efficace, utile aux autres et respectant une certaine déontologie. En devenant profession, le métier change de dimension par l'ajout d'une image de marque forte susceptible d'attirer les jeunes en quête d'orientation professionnelle et d'imposer le respect [Lanher, 2016]. Parce que le métier est estimé respectable, les personnes qui l'exercent le sont alors tout autant. Cette image de respectabilité se construit grâce aux efforts collectifs [Lanher, 2016], et la contrepartie de cette image valorisante résulte en des obligations pour le praticien qui doit susciter la confiance, le respect, voire l'admiration de son client [Lanher, 2016]. Cette obligation amènera donc naturellement la profession à se doter d'organes de contrôle qui devront s'assurer que chaque praticien exerce dignement son métier en respectant les règles tacites ou implicites qu'impose la préservation de l'image auprès du public.

De même, et afin d'entretenir la bonne image de la profession, chaque professionnel devra s'efforcer de projeter une image flatteuse de son activité et de lui-même, car le public est indispensable pour être reconnu [Hughes, 1996]. Cette obligation d'image place ainsi le professionnel sur une ligne de crête, car il doit faire oublier qu'une part importante de l'estime qu'il reçoit vient d'une sur-évaluation de sa compétence [Lanher 2016].

Ce faisant, il jouit d'une meilleure position sociale qui dépend totalement de la profession qu'il exerce mais dont il doit cependant se montrer digne [Honneth, 1996].

Puisque la reconnaissance comme profession procure à celle-ci une image bonne voire remarquable, la question qui se pose naturellement est de savoir s'il n'existe pas une hiérarchie des métiers au sommet de laquelle se trouve la profession.

Lorsqu'il étudia les médecins américains, Freidson nota que l'autonomie et la position supérieure les caractérisaient plus que la collégialité et la confiance. C'est une conséquence de l'autonomie professionnelle qui permet à la profession, non seulement de juger l'aspect technique de son propre travail, mais également de contrôler les métiers qui lui sont jugés subordonnés (tels les métiers paramédicaux pour les médecins). Cependant, cette place au sommet de la hiérarchie des représentations des métiers ne peut se maintenir que si chaque praticien s'impose, outre l'exercice irréprochable de son métier, une ligne de conduite permanente tout aussi irréprochable. Abbott estime d'ailleurs que la fonction première des codes de déontologie était de pouvoir exclure de la profession ceux qui ne se pliaient pas aux règles en vigueur.

Pour autant, cette question de la place de la profession dans la hiérarchie des métiers a suscité des controverses. En effet, estimer que les professions occupent le sommet de la hiérarchie des métiers peut également indiquer que l'étude a été biaisée en ne se penchant que sur des professions se situant déjà au sommet de la hiérarchie des métiers. C'est typiquement le cas des médecins. Et c'est d'ailleurs le reproche qu'Abbott adresse à Larson [Abbott, 2016] lorsqu'il constate qu'elle a négligé d'étudier la profession des infirmières qui avait accepté d'être subordonnée à celle des médecins.

Cette controverse pose alors la question de l'angle sous lequel la profession est étudiée.

Abbott estime qu'il y a eu une séparation partielle entre fonctionnalistes et monopolistes, les uns (Parsons et Freidson) voyant la profession sous l'angle de l'expertise procurée à ceux qui en bénéficient (les clients), les autres (Jeffrey Berlant et Magali

Larson) sous l'angle du pouvoir et des conséquences sociales que pouvait avoir le fait d'appartenir à une profession. Mais cette ligne de partage n'est pas la seule, puisque Abbott précise également qu'une profession peut être analysée soit d'un point de vue social (Freidson et Larson), soit à un niveau individuel comme l'ont fait Parsons et d'autres fonctionnalistes.

Becker apporte sa voix discordante à la question de l'image en estimant que la profession est un *folk concept*,

*qui n'a de valeur scientifique que comme croyance à analyser, en tenant compte de l'écart qui la sépare de la réalité observable*²⁹.

Cette question de la prééminence des professions sur les simples métiers amène alors à se demander selon quelles modalités un métier se transforme en profession. La définition de ces modalités nous permettra alors de savoir si la sûreté est déjà une profession ou si elle est en train d'en devenir une.

2.3.4. Transformer le métier en profession

Cette métamorphose a été bien jalonnée par différents auteurs. L'objectif étant d'atteindre un corps de métier structuré, hiérarchisé et estimé [Lanher, 2016], Hughes, Wilensky, Caplow et Abbott ont décrit les phases de ce processus.

Pour Hughes il existe 7 phases distinctes [Hughes, 1958] :

1. La première est la tentative de la profession de se lier à une institution de régulation et de représentation afin de défendre les intérêts de ses membres.
2. Puis, la profession fait face à un afflux de personnes peu qualifiées qui risquent de mettre en danger la profession (d'après ses membres).
3. Pour remédier à la question de l'impréparation au métier, des formations apparaissent, et plus elles sont longues, plus elles tendent à renforcer la croyance dans le haut degré de technicité du métier exercé.
4. Afin de gagner en crédibilité, la profession cherche à créer des partenariats avec les universités par le biais de cursus supérieurs diplômants.
5. Ensuite, l'activité professionnelle est étudiée et théorisée par les professeurs qui dispensaient les formations précédemment évoquées.

²⁹ Extrait du discours de Becker prononcé en 1956, publié en 1962 et cité par Marc-Olivier Déplaud & Florent Champy, « Comment parler des professions ? Sagesse pratique, vulnérabilités et protections professionnelles », *La Vie des idées*, 30 juin 2015.

6. Conséquence de son institutionnalisation, l'activité gagne en technicité, ce qui impose de plus en plus d'exigences aux praticiens et amène à recruter de plus en plus jeune.
7. Enfin, la profession trie ses membres en distinguant les praticiens hautement qualifiés des praticiens de moindre importance qui devront se contenter des positions subordonnées.

Cette transformation s'effectue avec son lot de luttes intestines, ce qui est bien compréhensible lorsqu'on a pris connaissance de la 7^o phase du processus *supra*. Cette même phase illustre qu'une profession finit par atteindre l'autonomie professionnelle décrite par Freidson, à savoir *le contrôle du travail par les praticiens eux-mêmes* puisque c'est ce contrôle propre qui permet de distinguer le bon grain de l'ivraie.

Les propositions de Hughes ont été contestées par la suite. [Abbott, 1988] cite différentes études qui se sont penchées sur la création d'une profession. Il débute par l'énumération des 6 étapes qui, selon Wilensky constituent ces jalons [Wilensky, 1964] :

1. satisfaction du client ;
2. création d'écoles d'apprentissage du métier ;
3. affiliation à l'université ;
4. création d'association professionnelle ;
5. tri interne entre les compétents et les incompetents ;
6. délégation des travaux de routine aux para-professionnels.

Cette théorie est intéressante, car elle mentionne le client, ce qui n'est pas le cas des étapes proposées par Hughes, et n'oublie pas la délégation des travaux de routine (que Hughes appelait le sale boulot - *dirty job*), aux paraprofessionnels.

Puis, Abbott évoque les 4 phases que retient Theodore Caplow [Caplow, 1954] :

1. création d'association professionnelle excluant les non qualifiés ;
2. changement de nom pour celui d'une marque plus porteuse ;
3. rédaction d'un code de déontologie ;
4. obtention de leur reconnaissance par les politiques.

Abbott indique les faiblesses de ces systèmes³⁰, mentionne également Millerson pour lequel il semble exister plusieurs chemins pour consacrer une profession, ce qui s'explique selon lui par le fait que Wilensky et Caplow mentionnaient la professionnalisa-

³⁰ Il estime que Wilensky manque de clarté, notamment en expliquant qu'il pousse à la création d'écoles, mais sans en préciser les raisons. Caplow propose une meilleure théorie car la profession est le sujet de ces étapes depuis la première (alors que pour Wilensky, une ambiguïté demeure)

tion aux USA, alors que Millerson l'expose en Angleterre. Il cite également Larson qui prend en compte les époques d'une manière différente³¹ et pour laquelle la consécration d'une profession qui, selon elle, résulte toujours de la demande d'une élite de praticiens, dépend du mode de fonctionnement de la société (aristocratique, démocratique, etc.). Ayant constaté que les approches géographiques (USA ou Angleterre) pouvaient mener à des résultats différents, son observation des professions des deux côtés de l'Atlantique l'amène à proposer 8 étapes concrétisées par la création :

1. d'une association professionnelle ;
2. d'une législation par le gouvernement ;
3. d'examens professionnels ;
4. d'écoles spécialisées ;
5. de cursus universitaire ;
6. d'un code de déontologie ;
7. de revue à diffusion nationale ;
8. et enfin d'une certification de la formation par les organes nationaux habilités à le faire.

Il reconnaît toutefois que son modèle de transformation d'un métier en profession repose sur les hypothèses que le passage vers une formalisation et une culture commune est sans retour³², que toutes les professions n'évoluent pas en même temps, que les revendications d'une profession sont plus importantes que leur métier, que celles qui se transforment de cette manière sont homogènes³³, et qu'*in fine* le processus de professionnalisation n'évolue pas dans le temps. Abbott ne nie pas les faiblesses de ces hypothèses, il en expose d'ailleurs quelques critiques en les réfutant partiellement.

Comparer ces approches permet de constater que ces scientifiques sont d'accord sur plusieurs étapes, mais que leur ordre d'apparition peut différer. Nous avons récapitulé les étapes décrites par Hughes, Wilensky, Caplow et Abbott dans le tableau *infra*.

Le tableau ci-dessous met chaque étape en regard de celles qui lui sont équivalentes ou proches, sauf si leur ordre d'apparition dans la liste diffère trop. Si l'item est en rouge, c'est qu'il n'est proposé que par un seul auteur.

³¹ D'après Abbott, Wilensky, Caplow et Millerson, les professions se développent dans des époques abstraites. Pourtant, en 2012, Larson écrira « *I do not believe that there can be a general theory of professions for all places and all times, as David Sciulli claimed (Sciulli, 2008).* » Mais le texte d'Abbott date de 1988.

³² Tout en exposant ultérieurement que des professions peuvent mourir du fait de la compétition qu'elles se livrent entre elles. Il cite à ce sujet la disparition des médiums professionnels, à cause de la concurrence que leur ont livré « *le clergé, les psychiatres et les neurologues, ainsi que les psychologues* ».

³³ C'est vraisemblablement une limite de la transposition de son modèle au monde de la sûreté, puisque la profession ne semble pas encore homogène.

Hughes, 1958	Wilensky, 1964	Caplow, 1954	Abbott, 1988
Défense des intérêts		Associations professionnelles	Associations professionnelles
	Satisfaction du client		
		Marque porteuse	
		Code déontologie	
		Reconnaissance par les pouvoirs publics	Législation
Sélection des membres			Examens professionnels
Formation interne	Formation interne		Écoles spécialisées
Formation externe	Formation externe		Cursus universitaire
	Associations professionnelles		
Théorisation			
Exigences et rajeunissement			
Tri interne	Tri interne		
			Code déontologie
	Délégation aux para-professionnels		
			Revue à diffusion nationale
			Certification de la formation

Tableau 7 : Synthèse des étapes de la transformation d'un métier en profession.

Source : Auteur.

L'ordre de présentation des éléments respecte les écrits de chaque auteur.

Une remarque peut être effectuée dès le premier regard : seule la création des associations professionnelles est citée par tous, les autres items ne faisant pas consensus. Pour autant, sa place dans le processus de passage vers la profession n'est pas stable. Si Hughes, Caplow et Abbott la placent en premier, Wilensky la place au milieu.

Notons également que chaque auteur a sa marque particulière dans la mesure où aucun d'eux ne voit toutes ses phases reprises par un autre.

Cette classification peut cependant être contestée par l'essor de professions qui ne forment pas des corporations reconnues mais s'agrègent en associations professionnelles qui leur servent de lieu de rencontre. Leur particularité réside dans la possession d'une expertise qui les distingue de leurs collègues et détermine fortement leur activité [Thévenet, 2006]. Malgré cela, la constitution de ce tableau et son étude demeurent néanmoins pertinentes, car elles nous permettent de disposer d'un référentiel antérieur à l'avènement d'une société du savoir qui peut brouiller les pistes entre profession et travail du savoir [Thévenet, 2006].

À une époque où la déontologie est souvent évoquée, il est intéressant de se demander ce qu'en pensent les auteurs cités. La mise en place d'un code de déontologie n'est mentionnée que par Caplow et Abbott. Pourtant, selon ce dernier, elle est également un indice de la mise en place d'une profession, mais c'est à dessein qu'il la place vers la fin du processus, car le code permet d'exclure les indécis, une fois la profession consolidée [Abbott, 1988].

La formation qui permet de constater l'assimilation de savoirs est une étape importante par Hughes, Wilensky et Abbott, mais pas pour Caplow. Pourtant, l'université étant l'institution qui dispense les savoirs, une formation universitaire devrait être plus estimée qu'une formation purement interne [Lanher, 2016]. De ce fait, la formation des professionnels par une université accroît l'image de marque de la profession. Freidson estime que la formation est d'une grande importance pour professionnaliser un métier [Freidson, 2001], et Larson partage cet avis.

Le passage du métier à la profession peut cependant avoir un effet collatéral sur d'autres métiers qui lui sont liés ou proches en leur abandonnant des tâches estimées subalternes [Hughes, 1996]. Il est étonnant que seul Wilensky l'ait identifié comme une étape, Hughes ne le mentionnant même pas. Pourtant, dans le cas de la profession médicale qu'il a étudiée, les médecins ont délégué aux infirmières les soins (devenus soins infirmiers), lesquelles ont depuis délégué aux aides-soignants des tâches qu'elles qualifient de subalternes.

La synthèse des étapes recensées nous permet de définir une échelle de 14 barreaux :

- la satisfaction du client ;

- la création d'associations de défense de la profession ;
- l'élaboration d'une marque prestigieuse ;
- la création de formations internes ;
- la création d'examens professionnels ;
- l'existence de formations externes à l'entreprise (universitaires) ;
- la certification de la formation ;
- la création d'une revue à diffusion nationale ;
- la théorisation de la profession ;
- la rédaction d'un code de déontologie ;
- le tri interne ;
- son rajeunissement ;
- la délégation de certaines tâches à des para-professionnels ;
- la reconnaissance de la profession par les pouvoirs publics.

Le terme d'échelle est schématique et ne doit pas être pris dans son sens strict. En effet, une échelle se gravit échelon par échelon.

Ce n'est pas le cas ici et certains échelons peuvent être gravis en parallèle car leur exécution peut être estimée non soumise à la réalisation d'un précédent, comme l'indique le schéma ci-dessous :

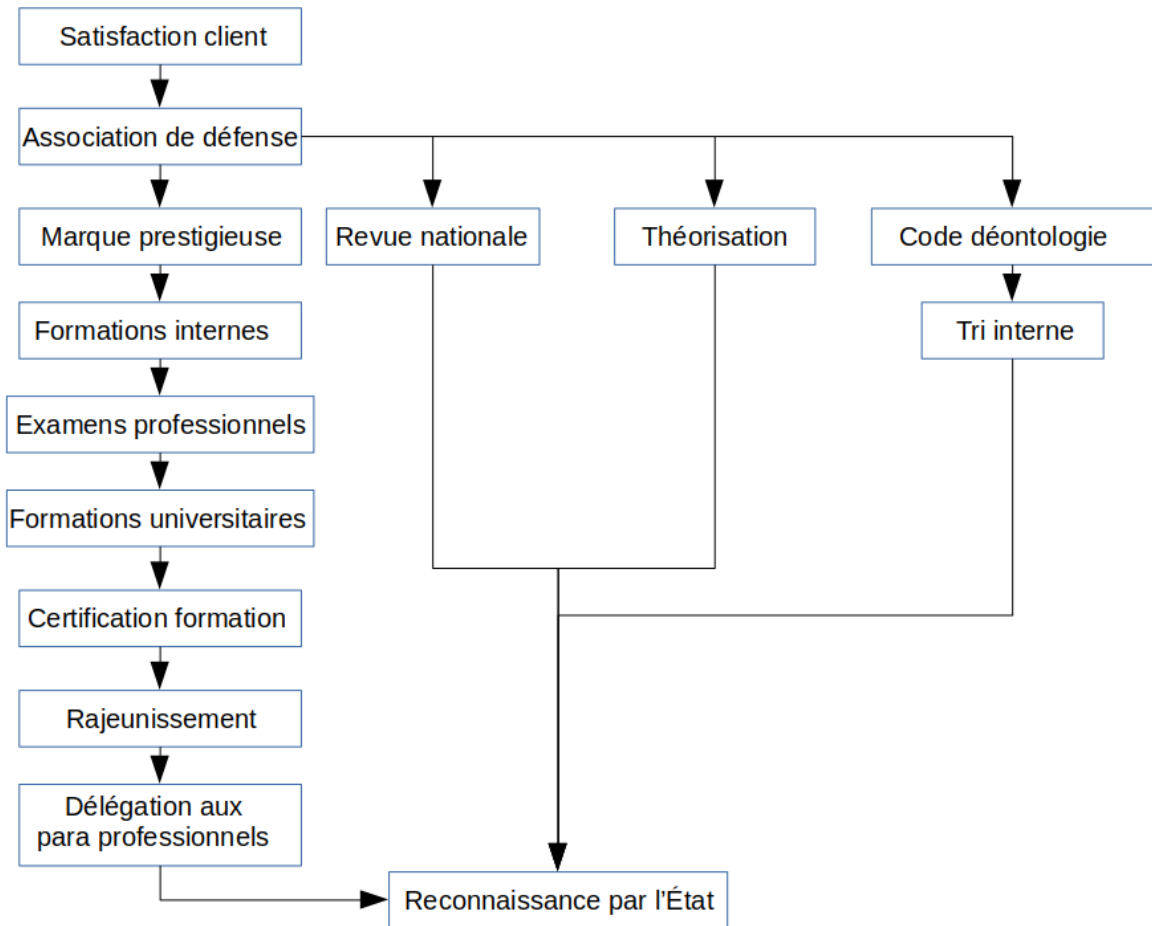


Illustration 9: Échelle de la professionnalisation. Source : Auteur.

Si les phases de cette transformation marquent l'aspect « métier » de la profession, la détermination d'un *idéal-type de la profession*, parce qu'elle fait appel à un idéal, met davantage en avant l'aspect « image » que l'aspect métier. Cet idéal-type qui, selon Parsons, est la description formelle d'un type organisationnel [Parsons, 1968], sera donc dans un langage mathématique l'asymptote de la profession.

L'existence de cette asymptote aura deux conséquences principales [Lanher 2016] :

- sur les praticiens qui chercheront à se conformer à ce type ;
- sur le public dont l'estime qu'il accordera à la profession sera fonction de sa conformation à ce modèle.

Cet idéal-type, asymptote nécessairement abstraite de la profession, pose ainsi la question de la part de l'abstraction dans la construction d'une profession. Pour Abbott l'abstraction a une part essentielle dans cette construction, car la profession applique des savoirs abstraits à des cas particuliers [Abbott, 1988]. Il poursuit son raisonnement en exposant que l'évolution des professions est déterminée par les relations qui

existent entre elles, ces relations reposant sur la façon dont ces groupes professionnels contrôlent leurs connaissances et savoir-faire. Or ce contrôle peut reposer soit sur la maîtrise de la technique, soit sur celle des abstractions qui sont à la source des pratiques techniques, lesquelles peuvent être déléguées à d'autres personnes. Nous retrouvons ici, sous une autre forme, la délégation du « sale boulot » [Hughes, 1962] à d'autres.

Ce qui l'amène à poser que l'abstraction est une des meilleures caractéristiques d'une profession puisque seule l'abstraction maîtrisée peut permettre de redéfinir ses problèmes et en prendre en compte de nouveaux [Abbott, 1988]. Elle en est non seulement une des caractéristiques principales, mais également la raison grâce à laquelle la profession survivra, car les professions sont en compétition permanente pour définir leur juridiction. Il n'est pas loin en cela de Freidson qui estime que seule une profession peut traiter des savoirs particuliers parce qu'ils sont spécialisés et nécessitent un temps d'apprentissage long [Freidson, 2001]. L'abstraction se remarque également lorsqu'il évoque « l'âme » de ce qu'est une profession à savoir respecter des valeurs transcendantes et placer l'accomplissement du travail avant la récompense économique [Freidson, 2001].

Ce faisant, nous posons un troisième paradoxe pour le directeur sûreté, homme d'action dont la profession se caractérise par une abstraction. Comment en effet, faire cohabiter sereinement l'action et l'abstraction ?

Toujours dans le domaine de la profession, dont une des caractéristiques est l'existence de formations universitaires, une question nouvelle se fait jour : l'université est-elle un lieu de formation des hommes d'action ?

Quittant le contexte de l'abstraction et renouant avec la réalité, Abbott estime qu'une émancipation accompagne la naissance des professions. Dans le monde anglo-saxon, l'émancipation a revêtu deux formes : aux États-Unis grâce à l'éloignement d'avec la métropole, puis l'indépendance des colonies ; en Angleterre ce fut par l'émancipation d'avec certaines vieilles traditions qui continuaient de réguler leur profession-mère [Abbott, 1988]. Une profession ne surgit donc pas *ex nihilo*, mais sur un terreau fertile.

Dans certains cas, tels la France, les professions ne peuvent totalement s'émanciper, car l'État y joue un rôle majeur, voire omniprésent [Abbott, 1988]. La France, pays à

forte tradition jacobine et centralisatrice ne serait pas le seul pays dans ce cas, et partagerait avec les autres pays continentaux cette importance de l'État dans la création des professions [Larson, 1979]. Ce constat vaut pour la France dans la mesure où l'État a le monopole de la collation des grades universitaires (et nous avons vu précédemment combien la formation universitaire était importante dans la mise en place d'une profession), mais le développement des MBA spécialisés vient concurrencer l'État sur ce terrain.

Le constat est que la sûreté d'entreprise se trouve être une profession dérégulée malgré un État très centralisateur, dans la mesure où il n'existe pas de formation au métier et qu'aucune attestation de compétence n'est délivrée par un tiers régulateur ou par les pairs.

Néanmoins, le contrôle des professions de sécurité qui incombe au CNAPS reste un moyen pour l'État de garder un œil sur le développement de cette activité. Cette question est particulièrement aiguë pour la sûreté d'entreprise, car elle pourrait être reconnue comme profession en s'émancipant de sa matrice sécuritaire militaro-gendarmico-policière. Si le mouvement était clairement identifié il y a quelques années, où plusieurs membres du CDSE plaidaient pour une « démilitarisation » de la fonction, l'envolée récente d'embauche de généraux à ces postes semble indiquer un mouvement inverse³⁴.

Un autre point important du passage du métier à la profession, est la construction de l'image de la profession. Hughes insiste beaucoup sur le terme d'image, de construction de l'image de la profession, sujets qui ont été évoqués précédemment. La délivrance de diplômes universitaire étant une des étapes de la reconnaissance comme profession, la question des cadres autodidactes se pose naturellement.

2.3.5. L'écueil des cadres autodidactes

À l'intérieur même d'une profession, les autodidactes forment un cas particulier. En effet, bien que membres de la profession, ils ne sont pas toujours reconnus comme les pairs des diplômés. Il est donc intéressant d'identifier les caractéristiques d'un cadre autodidacte, tout en sachant que les membres d'une profession en train de se créer pourraient avoir tous les attributs de cadres autodidactes.

³⁴ Cf. <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/gestion-des-risques/030577657924-les-directeurs-de-la-surete-prennent-du-galon-313403.php> site visité le 04/10/2019.

Boltanski a consacré une étude aux cadres autodidactes à partir du cas d'un technicien devenu cadre technico-commercial au sein de la même entreprise [Boltanski, 1978]. Il n'était pas considéré comme cadre par ses pairs, car il n'avait ni les mêmes diplômes, ni la même origine sociale qu'eux. Remarquer, parce qu'on est autodidacte, qu'on est comme un intrus parmi la classe supérieure de l'entreprise amène des questions quant à son positionnement au sein de l'entreprise et donc à l'image que l'on renvoie.

Cette mise à l'écart peut être renforcée par l'intitulé du poste, peu compréhensible pour les employés. Ainsi, un terme que peu de personnes sont en mesure de définir correctement jette sur son titulaire un soupçon d'inauthenticité, faisant resurgir les questions de statut et de rôle précédemment évoquées.

En outre, le cadre autodidacte est systématiquement mis à l'épreuve : il doit montrer qu'il est bien à la hauteur de ceux qu'il considère comme ses pairs. Cet impératif perpétuel de faire ses preuves que ressentent parfois les praticiens peut poser des problèmes, tant pour les intéressés que pour la profession en gestation.

Pour les intéressés, car il arrive que certains songent à renoncer et, à l'instar du cadre autodidacte étudié par Boltanski, jettent l'éponge et trouvent une autre entreprise ou créent leur propre activité de consultant. Pour la profession en devenir, parce que si tous les praticiens sont considérés comme des autodidactes, le métier n'évoluera jamais vers la profession.

2.3.6. Dépasser l'expertise

Au milieu de cette controverse, et au vu des réflexions précédemment exposées, nous pouvons cependant affirmer que si un métier est considéré comme un domaine d'expertise, c'est alors un premier pas vers sa reconnaissance en tant que profession.

Le dictionnaire de l'Académie Française donne deux sens au terme expert :

- un sens juridique ;
- un sens de personne hautement qualifiée.

Dans le cas de la sûreté d'entreprise, lorsqu'on évoque l'expertise de ses membres, c'est toujours en mettant en exergue leur haute qualification, et jamais dans le sens juridique qui désigne une personne qui, *en raison de sa compétence dans tel ou tel domaine, est désignée par une juridiction pour donner un avis technique autorisé*, le terme juridiction étant à prendre ici dans son acception juridique. Quand bien même

les membres de la sûreté seraient des experts judiciaires, cette qualification ne serait pas prise en compte pour asseoir sa légitimité ou celle de ses membres, car elle ne serait d'aucun apport à l'entreprise. Par conséquent, nous ne nous concentrerons que sur l'aspect métier.

Nous voyons que, quelque soit l'idée sous-jacente derrière le terme (expert « métier » ou expert près les tribunaux), la personne à qui est donnée ce titre se distingue par son expérience, son habileté et sa compétence. L'expert n'est pas le *primus inter pares*, et seuls quelques *happy few* peuvent revendiquer ce titre. L'expertise provient d'ailleurs de l'expérience et de l'accumulation de connaissances, et l'approbation des pairs et du public est nécessaire pour l'établir [Becker, 2016].

Remarquons aussi que, comme c'est également le cas pour les professions, on ne peut être reconnu expert, au sens métier du terme, que si son domaine d'activité est reconnu comme pouvant donner lieu à une expertise. Dans le cas contraire, le terme comprend alors un soupçon d'ironie peu agréable. Mais cette reconnaissance de la potentialité d'une expertise n'est ni immédiate ni acquise d'avance car la discipline sur laquelle s'appuie la profession doit prouver qu'elle est scientifique, d'autant plus que les avis sollicités sont ceux de scientifiques extérieurs au métier qui peuvent nourrir des sentiments pour le moins mitigés à l'égard des postulants [Paradeise, 1985].

Ces modalités de reconnaissance constituent également une restriction au développement du nombre de professions, dans la mesure où tous les métiers ne peuvent avoir leurs experts reconnus comme tels. Becker se montre d'ailleurs critique envers les critères sociaux de reconnaissance d'une profession qui excluent de fait les plombiers alors qu'il estime que ce métier satisfait autant que celui de médecin aux critères explicites, et que de ce fait les professions ne sont que des métiers qui ont acquis et préservé la possession d'un titre honorifique [Becker, 2007].

Ce cercle potentiellement vicieux de la reconnaissance professionnelle, cependant relatif en France du fait de l'existence de professions réglementées telle celle des chauffeurs de taxi³⁵, peut être entaillé par la reconnaissance de l'expertise car l'expertise ressemble à la professionnalité [Paradeise, 1985].

Cette question de l'expertise n'est pas sans soulever des problèmes, aussi bien pour les intéressés que pour les entreprises qui les emploient.

³⁵ Mais cette profession, bien que réglementée, ne jouit pas de la même reconnaissance qu'une autre profession réglementée comme celle des notaires.

Comme le précise le dictionnaire, l'expert n'est reconnu comme tel que s'il est compétent et habile dans son domaine. Si cette reconnaissance est facile pour des professions libérales, l'est-elle tout autant pour celles qui ne le sont pas ? Et pour les employeurs de tels experts, de multiples problèmes se posent :

- comment s'assurer du niveau d'expertise de la personne recrutée (ce qui rejoint le problème des intéressés) ;
- comment faire progresser le niveau de l'entreprise ;
- comment évaluer les solutions trouvées par ces experts-employés, puisqu'ils ne peuvent se contenter de conseiller, ils doivent également agir ?

Ces trois questions se posent tout particulièrement aux entreprises confrontées au recrutement et à l'évaluation de leurs praticiens de la sûreté, et transparaissent dans les entretiens qui nous ont été accordés. En effet, les directeurs sûreté affirment *de facto* leur expertise que personne ne vient contester de par la jeunesse de la fonction, mais aussi l'inexistence de critères d'évaluation.

Nous semblons donc nous trouver dans une impasse puisque'une expertise s'est développée alors que tous ses utilisateurs potentiels ne savent pas encore qu'ils pourront avoir besoin de faire appel à elle. En outre, l'auto-évaluation des experts qui corrobore leur position de sachant dans le domaine, mais que peu de personnes peuvent contester ou relativiser, peut laisser perplexe l'entreprise qui ne sait s'ils sont à jour de l'état de leur art et de quelle manière ils vont pouvoir la faire progresser.

De plus, si l'expert est en position de direction, ce qui est le lot commun des praticiens de la sûreté d'entreprise que nous avons rencontrés, demeure la question de l'opposition entre expert et manager, l'expert étant souvent vu comme n'étant pas un manager et réciproquement. Cette question, étudiée dans [Prohic, 2004] et [Chanut, 2008] soulève des interrogations auxquelles les gestionnaires des ressources humaines de l'entreprise doivent apporter des réponses. Même s'il a existé des cas particuliers d'experts qui étaient également managers (G. Eiffel, H. Fayol), on ne peut généraliser à partir de quelques cas célèbres.

Cette position de direction renvoie le directeur sûreté à une autre interrogation : si l'expertise consacre un individu, la sûreté est exercée en équipe, et la fiabilité d'une direction ne peut reposer sur une personne seule.

Une sortie possible de cette impasse résiderait dans l'acceptation du jugement de profanes sur le travail accompli et l'accentuation de la part coopérative dans la recherche

de solutions aux problèmes posés [Chanut, 2008]. Ce qui permettrait d'affirmer l'expertise des praticiens de la sûreté (ce qu'ils sont les seuls à savoir et pouvoir faire) et de poser les jalons d'une meilleure reconnaissance interne.

2.3.7. Profession et mondialisation

Dans la mesure où l'environnement des entreprises s'est dilaté jusqu'à atteindre l'échelle du monde, il convient de se demander si cette mondialisation n'a pas également eu des impacts sur la sûreté d'entreprise. En effet, restreindre la réflexion au seul territoire national serait d'autant plus réducteur que la direction sûreté doit assurer la sûreté des voyageurs et expatriés de l'entreprise.

La mondialisation impose à l'entreprise d'évoluer dans un environnement où les habitudes, lois et organisations diffèrent des nationales. Si elle doit s'adapter aux caractéristiques du marché local pour y écouler sa production, ses fonctions doivent également s'adapter aux standards locaux pour ne pas la mettre en péril, au moins juridiquement.

Ainsi, les restrictions d'accès à une profession et la pratique professionnelle peuvent changer d'un pays à l'autre, notamment à cause du rôle de l'État. Cette différence de rôle selon que le pays est anglo-saxon ou continental [Abbott, 1988], [Muzio et al., 2011], joue dans la reconnaissance des professions. Selon [Burrage, 1990], quatre acteurs participent à ces restrictions de reconnaissance :

- les praticiens ;
- les utilisateurs de ces services professionnels ;
- les États qui établissent les régulations ;
- les universités qui dispensent le savoir aux professionnels.

Le rôle des États doit être relativisé, car il est amoindri par des organisations professionnelles mondiales qui se donnent également un rôle de régulateur [Faulconbridge et Muzio, 2012]. Cette internationalisation conduit donc petit à petit à l'adoption de standards mondiaux, comme les armées de l'OTAN l'ont vécu avec l'adoption des STANAG³⁶ (*standardization agreement*).

³⁶ Les STANAG définissent les procédures, termes et conditions adoptés par les pays membres de l'OTAN aux systèmes et équipements militaires. Les STANAG doivent être ratifiés par chaque pays puis mis en œuvre pour leurs propres armées. L'objectif est la définition de procédures communes (opérationnelles et administratives) afin de faciliter les interactions entre armées.

Il s'ensuit que les entreprises voient leur rôle de formateur s'accroître, puisqu'elles sont à même de connaître les exigences de reconnaissance auxquelles leurs salariés devront se soumettre.

Cinq niveaux d'analyse pour refonder la sociologie des professions sont alors proposés [Faulconbridge et Muzio, 2012] :

- les clients ;
- les praticiens ;
- les universités ;
- les organisations de gouvernance généralement mondiales ;
- l'entreprise elle-même qui voit son rôle devenir de plus en plus central.

Les mêmes auteurs estiment qu'à l'avenir, il sera nécessaire de travailler sur la construction du pouvoir par les agents régulateurs dans les projets professionnels internationaux, les allégeances et identités professionnelles dans un contexte de travail international, enfin sur la façon dont les dynamiques internationales émergentes renforcent ou affaiblissent le rôle protecteur des professions.

La mondialisation qui a consacré l'entreprise comme acteur central des échanges économiques, la consacre également comme nouvel acteur de la formation professionnelle. L'école 42 créée par Xavier Niel en France en est une bonne illustration.

Le défi de chaque profession, mais aussi de toutes les activités qui veulent être reconnues comme telles, n'est donc pas seulement d'obtenir une reconnaissance nationale, mais aussi de l'obtenir au niveau international. La mondialisation qui a poussé les entreprises à adopter des standards communs, tant en ce qui concerne leur gestion que leur contrôle³⁷ voire leur fonctionnement interne, pousse également les métiers à s'harmoniser. Cependant, l'harmonisation des formations risque de prendre du temps, chaque pays tendant à faire valoir ses spécificités propres, voire son exception culturelle. En matière de sécurité, la spécificité (ou exception) française étant la rigueur parfois toute relative de l'application des consignes.

³⁷ C'est déjà le cas avec la loi Sarbanes Oxley sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs. Faisant suite aux différents scandales financiers Enron et Worldcom, elle a pour objectifs d'accroître la responsabilité des entreprises, de rendre la communication de l'information financière plus fiable et de lutter contre les comportements déviants et frauduleux des entreprises. Bien qu'américaine, nombre d'entreprises françaises doivent s'y conformer.

2.3.8. L'écharde de la φρόνησις (phronésis)

Cependant, les approches fonctionnalistes et interactionnistes de la profession ont mené à des apories [Champy et Déplaude, 2015] qui ont suscité de nouvelles recherches. C'est ainsi qu'il a été suggéré de redécouvrir la sagesse pratique ou *phronesis*³⁸ [Champy et Déplaude, 2015] qui désigne des aptitudes particulières nécessaires à l'appréhension de situations complexes pour lesquelles il n'est pas possible d'appliquer des recettes éprouvées.

Cette description coïncide avec les qualités que les praticiens rencontrés estiment indispensables à l'exercice du métier, car ils sont parfois confrontés à des situations extra ordinaires telles que l'évacuation d'employés de l'entreprise à partir de zones de turbulences parfois très intenses. Or, que ce soit dans des situations quotidiennes ou de telles situations conflictuelles, l'entreprise attend d'eux une solution pertinente et efficace (entretien n° 5) :

Donc si vous voulez, je me suis aperçu avec le recul, je me suis dit nous à force d'être dans ce métier-là, on traite ce type de sujet, on a acquis une certaine, un certain recul, ouais une certaine distance en fait. On arrive à conserver une certaine distance avec ces événements, on arrive à traiter ses affaires là à la file sans être complètement ni dépressif ni hyper stressé.

Cette *phronesis* peut alors s'apparenter à ce qu'on attend d'un chef militaire confronté au *brouillard de la guerre*³⁹ cher à Clausewitz, et qui sait que la *friction*⁴⁰ inhérente aux combats engendrera une distorsion entre ce qu'il envisage ou commence à réaliser, et le résultat qui sera obtenu. Champy estime d'ailleurs que la *phronesis* est « *un mode de pensée pour l'action en situation d'incertitude irréductible*⁴¹ », ce qui est

³⁸ La *phronesis* (φρόνησις en grec ancien) est un concept employé en particulier dans l'*Éthique à Nicomaque* d'Aristote, qui a été traduit successivement par « prudence » puis par « sagacité ». En anglais, il est le plus souvent traduit par « practical wisdom » (« sagesse pratique ») par opposition à la « sagesse théorique » bien que le mot « prudence » soit aussi parfois utilisé. Ce terme de prudence ne fait cependant pas l'unanimité parmi les utilisateurs du concept.

³⁹ Le *brouillard de la guerre* désigne l'absence ou le flou des informations pour les participants à des opérations militaires. Le terme se rapporte à l'incertitude des protagonistes quant à leurs capacités, celles des adversaires, la position des forces et ses objectifs. Elle est tirée du livre de Clausewitz *De la Guerre* (livre 2, chapitre 2, paragraphe 24 : « *La grande incertitude [liée au manque] d'informations en période de guerre est d'une difficulté particulière parce que toutes les actions doivent dans une certaine mesure être planifiées avec une légère zone d'ombre qui (...) comme l'effet d'un brouillard ou d'un clair de lune, donne aux choses des dimensions exagérées ou non naturelles.* »

⁴⁰ Clausewitz l'évoque lorsqu'il écrit « *Dans la guerre, tout est très simple, mais la chose la plus simple est difficile. Les difficultés s'accroissent et entraînent une friction que personne ne se représente correctement s'il n'a pas vu la guerre.* » « *la friction est ce qui fait la différence entre la guerre réelle et la guerre sur le papier* » « *c'est ainsi qu'à la guerre d'innombrables petits détails dont on ne tiendrait jamais compte sur le papier entravent l'action et nous retiennent très en deçà du but fixé* » « *La friction est le seul concept qui corresponde en gros à la différence entre la guerre réelle et la guerre sur le papier* » et enfin « *On ne pourra jamais apprendre les frictions par la seule théorie : il y manquerait un instinct et un sens presque tactile* »

⁴¹ In <http://www.carnetsdesante.fr/Champy-Florent> janvier 2017, site visité le 04/10/2019.

bien le propre de la guerre. La suite de ses propos renforce le parallèle entre la *phronesis* et ce qu'on attend d'un chef militaire :

La sagesse pratique est une présence au monde, une attention au concret visant à en apprendre quelque chose et agir en faisant feu de tout bois : les savoirs théoriques, les protocoles, l'expérience, les données des sens, les informations obtenues par des moyens techniques sophistiqués, etc.

Ce parallèle semble d'autant plus pertinent qu'il poursuit en précisant :

Dans ces situations, l'application mécanique de règles abstraites, de procédures formalisées, de savoirs scientifiques ou de routines peut conduire à des actions peu pertinentes. Ces situations requièrent au contraire une attention particulière à leurs caractéristiques concrètes, et une délibération quant à la réponse à apporter.

Et c'est ainsi que les praticiens sont confrontés à des problèmes qui peuvent avoir plusieurs solutions, bien qu'ils ressemblent à des problèmes n'en ayant qu'une.

L'irruption, ou plutôt la révélation de la *phronesis* dans une profession modifie l'image que l'on peut avoir de cette profession. Son praticien en effet sera en permanence confronté à des doutes irréductibles qui ne lui permettront pas de ne valider qu'une solution au problème qu'il doit résoudre [Champy et Déplaude, 2015].

Le doute irréductible entraîne donc une méconnaissance partielle du problème, ce qui implique que le plan envisagé peut finalement ne pas s'avérer adapté. Mais (entretien n° 12) :

le fait d'avoir rédigé des plans te donne une supériorité. Non pas parce que tu vas appliquer ton plan à la lettre, mais parce que tu as déjà réfléchi au problème. Et quand tu as un plan qui est déjà prêt, en fait c'est très facile de l'appliquer de manière adaptée.

D'autre part, la prudence incite aux délibérations qui entraînent des choix pouvant ne pas être du ressort du praticien mais de celui de ses supérieurs hiérarchiques. Le praticien n'est alors plus celui qui apporte une solution (ainsi qu'on en attend de l'expert), il devient celui qui soulève une question préalable à la prise de décision.

La prudence, qui compte au nombre des vertus cardinales, deviendrait-elle alors un défaut en incitant à ne pas prendre ses responsabilités ? Non, dans la mesure où elle permet d'éviter des dommages à autrui [Champy et Déplaude, 2015].

Cette modification des professions risque d'être durable, car nous assistons au retour de la prudence dans l'exercice professionnel, après une mise à l'honneur dans les discours de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle puis une éclipse lorsque les professions se sont voulues objectives [Champy et Déplaudé, 2015].

Notre étude de la profession nous a montré qu'elle faisait appel à une partie métier et une partie image et qu'il est possible de professionnaliser un métier. Le prolongement de notre réflexion nous a conduit à aborder les questions de l'expertise et de la prudence professionnelle.

Ces deux termes sous-entendent une certaine maîtrise du métier exercé : un expert n'est reconnu comme tel que s'il maîtrise son métier, et la prudence professionnelle nécessite comme base la connaissance du métier.

Maîtriser son métier c'est aussi maîtriser son résultat, ou du moins en assurer une certaine qualité. Expertise et prudence nous mènent ainsi à étudier la fiabilité.

2.4. La fiabilité

Le courant interactionniste de la deuxième école de Chicago apparu après les années 40, qui a développé l'observation participante et qui compte notamment comme représentants Becker, Goffmann et Freidson, a critiqué les études relatives aux professions au motif que reconnaître un métier comme profession a pour effet délétère que les mauvais praticiens sont généralement couverts par leurs pairs en cas de faute professionnelle. Pourtant, être membre d'une profession et non plus seulement titulaire d'un métier ne suffit pas à conférer à chacun des praticiens un niveau d'excellence constant dans le temps : la qualité de la pratique ne repose donc pas dans la reconnaissance comme profession.

Dans les cas où un professionnel est confronté à des situations atypiques ou extrêmes dans lesquelles l'erreur n'est pas admise, il doit alors démontrer une certaine fiabilité pour accomplir correctement ce qui lui est demandé. D'autant plus si les événements extrêmes ont lieu à une faible fréquence.

Soulever la question de la fiabilité n'est pas inopportun puisque l'expert est, selon le dictionnaire de l'Académie Française, celui « *qui est expérimenté, qui a acquis, par la pratique, compétence et habileté.* » La fiabilité est une des attentes sous-jacentes

de cette expérience et de cette habileté, car si l'on fait appel à un expert plutôt qu'à un praticien moins reconnu, c'est parce qu'on attend de lui un niveau de qualité supérieur et de la constance dans ses prestations ; on en attend donc une certaine fiabilité. Pour autant, la fiabilité personnelle d'un chef d'équipe sûreté ne suffit pas, puisqu'il accomplit rarement ses missions seul, quand bien même son équipe est de taille réduite. Au-delà de la fiabilité de la personne se pose la question de celle de l'équipe sûreté dans son ensemble, et donc celle de sa fiabilité en tant qu'organisation.

L'Académie Française définit la fiabilité comme la capacité à remplir sa fonction sans défaillance ou le caractère de ce en quoi on peut avoir confiance. Quant au terme confiance auquel renvoie celui de fiabilité, il est défini comme une espérance ferme, un sentiment de sécurité ou d'assurance.

De ces deux définitions, puisque *fiabilité* renvoie à *confiance*, nous déduisons qu'on attend d'une personne fiable l'assurance d'un travail bien effectué, sans altération de qualité au fil du temps. Cette notion de temps est primordiale, et la tenue de la performance d'un expert dans le temps sera le gage de sa fiabilité. Selon d'Arcimoles, la notion de fiabilité qui n'est plus utilisée exclusivement par les sciences de l'ingénieur mais de plus en plus étudiée par les sciences de gestion, traduit l'attente d'un résultat [D'Arcimoles, 2009]. Ce résultat devient alors le socle de la confiance que l'on porte à la personne qui l'a produit. Elle est un résultat qui nourrit des attentes dans un contexte au sein duquel les compétences seront sollicitées [d'Arcimoles, 2009].

Alors, un métier qui cherche à être reconnu comme profession a-t-il intérêt à s'organiser de manière à ce que son exercice soit réputé constamment fiable ? Partant, est-il possible qu'un métier fiable apporte par sa fiabilité même, un surcroît de confiance voire de fiabilité à ses membres et aussi à l'organisation dans laquelle il évolue ? Et si tel était le cas, quelles seraient les caractéristiques de ce type d'organisation ?

Étudier la fiabilité de l'organisation plus que celle de la personne est nécessaire, dans la mesure où la complexité des organisations croissant, aucune personne ne peut anticiper les interactions possibles et donc maîtriser un tel degré de complexité [Perrow, 2011].

Ce constat peut se prouver mathématiquement, puisque si n éléments interagissent les uns avec les autres, alors le nombre d'interactions est égal à A_n^2 soit $n(n-1)$. Donc plus n croît, plus le nombre d'interactions entre les éléments croît également.

Nous verrons tout d'abord s'il est possible de définir la fiabilité organisationnelle avant d'étudier différentes formes de fiabilité des organisation et de terminer par l'examen des organisations hautement fiables (OHF) ou HRO (*high reliability organizations*) en anglais.

2.4.1. La fiabilité organisationnelle

L'étude des conditions organisationnelles qui permettent à un système complexe et organisé de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles avec les exigences de sécurité et les exigences économiques définit la fiabilité organisationnelle [Bourrier, 2003] qui peut être une question d'organisation [Bourrier, 2001]. À l'appui de sa démonstration, Bourrier a pris comme exemples le nucléaire, l'aviation civile et l'aéronavale.

2.4.1.1. L'organisation, source de fiabilité

L'hypothèse selon laquelle l'organisation est la source de sa propre fiabilité part du constat que les grandes catastrophes sont organisationnelles et que la rareté des accidents dans des systèmes ultra sûrs ne permet pas d'en tirer des leçons [Bourrier, 2001]. La fiabilité permet même de lier l'efficacité économique et la disponibilité à la sûreté et la sécurité [Bourrier, 2003], ce qui apporte des premiers éléments de réponse à notre questionnement sur les liens entre sécurité et fiabilité. Ses propos font écho à ceux que l'on trouve dans l'étude de l'aéronavale américaine qui conserve son niveau de performance malgré un renouvellement de ses membres tous les dix-huit mois en moyenne [Rochlin et al., 1987].

Ainsi, la rotation fréquente des personnes d'une organisation, qui pourrait instinctivement être perçue comme une source de faiblesse, ne l'est pas dans les organisations étudiées. Ce maintien d'un aussi haut niveau de performance dans des conditions peu propices à son obtention est contre-intuitif [Rochlin et al., 1987]. Il signifie donc que, parfois, l'organisation pourrait être source de fiabilité, quel que soit le taux de rotation de ses membres.

Dans une interview, Diane Vaughan estime quant à elle que :

La leçon de base que les sociologues apportent c'est que l'organisation, cela compte. S'il y a des problèmes, la tendance des administrateurs d'en-

treprise ou d'agences publiques c'est de blâmer les individus. Or, ce sont les caractéristiques des organisations - cultures, structures, politiques, ressources économiques, leur présence ou leur absence, leur allocation ou non, qui mettent la pression sur les individus de sorte qu'ils se comportent de manière déviante afin au bout du compte d'atteindre les objectifs que les organisations se sont fixés⁴².

Ainsi, l'organisation pourrait être, selon les cas, soit source de fiabilité, soit cause de déviance et donc de faible fiabilité. Alors, afin de déterminer le niveau de fiabilité d'une organisation, Vaughan estime que certains éléments constitutifs doivent être scrutés. Ce sera le cas :

- des processus de décision ;
- des sources de redondance organisationnelles et leurs implications ;
- des structures formelles et informelles des organisations ;
- de l'allocation des moyens ;
- de la répartition des rôles et du pouvoir ;
- du traitement des erreurs et des non conformités ;
- de la planification des opérations ;
- de la conception, validation et modification des procédures ;
- du choix des solutions techniques ;
- de la formation des personnels ;
- de l'institutionnalisation des procédures de retour d'expérience ;
- des rituels de socialisation ;
- de la constitution des mémoires collectives.

Ce qui permettra de justifier que la fiabilité est le résultat non seulement de processus organisationnel subtils [Roux-Dufort, 2000], mais aussi d'une négociation entre des exigences réglementaires, des contraintes de travail et des opportunités {Bourrier, 2001}.

Ces éléments sont particulièrement intéressants pour la sûreté d'entreprise qui peut être appelée à faire appel à des prestataires extérieurs à l'occasion d'événements particuliers. Son organisation pourrait alors remédier à la faible connaissance mutuelle des personnes appelées à travailler ensemble.

⁴² Interview de Diane Vaughan en 2008, disponible sur le site <https://www.consultingnewslines.com/Info/Vie%20du%20Conseil/Le%20Consultant%20du%20mois/Diane%20Vaughan.html> site visité le 04/10/2019.

2.4.1.2. *Le crible de l'organisation taylorienne*

Pour illustrer son propos, Bourrier cite le cas de l'organisation taylorienne qui repose sur un gouvernement par des règles toujours plus nombreuses et détaillées, définies par des groupes extérieurs aux exécutants.

Consacrant la séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent, on pourrait intuitivement penser que ce type d'organisation devrait être fiable, dans la mesure où les meilleurs définissent les règles, et les meilleurs les exécutent. Cette organisation taylorienne bureaucratique et centralisée devant même être hautement fiable [Roux-Dufort, 2000].

Cependant, la rigidité de cette organisation serait contradictoire avec les exigences de la fiabilité qui impose de savoir faire face à l'imprévu et décider dans l'incertitude [Bourrier, 2001]. Rigide, l'organisation taylorienne n'est pas adaptée à l'imprévu, donc pas non plus à un métier à *phronesis*. Dans une telle organisation, la fiabilité peut ainsi se transformer en un combat contre l'organisation.

Si l'organisation taylorienne fait preuve de fiabilité, c'est parce qu'elle repose sur l'homme, ou plutôt le surhomme qui se verra poussé à développer des trésors d'ingéniosité pour ajuster les moyens aux fins recherchées, soit par obligation, soit par plaisir [Bourrier, 2003]. Cette fascination du « surhomme » peut voir sa traduction au sein de la sûreté d'entreprise par les recrutements récents de militaires très hauts gradés ayant exercé des responsabilités éminentes dans leur métier précédent.

Ce recours au préfixe « sur » montre que, pour que l'organisation continue de fonctionner, on fait appel à ce qui n'est pas expressément prévu. Comptant sur un investissement supplémentaire de ses membres, l'organisation montre ainsi son inadaptation à des circonstances extraordinaires.

L'affirmation de Bourrier sur la fiabilité organisationnelle, aussi séduisante qu'elle soit, peut néanmoins être critiquée. Car même si Vaughan estime que

*La recherche montre que les problèmes ne surgissent pas seulement des ratés individuels mais aussi des ruptures organisationnelles*⁴³

elle reconnaît cependant que des ratés individuels peuvent exister. Il convient alors de se poser la question de leur existence et de leur éventuelle présence dans des organisations réputées fiables.

⁴³ Interview de Diane Vaughan en 2008, disponible sur le site <https://www.consultingnewline.com/Info/Vie%20du%20Conseil/Le%20Consultant%20du%20mois/Diane%20Vaughan.html> site visité le 04/10/2019.

2.4.1.3. Erreurs et ratés dans ou de l'organisation

Étonnamment, peu de recherches ont été conduites sur la façon dont les erreurs surviennent dans les organisations. Pourtant, une telle étude serait utile pour mieux comprendre leur genèse, leur transmission dans l'organisation (circuit, vitesse, etc.) ainsi que leur répercussion. Cela permettrait vraisemblablement de mieux comprendre leurs impacts sur l'organisation et donc de les prévenir.

C'est un réel manque car une théorie de la défaillance organisationnelle et l'identification des cercles vicieux seraient d'un apport certain à la théorie des organisations [Bourrier, 2003].

Si ces manques venaient à être comblés, ils permettraient de valider plus sérieusement toutes les théories relatives à la fiabilité organisationnelle. En effet, nous passerions alors d'une organisation qui est source de sa fiabilité à une organisation source de l'absence d'erreurs, ce qui renforcerait alors sa fiabilité. Mais est-ce réaliste ?

Pour Karl Weick qui a axé ses recherches sur les organisations à haute fiabilité, les erreurs sont inévitables et leur compréhension s'avère indispensable pour éviter qu'elles ne s'amplifient [Weick, 1988].

La fiabilité organisationnelle ne saurait alors constituer un refuge contre toute erreur, mais un moyen de les minimiser, voire de les rattraper dans le pire des cas.

Appliquée à la sûreté d'entreprise, cette question des erreurs et ratés trouve cependant sa limite. En effet, bien peu de praticiens reconnaissent l'existence d'erreurs ou de ratés, ce qui limite la réflexion sur ce sujet. Le fait que le terrain soit sensible est une explication possible.

Même s'ils ne concernent pas toutes les erreurs, les travaux de Christian Morel sur les décisions absurdes et la façon de les éviter est particulièrement intéressante puisqu'elle s'attache à des décisions qui semblent, *a posteriori*, effectivement absurdes. Elle présente cependant des limites, dans la mesure où elle se concentre sur des décisions prises par des personnes rationnelles, instruites, intelligentes et sérieuses, appartenant donc à un groupe de personnes restreint, et non à tout type d'erreur qui peut advenir dans tout type d'organisation [Morel, 2012].

Pour remédier à ces décisions qui, de par leur absurdité, ne devraient pas exister, il propose de mettre en œuvre des principes qu'il appelle les *métarègles de la fiabilité*, à savoir la collégialité, le débat contradictoire, le contrôle du consensus, l'interaction permanente et généralisée (la communication intensive en tout sens), le contrôle des

interstices, la non punition des erreurs non intentionnelles pour favoriser les diagnostics accompagnée d'une grande rigueur jurisprudentielle, les retours d'expérience, la formation aux facteurs humains, le renforcement du langage (y compris la signalétique) et la vigilance à l'égard des pièges cognitifs [Morel et Oury, 2012].

2.4.1.4. Les accidents normaux

Si aucune théorie relative aux défaillances organisationnelles existe, Charles Perrow estime pour sa part que l'accident est inévitable dans des environnements extrêmement complexes [Perrow, 1981]. Il est le premier sociologue des organisations à avoir comparé plusieurs industries et relié les caractéristiques des technologies employées aux organisations mises en place. À ce titre, ses travaux présentent un intérêt certain, car ils peuvent être considérés comme le point de départ de la réflexion sur la fiabilité des organisations.

Pour novateurs qu'ils ont été, ses travaux ne sont cependant pas exempts de reproches.

Une première limite de son travail tient à ses propres déclarations selon lesquelles peu d'accidents normaux ont eu lieu dans l'Histoire. Il est alors difficile de bâtir une théorie fiable à partir d'un échantillon restreint. Une seconde, mathématique cette fois, transparaît dans les écrits de Bourrier pour laquelle [Bourrier, 2001]

Il [Perrow] considère, par exemple, que les formes de redondance, qui existent dans les systèmes à hauts risques, accroissent la complexité de l'ensemble et par conséquent décuplent les sources de défaillance.

À moins qu'il ne faille pas donner au mot *décupler* son véritable sens, cette affirmation dénuée de tout fondement est péremptoire et ne peut être justifiée. En effet, aucun élément justificatif du résultat (décuplement) n'apparaît, ce qui invalide soit la phrase de critique, soit la théorie visée, soit les deux.

2.4.2. Jalons vers la fiabilité

L'existence de la fiabilité organisationnelle étant prouvée par ses occurrences, il convient maintenant de se pencher sur ses différentes manifestations, étant entendu qu'il ne peut exister un seul type de fiabilité.

De même qu'un composant matériel peut être fiable dans des conditions données et pendant un temps donné, une organisation peut également n'être fiable que dans certaines conditions et pour une durée déterminée.

Cette détermination de jalons vers une plus grande fiabilité de l'organisation peut être utile à la sûreté dans sa recherche d'une plus grande fiabilité.

2.4.2.1. Les différentes formes de l'attention

En premier lieu, il faut remarquer que la fiabilité de l'action entreprise dépend de la qualité de l'attention portée aux événements auxquels il faudra réagir. Définir quel type d'attention est mobilisé dans l'exécution des missions, dont celles de la sûreté, peut être instructif. Plusieurs classifications de l'attention existent. Nous nous limiterons cependant aux recherches menées par William Ocasio [Ocasio, 2011] et par Rouby et Thomas [Rouby et Thomas, 2014].

William Ocasio distingue plusieurs types d'attention.

L'attention de perspective tout d'abord met l'accent sur la capacité des organisations à se concentrer sur une perspective. Elle est accordée à certaines questions ou situations préalablement identifiées ou simplement déterminées par le contexte social, politique ou économique, et résulte d'un processus descendant. Dans ce cas, la vigilance permet de mettre l'équipe en alerte envers un risque préalablement identifié.

L'attention de sélection ensuite a trait à la capacité des organisations à sélectionner les questions et les solutions de manière à concentrer les efforts dans l'exécution. Elle résulte d'un processus ascendant et descendant. Le regard n'est plus seulement observateur, il part à la recherche de l'événement et anticipe l'action qu'il entreprendra.

Enfin *l'attention dans l'engagement* concerne la capacité à engager l'attention vers de nouveaux signaux qui produiront un sens différent et pourront être source d'innovation. Elle résulte d'un processus ascendant et permet de modifier les schémas de réflexion, de prise de décision et d'interprétation des situations rencontrées.

De cette classification nous pourrions concevoir plusieurs types de fiabilité. Une fiabilité valable uniquement pour un type bien défini de risques correspondrait à l'attention de perspective, une fiabilité opérationnelle correspondrait à l'attention de sélection, et une fiabilité plus générale ou anticipatrice correspondrait à l'attention dans l'engagement.

Cependant, la limite de l'attention est sa rareté [Rerup, 2009], ce qui aura pour conséquence qu'elle sera dirigée sur un nombre restreint d'éléments et signaux.

Rouby et Thomas ont placé la question des signaux au centre de leur étude qui s'est concentrée sur la qualité et la cohérence de l'attention d'équipes chargées de conduire un four de cimenterie. Dans ce cadre, elles ont été amenées à relever la place des signaux faibles, qu'elles définissent comme [Rouby et Thomas, 2014]

annonciateurs d'événements qui dans un premier temps peuvent s'avérer mineurs ou insignifiants, parce qu'en émergence ou marginaux, mais susceptibles à plus long terme d'engendrer des conséquences importantes ou graves pour l'organisation

et les signaux forts [Rouby et Thomas, 2014]

qui révèlent l'existence de problèmes immédiats, graves, intenses, aux conséquences sérieuses

sur lesquels l'attention des équipes se focalisait. Leur observation montre que l'autonomie des équipes de production varie à la fois selon le type de signaux sur lesquels elles se concentrent, et leur type d'attention.

2.4.2.2. Le qui-vive organisationnel

L'attention se retrouve dans les travaux d'Orvain sur le qui-vive organisationnel.

Ayant participé à un programme spécifique d'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital portant sur la question de la prévention et du traitement des ulcères de pression, son observation des équipes lui a permis d'induire cette théorie des observations pratiquées dans trois hôpitaux dont les équipes étaient reconnues pour la qualité de leur prise en charge de la pathologie étudiée.

Le qui-vive organisationnel se définit comme un mode de structuration de l'attention qui accorde une grande importance aux instruments pour introduire de l'attention dans l'exécution de l'action. Il implique aussi un réseau de sentinelles qui sont mises en alerte pour déceler un danger préalablement identifié [Orvain, 2014].

Ses observations l'ont amené à remarquer la mise en exergue du caractère collectif de cette pratique, qui se remarque notamment dans les expressions de *veille armée* et de *cohésion organisationnelle* relevées à ces occasions.

La limite de cette théorie est qu'elle repose sur l'utilisation d'instruments, ce qui n'est pas toujours le propre des organisations ou des métiers cherchant à développer leur fiabilité, la sûreté en constituant un exemple. Le réseau de sentinelles mobilisé pour l'occasion présente néanmoins un intérêt certain, dans la mesure où la fiabilité concerne une équipe.

Si on mobilise cette théorie, on peut utiliser le script d'action du qui-vive organisationnel qui comprend cinq éléments :

- un mécanisme collectif de mise en alerte ;
- une préparation collective de l'attention grâce à la création de répertoires de reconnaissance du risque ;
- un passage à l'action grâce à la canalisation par des principes communs d'action ;
- la mise à disposition d'une panoplie d'outils ;
- la capacité à actualiser et justifier le script d'action.

Les effets de sa mise en œuvre sont notables, parce qu'il anticipe l'action par son réseau de sentinelles, il donne à l'équipe les moyens d'agir rapidement, ce qui lui permet de définir un sens à l'action, propice à maintenir l'engagement dans l'action [Orvain, 2014].

Il semble assez proche de l'état de l'art de la sûreté en entreprise, à la nuance près qu'il repose essentiellement sur un outillage préalable. Or les rares tentatives de cadrer la sûreté *via* notamment l'introduction de processus ont été des échecs. Ce bémol est de facto reconnu par l'auteur qui explique que le qui-vive montre ses limites lorsque l'incertitude est totale sur la nature du risque à venir, ce qui est logique dans la mesure où la définition du terme précise qu'il est valable pour un danger *préalablement identifié* ce qui est parfois le cas pour la sûreté d'entreprise.

Il est également intéressant de noter que, à l'instar des métarègles de la fiabilité exposées par Morel et Oury, les retours d'expériences existent, quand bien même ils apparaissent sous le vocable de *capacité à actualiser et justifier le script d'action*.

2.4.2.3. *L'advertance*

Le terme désuet d'*advertance* se définit par la lucidité d'observation. Il est peu utilisé, son contraire l'étant davantage dans la mesure où la locution *par inadvertance* est d'un emploi fréquent. Laroche a décidé de l'adopter en le définissant ainsi [Laroche, 2006] :

par son orientation (l'attention d'autrui), par sa finalité (la réalisation d'une action), et par le lien entre les personnes impliquées (interdépendance).

Une advertance développée se traduirait alors par une plus grande vigilance envers les signaux faibles, et donc une meilleure anticipation des problèmes.

Nous voyons que, au moins dans certaines conditions, des organisations peuvent s'approcher de la fiabilité voire l'atteindre par moments. Cependant, le caractère limitatif des théories citées pose la question de ce qui pourrait être appelé la « fiabilité totale » par analogie avec la qualité totale⁴⁴.

Une réponse à cette question peut être fournie par ce qui a été appelé les organisations à haute fiabilité (ou hautement fiables) appelées en anglais HRO (*high reliability organisations*).

2.4.3. L'organisation hautement fiable

Le développement des études sur la fiabilité s'est effectué principalement aux États-Unis, suite à une catastrophe naturelle et humaine.

2.4.3.1. Origine

L'incendie de Mann Gulch (Montana, août 1949) est l'événement emblématique de l'étude des HRO. Cet incendie, qui prit subitement une ampleur extraordinaire à cause du vent violent qui se leva, causa la mort de 13 pompiers parmi les 16 qui y avaient été envoyés, parce qu'ils refusèrent de se réfugier dans la zone où l'un des leurs avait allumé un contre-feu : cette technique était en effet novatrice à l'époque et allait à l'encontre de la mission des pompiers qui est de lutter contre le feu puisqu'elle consiste à en allumer un. Pourtant, ce n'est qu'environ cinquante ans après les faits que cet événement a été discuté et étudié, puisque c'est en 1993 que Weick a publié un article à ce sujet [Weick, 1993] dans lequel il expose plusieurs éléments expliquant cette catastrophe humaine : l'intervention était considérée comme banale par la plupart des pompiers qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, de plus le sens et les cadres de l'action se sont effondrés rapidement pour la majorité des membres de l'équipe.

La fin des années 1980 avait vu cependant LaPorte, Rochlin et Roberts initier cette conceptualisation après avoir étudié les porte-avions de la marine américaine, le travail des contrôleurs aériens ainsi que les centrales nucléaires. La conférence tenue à l'université du Texas en 1987 a constitué un des jalons du début de l'histoire des HRO.

⁴⁴ La qualité totale (management par la qualité totale, MQT en français ou management par la qualité et *total quality management* TQM en anglais) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au minimum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie.

Par la suite, Kathleen Sutcliffe a remis en valeur le travail sur ce type d'organisation, ses travaux étant notamment nourris par ceux de Karl Weick.

Cette réflexion sur les HRO est partie du constat que toutes les organisations n'échouaient pas et que certaines atteignaient même de haut niveau de fiabilité sans que le temps fasse diminuer ces performances [Bourrier, 2001], ce qui semble contradictoire avec le sens commun selon lequel, comme toute personne est faillible, toute organisation le sera également puisqu'elle est une réunion de personnes faillibles.

La survivance d'organisations aux événements potentiellement calamiteux pose une véritable question. Pour Todd La Porte, l'organisation qui survit est celle qui a réussi à s'adapter à son environnement. La fiabilité serait donc le fruit d'une adaptation à l'environnement, adaptation d'autant plus notable que l'organisation ne peut prévoir toutes les évolutions futures de son environnement. Il détaille son raisonnement lorsqu'il explique que la fiabilité d'une organisation résulte principalement d'une bonne adaptation de l'organisation aux demandes extérieures [Bourrier, 2001].

Dans la suite de ce qui a été remarqué pour les organisations tayloriennes, à savoir qu'elles ne peuvent être durablement fiables, il ressort que l'adaptation à l'environnement est un mot clé des HRO, puisqu'elles doivent tenir le coup même dans un environnement de plus en plus complexe [Weick et al., 2008]. Pour les résumer, il est possible d'affirmer qu'elles représentent le succès d'un couplage entre une organisation, ses membres et son environnement [Bourrier, 2001].

La notion d'attention n'est pas absente de cette théorie, puisqu'elle expliquerait, au moins en partie, la performance de l'organisation [Weick et Roberts, 1993].

2.4.3.2. Définition

Cette tenue de la fiabilité dans le long terme est intéressante dans la mesure où elle semble approcher ce qui était approché *supra* sous le vocable de fiabilité totale, par analogie avec la qualité.

Déterminer si toutes les organisations peuvent s'en approcher constitue l'étape suivante du raisonnement.

Cependant, Karlene Roberts estime qu'on ne peut parler de HRO que lorsque nous avons affaire à une organisation dangereuse qui ne peut fonctionner que si elle prouve sur le long terme un haut niveau de sécurité [Roberts, 1989] et [Roberts, 1990]. Cette définition restrictive exclue donc de nombreuses organisations de cette qualification, du fait de leur activité quotidienne peu dangereuse.

Pour ces organisations, la fiabilité (capacité d'un appareil, d'un dispositif, à accomplir sa fonction sans défaillance, dans les conditions requises d'utilisation, et pendant une durée déterminée) doit alors s'exercer pendant de longues périodes, ce qui justifie l'emploi du terme hautement devant celui de fiable.

Déoulant de cela, une des caractéristiques des HRO sera leur capacité à éviter des catastrophes dans un environnement où les accidents peuvent survenir à cause des facteurs de risque et de la complexité, et où les conséquences des accidents sont dramatiques tels les centrales nucléaires, sous-marins, ce qui justifie les sujets d'étude retenus à l'époque.

2.4.3.3. Principes

Selon Roberts, Sutcliffe et Weick, les HRO se reconnaissent à la mise en pratique des points suivants :

- se préoccuper davantage de ses défauts que de ses succès, sans oublier de prendre en compte les signaux faibles ;
- résister à la simplification, en privilégiant et encourageant le questionnement de ses membres, ce qui implique la mise en place de techniques de discussion pour ne pas détruire les nuances exprimées par les uns et les autres ;
- développer une sensibilité aux opérations réelles et aux difficultés concrètes, en admettant que l'accident n'est pas toujours le résultat d'une erreur ;
- s'engager à être résilient, car comme aucun système n'est parfait, aucune erreur ne doit entraver son fonctionnement ;
- respecter l'expertise des membres de l'équipe en encourageant la communication à tous ses niveaux.

La sensibilité aux opérations réelles et aux difficultés concrètes, l'engagement à la résilience ainsi que le respect de l'expertise de chacun montrent que les HRO prisent particulièrement le collectif, lequel doit se montrer attentif à son environnement pour pouvoir agir correctement dessus.

Ces caractéristiques poussent alors les HRO à :

- former en permanence leurs membres pour développer leur expertise et éviter que les défauts de l'organisation dégénèrent en catastrophes ;
- adopter un vocabulaire précis et encourager les retours d'expérience ;
- étudier les situations comparables à celles qu'elles ont vécues ou pourraient vivre, et se remettre en question à ces occasions ;

- développer la résilience de leurs membres ;
- susciter et encourager la communication informelle entre leurs membres.

Nous voyons que, même si Bourrier affirme que l'organisation peut être source de fiabilité, la place accordée à la personne humaine dans ce type d'organisation prime sur les structures. En effet, les cinq principes sont centrés sur la personne non sur les structures, d'autant plus que, comme ce fut le cas lors de l'incendie de Mann Gulch, il faut savoir sortir des cadres d'action habituels, voire transformer l'organisation en « anarchie organisée » [Roux-Dufort, 2000].

2.4.3.4. Caractéristiques

Il est notable que dans les HRO, certains éléments peu développés dans les organisations classiques, y sont l'objet d'une attention particulière : l'attention aux signaux faibles, la résilience de l'organisation et la valorisation de l'expertise.

Ils semblent ainsi constituer les points d'une ligne de démarcation entre une organisation classique et une HRO.

Une autre caractéristique des HRO est que si l'erreur survient, elle est irréversible et ses conséquences seront a priori dramatiques et bien plus graves que si un accident survient dans une organisation classique [Roux-Dufort, 2000].

Cette irréversibilité des erreurs implique donc un apprentissage à partir d'un échantillon restreint de cas et la nécessité de générer de l'expérience sans mettre en péril l'organisation.

Les principes des HRO peuvent être illustrés par l'illustration suivante qui montre les différences notables entre les organisations classiques et celles à haute fiabilité.

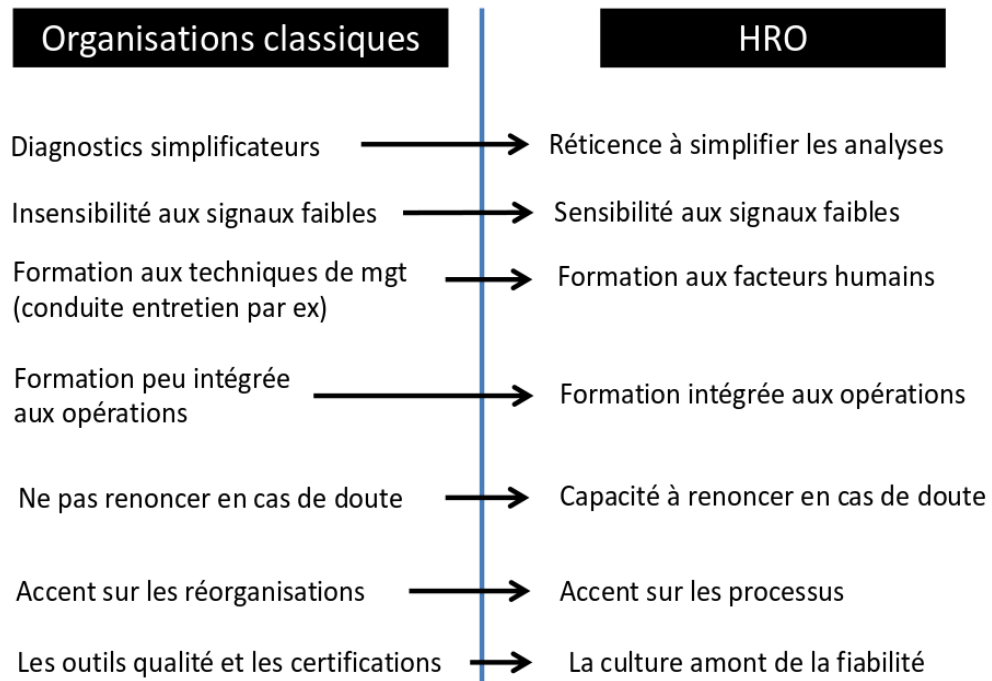


Illustration 10: Différences entre les organisations classiques et les HRO.

Source : Internet.

Pour prolonger la réflexion, la question de l'adéquation de la HRO à une entreprise a été posée. Il ressort des réflexions menées que seuls l'intérêt porté aux défauts, le pragmatisme et la place accordée à l'expertise peuvent être intégralement transposés des HRO aux entreprises, les autres principes et éléments constitutifs étant plutôt délaissés [Deltort et Bulot, 2014].

Ce constat est appuyé par celui de Philippe Silberzahn⁴⁵ pour lequel il n'est pas possible de faire de toutes les entreprises des HRO, dans la mesure où la performance économique est l'objectif premier de l'entreprise, la sécurité (*sic*) n'étant qu'un des nombreux paramètres entrant en jeu et que, de plus, les HRO sont insérées dans un environnement stratégique qu'il estime relativement clair et simple, contrairement aux entreprises qui ne peuvent se concentrer exclusivement sur l'opérationnel mais doivent aussi prendre en compte la stratégie.

Il est de plus renforcé par le type de management des HRO, car les métarègles de la haute fiabilité peuvent être assimilées à une contre-culture de la pensée managériale classique [Morel et Oury, 2012].

⁴⁵ Cf. sa fiche de lecture sur « managing the unexpected » <https://philippesilberzahn.com/2010/04/06/managing-the-unexpected-karl-weick-kathleen-sutcliffe/> site visité le 02/10/2019.

Il ressort de tous ces éléments que si une organisation recherchant la stabilité et la pérennité se pose la question de la fiabilité, la réponse ne sera pas la HRO.

En effet, l'analyse de Roux-Dufort montre que les cinq engagements particulièrement forts des HRO font qu'une de leurs caractéristiques est d'être atypique. Que ce soit le type d'apprentissage singulier (depuis un échantillon restreint de cas) souligné par Roux-Dufort ou la contre-culture managériale mise en avant par Morel, ces éléments renforcent le caractère atypique des HRO qui, la plupart du temps, le sont effectivement [Roux-Dufort, 2000].

Cependant, l'atypicité constatée, et parfois même affirmée des sûretés d'entreprise nous amène à penser qu'elles peuvent néanmoins devenir une HRO.

Cependant, de l'atypicité à l'éventuelle image de déviance il n'y aurait alors qu'un petit pas. Et de la déviance à l'absence de légitimité, un autre petit pas. L'inconfort de cette situation est accru par le fait que puisque l'erreur est irréversible, tout l'effort des HRO est d'agir pour que ne survienne pas ce contre quoi elles doivent *in fine* lutter. De plus, si rien ne se produit il est impossible de savoir si des erreurs ont été évitées grâce à leur action ou si rien de notable n'est advenu dans l'environnement des HRO.

L'existence des HRO peut alors devenir paradoxale, puisqu'elles déploient une activité intense pour que (apparemment) rien ne survienne.

C'est vraisemblablement une explication du reproche adressé aux HRO qui dépensent beaucoup pour que rien ne se passe. Pour certains membres de l'entreprise, la haute fiabilité se caractériserait alors par une certaine paresse (la fiabilité est invisible) doublée de prodigalité.

Ce point ajoute alors un nouveau paradoxe à celui des directeurs sûreté qui devraient agir beaucoup afin que, finalement, rien ne se passe.

2.4.3.5. Résilience des HRO

Une autre distinction possible entre les HRO et les organisations classiques réside dans la résilience qui ne va pas de soi dans les organisations, l'exemple des faillites et disparitions d'entreprises le montre.

Instaurer la résilience au sein des entreprises et, plus largement, des organisations, semble être une bonne chose. La sûreté, qui se doit d'être résiliente du fait des situa-

tions paroxystiques qu'elle est amenée à traiter, pourrait constituer un point d'entrée de la résilience dans l'entreprise. Et ainsi poursuivre sa marche vers la HRO.

Cependant, un préalable à l'implantation de la résilience dans l'organisation est sûrement son explication et sa claire définition à chaque membre de l'organisation sur la voie de la résilience [Hollnagel, 2009].

Être résilient implique deux éléments notables pour toute organisation s'engageant dans la voie de la fiabilité :

- une implication particulière et prioritaire des managers ;
- des délais de mise en place car il s'avère que la résilience n'est pas instantanée puisqu'elle n'est pas de l'ordre du réflexe ou de l'injonction managériale, mais qu'elle nécessite des délais d'élaboration [Hollnagel, 2009].

Cet engagement à la résilience, à savoir le fait de ne pas considérer les chocs comme traumatisants, peut renforcer le caractère atypique d'une HRO ou d'une organisation qui tend vers cette limite, à une époque où les cellules de soutien abondent.

Une difficulté supplémentaire d'intégration de la résilience dans les organisations est qu'elle passe également par l'apprentissage post-crise. Comme de plus en plus d'événements sont qualifiés de crise, il ne sera pas difficile aux organisations d'en affronter, mais le renforcement post-crise de la résilience n'est pas acquis. En effet, il faut non seulement apprendre à absorber les chocs, mais aussi mettre en place un apprentissage permettant de réduire la vulnérabilité de l'organisation [Altintas et Royer, 2009].

Ce type d'apprentissage peut néanmoins contribuer à marginaliser davantage les HRO dans la mesure où elles considèrent la crise non seulement comme un événement calamiteux, mais aussi comme propice au développement de la résilience.

Comme la résilience contribue à la performance de l'organisation parce qu'elle réduit sa vulnérabilité et augmente sa capacité d'absorption [Altintas et Royer, 2009], se pose alors la question de l'influence de la résilience d'une organisation sur celle de son organisation mère.

À notre connaissance, cette question n'a pas encore été traitée.

2.4.3.6. Fiabilité et infaillibilité

Comme les HRO concernent les organisations dans lesquelles l'échec a des conséquences particulièrement dramatiques, la question de leur infaillibilité se pose : une HRO est-elle définitivement à l'abri de l'accident ?

Une telle affirmation contredirait la thèse de Perrow selon laquelle un accident finira par arriver dans un environnement complexe. La Porte estime quant à lui que les HRO peuvent également être victimes d'un accident.

Bourrier estime qu'il est nécessaire d'utiliser des termes français légèrement différents pour parler des HRO. À l'expression *hautement fiables*, elle préfère à *haute fiabilité*, cette dernière formulation laissant la porte ouverte à l'erreur. Elle ajoute que ce qualificatif représente davantage ce qui pèse sur elles que ce qu'elles sont [Bourrier, 2001].

Comme les HRO se focalisent non sur l'accident mais sur ce qui permet de les éviter, leur infailibilité éventuelle ne pourrait advenir que si elles avaient une connaissance exhaustive des accidents potentiels. La complexité croissante tant des organisations que des situations qu'elles doivent affronter s'oppose à l'exhaustivité d'une telle connaissance.

La survenue d'un accident est donc une hypothèse que les HRO ne peuvent exclure.

Outre les accidents, d'autres éléments pourraient mettre en danger les HRO. La routinisation, la stabilité, le manque de défis et de variété sont de nature à faire se relâcher la vigilance d'une organisation et nourrir sa suffisance potentiellement source de négligences et d'erreurs [Rochlin et al., 1987].

Une HRO n'est donc pas à toute épreuve et peut faillir, ce qu'il est bon de préciser pour éviter qu'une pensée magique ne se crée autour d'elle, et assimile la haute fiabilité à l'infailibilité. S'établirait alors un quiproquo nuisible au bon développement de la sûreté d'entreprise.

Nous venons d'étudier les trois concepts clés qui sont en grande partie du ressort des praticiens de la sûreté d'entreprise.

Il nous reste à étudier l'hypocrisie organisationnelle puisque nous avons posé comme hypothèse qu'elle est de nature à nuire à l'affermissement de la sûreté dans l'entreprise et, partant, à sa légitimité et celle de son directeur.

2.5. L'hypocrisie organisationnelle

Les concepts que nous venons d'étudier peuvent être mis en œuvre par les praticiens de la sûreté afin d'affirmer leur position et asseoir leur légitimité dans l'entreprise.

Pour ce faire, ils profitent des situations insolites du quotidien de l'entreprise pour y déployer leur savoir-faire.

Ils n'ont cependant pas le monopole de la gestion des situations insolites, et certaines d'entre elles auxquelles l'entreprise est confrontée leur échappent, notamment lorsque les dirigeants choisissent l'hypocrisie organisationnelle pour résoudre ces situations.

2.5.1. Définition

Nils Brunsson qui est à l'origine de ce concept [Brunsson, 1989] estime qu'il existe deux organisations au sein de l'entreprise. Une organisation d'action qui coordonne à l'intérieur de l'entreprise les actions informelles (elle formule les règles qui régissent le comportement de ses membres dans des environnements stables), et une organisation politique dont l'objectif est de créer de la légitimité envers l'environnement de l'entreprise. Ces deux organisations sont complémentaires l'une de l'autre et doivent conserver leur place en vue de favoriser la performance de l'entreprise. Notons que cet objectif d'acquisition de la légitimité est intéressant au vu de notre problématique, mais qu'il concerne cependant celle de l'entreprise envers son environnement, et non celle de l'une ou l'autre de ses directions, ni même l'un de ses membres.

Alors que l'environnement de l'entreprise est de plus en plus complexe, elle ne doit plus seulement produire pour conserver ou accroître ses parts de marché, elle doit également répondre aux injonctions diverses de son environnement pour rester légitime à ses yeux : il lui faut notamment répondre à des pressions sociétales, sectorielles et organisationnelles [Zelinschi et al., 2013]. Cette complexité de plus en plus grande, ajoutée à ces nombreuses obligations et pressions fait que l'entreprise a de plus en plus de mal à maîtriser son discours sur elle-même [Berkowitz, 2015]. Cela peut notamment se remarquer lorsqu'on lui demande de définir son cœur de métier : certains praticiens auxquels cette question a été posée au cours de notre enquête n'ont pas eu de réponse franche.

Comme l'entreprise doit prouver en permanence qu'elle conduit des actions légitimes, son fonctionnement normal dépend de l'acquisition et de la préservation de cette légitimité. Pour produire cette légitimité, l'organisation politique va mobiliser des discours pour alimenter les promesses qu'attendent les divers auditoires auxquels elle s'adresse. Elle recrutera alors ses membres dans les divers groupes de l'environnement de l'entreprise afin de favoriser l'émergence de nouvelles idées.

Brunsson estime que pour demeurer légitime tout en poursuivant sa production, l'entreprise doit susciter et utiliser l'hypocrisie organisationnelle en satisfaisant les diverses demandes qui lui sont faites, quand bien même elles sont incompatibles.

Il estime également que trois contradictions sont de nature à faire naître l'hypocrisie organisationnelle [Brunsson, 1993] et [Brunsson, 2002] : les contradictions interindividuelles qui peuvent être résolues par l'hypocrisie plutôt que par le consensus ; celles ensuite entre les idées et les actions, les idées pouvant être utilisées par l'organisation politique pour stabiliser les contradictions entre l'image projetée par l'entreprise et l'organisation d'action ; celles enfin entre les décisions et les actions dans la mesure où leurs buts diffèrent.

L'hypocrisie organisationnelle résout ces contradictions en autorisant les sphères d'action et politique à manipuler des valeurs contradictoires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. L'ambiguïté ainsi créée contente les intérêts des personnes qui peuvent interpréter comme elles le veulent les décisions de l'organisation.

L'hypocrisie organisationnelle est ainsi [Brunsson, 2002] :

le résultat d'une tactique consciente adoptée par des individus, des groupes, des parties, des majorités dominantes, des directions

la résolution des contradictions de l'entreprise visant l'accroissement de sa performance.

Puisqu'elle est une tactique consciente, elle devient aussi un mode de management délibéré qui permet de résoudre des contradictions ou de répondre à des exigences divergentes. Par la conciliation des discours interne et externe de l'entreprise⁴⁶, elle se nourrit des éventuels découplages existant dans l'organisation.

Geoffroy estime cependant que cette théorie a des limites, tant théoriques qu'empiriques [Geoffroy, 2012], car les sphères politique et d'action sont fortement entremêlées et les exemples cités par Brunsson à l'appui de sa théorie sont essentiellement politiques et ne concernent pas directement l'entreprise. Pourtant, Lipson estime qu'elle peut être une réponse pertinente dans des environnements hautement institutionnalisés, et davantage présente là où on ne peut mesurer correctement l'efficacité de l'organisation [Lipson, 2006]. Notre enquête a montré que l'estimation de l'efficacité de la sûreté n'était pas encore stabilisée.

⁴⁶ J-L. Magakian, cf. <http://knowledge.em-lyon.com/hypocrites-les-organisations/> site visité le 29/09/2019.

L'opportunité de ces remarques qui justifierait un prolongement des recherches relatives à l'hypocrisie organisationnelle ne saurait cependant obérer ses intéressants apports à notre travail doctoral.

2.5.2. Vie de l'hypocrisie organisationnelle

Dans la mesure où Geoffroy énonce que *les entreprises, pour être efficaces, doivent tendre vers l'hypocrisie* [Geoffroy, 2012], l'hypocrisie organisationnelle revêt alors un caractère inéluctable. Se pose donc la question de savoir quelle direction ou organisation intégrera l'organisation politique de l'entreprise afin de permettre à l'organisation d'action de poursuivre son développement.

La sûreté peut être un terrain propice à son apparition, car comme ses apports à l'entreprise ne sont pas encore reconnus par tous, elle peut être considérée comme extérieure à l'organisation d'action. Appartenant ainsi à l'organisation politique, elle n'aurait pour but que légitimer l'entreprise dans son environnement. Ses apports ne seraient donc que d'une importance relative en termes de production, ce qui entretiendrait un cercle vicieux.

Ainsi vue comme une concession à l'environnement de l'entreprise, très exigeant actuellement à propos de la sécurité (le thème de l'entreprise et du risque terroriste est souvent abordé par les praticiens), cette configuration particulière expliquerait le manque de moyens accordés au directeur de la sûreté.

Une fois l'hypocrisie organisationnelle établie, il est nécessaire de l'entretenir. Pour cela, il est notamment possible de favoriser les découplages spatial (qui entretient l'hypocrisie interne) et temporel (pour cultiver l'hypocrisie externe), qui peuvent aussi être cumulés [Brunsson, 2002].

Les découplages qui sont une réponse à la complexité croissante peuvent être définis comme [Meyer et Rowa, 1977] :

une déconnexion délibérée entre les structures organisationnelles qui renforcent la légitimité et les pratiques organisationnelles qui sont considérées par l'organisation comme étant les plus efficaces.

Conséquence de pressions [Zelinschi et al., 2013] [Bromley et Powell, 2012], le découplage est aussi une protection utile au maintien des structures [Bromley et al., 2012] qui s'éloignent du travail quotidien de l'organisation. Il peut aussi être une ré-

ponse temporaire à l'introduction d'une nouvelle sous-structure peu liée à la fonction principale de l'organisation, les deux entités ayant besoin de temps pour s'ajuster l'une à l'autre [Bromley et al., 2012]. Ou encore résulter d'une recherche d'efficience pour préserver l'équilibre entre des rationalités différentes [Zelinschi et al., 2013].

Face à ces manifestations diverses, plusieurs grilles d'analyse tentent d'expliquer le découplage. Il peut être analysé soit comme un décalage entre les discours et les actes, soit comme un décalage entre moyens et fins [Bromley et al., 2012]. Selon Bromley, le décalage entre les discours et les actes tendrait à baisser. La forte attention actuelle au langage pourrait constituer une explication de cette éclipse au profit du décalage entre moyens et fins. Ce dernier point est d'ailleurs souvent repris dans l'entretien préalable A.

Nous remarquons que les caractéristiques des découplages que nous venons d'évoquer (protection utile, réponse temporaire, préserver l'équilibre) peuvent, à l'instar de l'hypocrisie organisationnelle, être profitables à l'entreprise

Le découplage temporel évoqué par Brunsson s'effectue soit en augmentant le délai entre la prise de décision et sa réalisation en actions, soit en alternant les organisations qui voient leurs demandes satisfaites.

La vie de la sûreté illustre ce dernier cas de figure car elle est souvent mise en avant dans les périodes de crise, et retombe dans un certain anonymat lors des périodes plus calmes de l'entreprise. Les déclarations du président du CDSE lors de la récente pandémie en sont une illustration.

L'hypocrisie organisationnelle étant un moyen de résoudre les contradictions possibles de l'entreprise, cette dernière a donc intérêt à ce qu'elle dure, Geoffroy déclarant même qu'elle est une valeur ajoutée pour l'entreprise [Geoffroy, 2012]. Le risque de la pérennisation de l'hypocrisie organisationnelle réside pourtant dans la création de deux organisations divergentes, chacune d'elle étant tournée soit vers l'intérieur, soit vers l'extérieur de l'entreprise.

2.5.3. Disparition de l'hypocrisie organisationnelle

Valeur ajoutée pour l'entreprise, cette dernière n'a donc pas intérêt à faire disparaître l'hypocrisie organisationnelle.

En effet, puisque l'hypocrisie organisationnelle permet de répondre à des questions posées à l'entreprise, ceux qui l'ont mise en œuvre ont intérêt à la prolonger le plus

possible. Sa disparition ne doit être envisagée que si elle est démasquée et révélée à ses membres et son environnement. La question de sa révélation devient alors essentielle une fois qu'elle a été mise en place.

Il s'avère que cette hypocrisie n'est révélée que lorsqu'un scandale éclate et que l'environnement s'en rend compte. Auparavant, ceux qui l'ont remarquée soit n'ont pas intérêt à la dévoiler car ils l'ont mise en place, soit n'ont pas le poids suffisant pour révéler l'affaire. Le récent exemple du scandale des véhicules diesel de Volkswagen aux USA l'illustre bien. De la même manière, un directeur sûreté interrogé a témoigné de la difficulté à faire « bouger les lignes » (entretien n° 18) :

En fait à l'extérieur il faut montrer qu'on est safe, qu'on fait attention, mais à condition que ça m'emmerde pas. En un mot, faites ce que je dis mais faites pas ce que je fais, en un mot, c'est très bien, comme disait mon beau-père un ancien de la coloniale, ça remonte à quelques temps, arrmons-nous et partez !

Si l'entreprise échoue à préserver cette hypocrisie organisationnelle, il lui faut alors soit trouver une nouvelle hypocrisie organisationnelle plus voyante que la précédente, soit pointer du doigt les conflits internes de l'environnement afin de détourner l'attention portée sur l'entreprise.

La disparition de l'hypocrisie organisationnelle soulève des questions non encore résolues : sa disparition entraînerait-elle la fin des atypicités au sein des directions mises en place dans son cadre, et si la sûreté avait été créée par hypocrisie organisationnelle, la fin de cette dernière entraînerait-elle la résolution des paradoxes de son directeur ?

2.5.4. L'hypocrisie organisationnelle et le caractère stratégique de la sûreté

De l'enquête que nous avons réalisée auprès des directeurs sûreté, il ressort que ces derniers estiment non seulement que leurs apports à l'entreprise sont tangibles, mais aussi que leur direction est stratégique. Les deux sages rencontrés confirment que la sûreté doit être une direction stratégique et non support de l'entreprise.

Nous pouvons alors nous demander ce qu'il adviendrait des prétentions de la sûreté à être reconnue stratégique si sa mise en place était le résultat d'une hypocrisie organisationnelle.

Comme l'hypocrisie organisationnelle est une tactique consciente, elle ne peut que s'inscrire dans la démarche stratégique de l'entreprise. Par conséquent, cette dernière soutiendra le caractère stratégique de la sûreté, car elle en a besoin de l'affirmer pour répondre aux demandes de son environnement. Elle peut en même temps demeurer réservée sur les apports de la sûreté à la sphère de production.

Dans un tel cas de figure, quelle serait la légitimité de son directeur ? Puisque l'entreprise profite de la durée de cette hypocrisie, les directeurs de fonctions établies n'ont pas intérêt à la révéler. Ils abonderont dans le sens de son directeur lorsqu'il évoquera le caractère stratégique de sa direction, entretenant ce faisant l'ambiguïté du sens du qualificatif stratégique. Ils lieront en effet son caractère stratégique à l'apaisement de l'environnement, alors que le praticien estimera sa fonction stratégique car profitable aux salariés de l'entreprise. Bollecker illustre cette divergence avec l'exemple de la RSE : l'hypocrisie organisationnelle permet d'afficher un comportement conforme à cet impératif, sans pour autant le respecter, car cela remettrait en cause le bien-fondé de son activité économique [Bollecker et al., 2006].

Nous avons interrogé les concepts de fonction, profession et fiabilité parce que les sciences de gestion n'ont pas encore abordé directement la sûreté d'entreprise. Cette revue de littérature montre leur pertinence pour résoudre notre problématique. S'affirmer comme fonction, profession et faire preuve de fiabilité aide à légitimer la sûreté et son directeur. L'hypocrisie organisationnelle pour sa part, si elle vise à établir et pérenniser la légitimité de l'entreprise peut cependant nuire à celle de la direction et de ses membres à l'intérieur de l'entreprise.

Ces quatre concepts peuvent alors constituer l'ossature du cadre théorique que nous allons détailler dans le chapitre suivant

Résumé du chapitre 2

La fonction, la profession et la fiabilité sont des concepts qui nous ont conduit à préciser des interrogations participant de notre problématique.

Si la sûreté est considérée comme une fonction, est-elle une fonction manifeste ou latente ? Quel sont les statut et rôle du directeur sûreté, sont-ils similaires à ceux des directeurs de fonctions établies ?

Plus qu'un simple métier, la profession qui s'établit sur une juridiction encore vierge, nécessite une haute instruction et dont les membres ont un fort degré d'autonomie peut-elle être vue comme un ascenseur de statut ou de rôle ? Le praticien de la sûreté est-il un expert comme un autre ? Quelle est l'importance de la phronésis ou sagesse pratique dans l'exercice de la sûreté ?

Cette interrogation de la profession nous a conduit à établir une échelle de la transformation d'un métier en profession sur laquelle chaque métier se transformant peut se placer.

Notre questionnement s'est poursuivi sur la place de la fiabilité qui peut dépendre de l'organisation, se manifester de diverses façons et culminer dans la HRO, dans la construction de la légitimité de la sûreté.

En développant ces trois points, le directeur sûreté cherche à se légitimer. L'entreprise qui poursuit le même objectif de légitimation dans un environnement complexe peut y parvenir aux dépens des souhaits exprimés par les praticiens de la sûreté en recourant à l'hypocrisie organisationnelle. Si créer une sûreté par hypocrisie organisationnelle peut faire partie de la stratégie de l'entreprise, le caractère stratégique de la sûreté ne sera pas celui que son directeur souhaitait. La sûreté servira l'entreprise en étant un gage donné à son environnement et non une aide pratique pour ses salariés.

Ce faisant, nous avons constaté deux nouveaux paradoxes du directeur sûreté : c'est un homme d'action dont la profession se caractérise par une abstraction, il est aussi celui qui doit agir beaucoup pour que rien (de dommageable) ne survienne.

Le chapitre suivant verra de quelle manière ces quatre concepts qui peuvent être qualifiés de clés serviront à l'édification de notre cadre théorique.

CHAPITRE 3. L'ÉDIFICATION DU CADRE THÉORIQUE

La revue de littérature a mis à notre disposition quatre concepts qui, pris séparément, participent à la construction de la légitimité de la sûreté et de son directeur. Nous allons maintenant voir comment les combiner afin de former un cadre théorique apte à répondre à notre question de recherche.

Après avoir confronté chacun d'eux au concept de légitimité, nous verrons quelle est la nature de leur combinaison, par deux ou par trois. Nous finaliserons enfin notre cadre théorique et montrerons tant son originalité que sa pertinence à l'objet de notre recherche doctorale.

Par la suite, nous confronterons notre cadre théorique à notre enquête de terrain afin de le valider.

3.1. Des solistes épars à l'ensemble harmonieux

Notre question de recherche concerne la légitimité des directions et directeurs sûreté à l'intérieur de leur entreprise. Le cadre théorique que nous allons construire doit donc permettre de comprendre comment la légitimité de la sûreté s'établit au sein de l'entreprise, ou pour quelles raisons elle n'y sera jamais légitime.

Cette construction doit débiter par la définition de l'état final recherché, à savoir la légitimité. Autrement dit, pourquoi, sur quelles bases est-il possible d'affirmer qu'une organisation et son directeur sont légitimes ?

Lors des entretiens que nous avons eus avec eux, les directeurs sûreté estiment qu'il y a deux façons principales de faire reconnaître sa légitimité dans une entreprise : soit en produisant directement ce que l'entreprise vend (biens, services), soit en étant d'un apport indéniable à cette production. Cependant, une telle caractérisation de la légitimité est incomplète puisqu'elle fait dépendre la légitimité de la production et non d'une communauté humaine.

Afin de remédier à cette distorsion, nous prendrons comme base de la légitimité ses attributs tels que nous les trouvons chez Eraly, c'est-à-dire le savoir, le devoir, le vouloir et le pouvoir, ainsi que son ancrage dans le pratique avec la tête dans l'imaginaire [Eraly, 2015].

Nous avons vu dans la revue de littérature que chacun des concepts mobilisés pouvait être relié à l'un d'entre eux : la fonction soulève la question de la profession, la profession interroge la fiabilité, et l'hypocrisie organisationnelle peut interagir avec la fonction. Ils forment donc *a priori* les bases d'un cadre théorique à construire.

Revenant à la sûreté d'entreprise, nous remarquons que les défis qu'elle doit relever sont nombreux. Si nous ne retenons que le fait qu'elle est vue comme un centre de coûts lorsque d'autres directions sont considérées comme des centres de profits, son atypicité qui détonne dans l'entreprise, sa juridiction mal définie, ses objectifs et résultats difficilement mesurables, la tâche semble ardue pour que l'entreprise reconnaisse sa légitimité.

Nous allons dans un premier temps étudier comment chacun des concepts scientifiques étudiés dans la revue de littérature peut bâtir la légitimité ou lui nuire, avant de les confronter les uns aux autres puis de construire des groupes de confrontation pour nous assurer de leur pertinence à répondre à la question de recherche.

Nous les aborderons en suivant l'ordre dans lequel nous les avons étudiés dans la partie précédente.

3.1.1. L'entrée des solistes

3.1.1.1. La fonction

Concernant la fonction, les questions qui se posent sont de savoir si une fonction établie dans l'entreprise est légitime, et si ce qui est légitime dans une organisation suffit à en faire une fonction. Pour répondre à cette question, nous nous appuyerons sur la définition de la fonction par Fayol.

Selon Fayol, une fonction est, au sein d'une entreprise, un groupe d'opérations regroupant des expertises, des métiers, des spécialités voisines susceptibles de constituer un département ou service [Fayol, 1918].

Dans la lignée du fonctionnalisme de Parsons qui estime que pour qu'un système d'action existe et se maintienne, certains besoins élémentaires du système, en tant que système, doivent être comblés, plusieurs praticiens parmi ceux que nous avons rencontrés estiment que si une fonction vient à se créer dans l'entreprise, c'est *a priori* qu'elle répond à un besoin d'une nature quelconque de l'entreprise, et qu'elle va donc lui rendre un service. Ils estiment que ce besoin suffit à la légitimer, mais les entretiens nous montrent que la sûreté n'est pas encore considérée par tous les salariés

comme indispensable à l'entreprise, la mauvaise image qu'elle conserve (garde-barrières) le montre. Nous nous heurtons ainsi au flou de la définition de la fonction (quel sont son intitulé exact et sa juridiction ?) et à l'inflation des titres dans l'entreprise.

En outre, il existe un décalage entre la légitimité exprimée par les dirigeants de l'entreprise qui créent une fonction qui leur paraît utile, et celle ressentie par l'ensemble des salariés qui, parfois, peinent à être convaincus du bien-fondé de cette création.

Ainsi, les fonctions peuvent être légitimes aux yeux des dirigeants, mais pas nécessairement à ceux des salariés. Il convient alors de se pencher sur la typologie des fonctions établie par Merton [Merton, 1953].

Une fonction manifeste, qui est voulue pour elle-même et comprise, a davantage de chances d'être légitime aux yeux des salariés qu'une fonction latente ou même qu'un équivalent fonctionnel. Mais là encore, si nous prenons en compte les dirigeants et les salariés, tous doivent partager cette appréciation de la fonction.

Il s'ensuit donc que toute fonction n'est pas nécessairement légitime aux yeux de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Enfin, les métiers n'ont pas besoin d'être considérés comme des fonctions pour être légitimes. Il en va ainsi des médecins dans les entreprises qui ne forment pas de fonction, mais dont personne ne remet en cause la légitimité. En outre, certains postes sont légitimes sans qu'ils constituent un métier ou une profession. Tel est le cas notamment de celui de dirigeant d'entreprise et de secrétaire général. Nous parlons ici du poste, et non de la personne qui en est titulaire.

Ce qui peut être résumé via le schéma suivant :

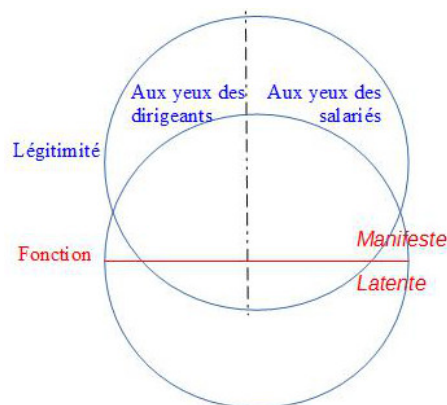


Illustration 11: Fonction et légitimité. Source : Auteur.

Il ressort que l'appartenance à une fonction apparaît seulement comme une étape, non indispensable au demeurant, vers la reconnaissance de sa légitimité.

3.1.1.2. La profession

Le cas de la profession est plus rapide à traiter, puisqu'un de ses attributs est son prestige au sein du public. En effet, comme une profession se développe selon deux axes, métier et image, elle est donc légitime du fait même qu'elle est une profession qui veille à son aura et l'entretient.

Mais l'est-elle pour autant au sein d'une organisation ? Au sein d'une organisation qui potentiellement regorge de professions de nature différentes, un professionnel sera considéré légitime lorsqu'il s'exprimera dans les limites de sa juridiction, mais ne le sera plus lorsqu'il s'aventurera au dehors de ces dernières.

La réciproque de la question précédente n'est pas vraie, à savoir que tout ce qui est légitime dans une organisation n'est pas forcément une profession, car ce n'est pas l'organisation qui reconnaît l'existence d'une profession.

Nous sommes donc dans un cas différent de celui de la fonction, à savoir que le fait d'être une profession nourrit la légitimité, mais la légitimité ne se réduit pas aux professions.

Le schéma suivant peut alors résumer la situation :

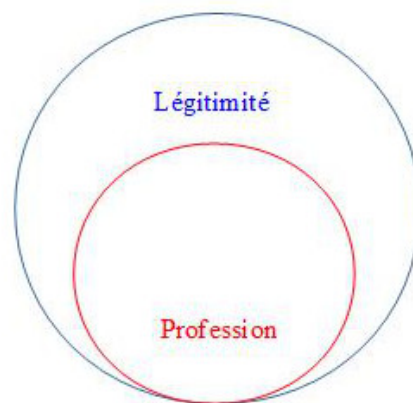


Illustration 12: Profession et légitimité. Source : Auteur.

D'où nous déduisons que toute profession, au sens anglo-saxon du terme, sera forcément considérée comme légitime.

3.1.1.3. *La fiabilité*

L'interrogation suivante est de savoir si ce qui est fiable est légitime, et réciproquement, si ce qui est légitime est fiable ?

La seconde question trouve une réponse plus rapide que la première. En effet, les mauvaises passes des organisations, et notamment des entreprises (crises, difficultés financières, licenciements, faillites) adviennent sans que leur dirigeant, qui montre ici un manque de fiabilité certain, manque de légitimité. Il peut ne pas être temporairement à la hauteur de sa tâche, ou avoir une marge de manœuvre étroite à l'intérieur de laquelle il n'arrive pas à obtenir les meilleurs résultats. La légitimité n'implique donc pas la fiabilité du dirigeant.

De même, la faillite d'une organisation ne découle pas d'un manque de légitimité. Elle peut provenir d'un défaut d'adaptation à son environnement, une mauvaise appréhension de la concurrence ou bien d'autres situations.

Tout ce qui est légitime n'est donc pas forcément fiable.

Réciproquement, suffit-il d'être fiable pour être légitime ?

Nous pouvons affirmer que tel est le cas, dans la mesure où la légitimité s'entend aussi par le caractère de ce qui est conforme à l'équité ou à la raison.

Il sera en effet raisonnable de faire appel à une personne ou une organisation fiable pour accomplir une mission donnée, dans la mesure où l'on souhaite que cette mission soit un succès.

De même, l'appel à une organisation ou une personne fiable sera considéré équitable si l'on prend comme objectif le bien de l'entreprise.

Ainsi, comme dans le cas de la profession, la fiabilité est un élément constitutif de la légitimité, ce qui amène au schéma suivant :

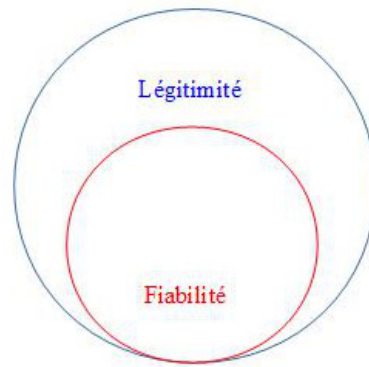


Illustration 13: Fiabilité et légitimité. Source : Auteur.

Ce cas de figure est identique à celui de la profession : un métier fiable sera lui aussi considéré comme légitime.

3.1.1.4. L'hypocrisie organisationnelle

L'hypocrisie organisationnelle est un cas particulier, car elle ne dépend pas des praticiens mais de l'organisation qui la met en œuvre, parfois contre la volonté de ses propres salariés.

Dans la mesure où elle vise à répondre à des conflits et peut conduire à la création de nouveaux discours, voire de nouvelles fonctions, elle pourrait être vue comme la source d'une nouvelle légitimité.

Mais reprendre la définition de la légitimité amène à nuancer cette tentative. En effet, selon le dictionnaire, n'est légitime que ce qui est *conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition*. Dans le cas d'une création justifiée par l'hypocrisie organisationnelle, nous n'aurions alors qu'une légitimité partielle – sous couvert de la raison puisque l'hypocrisie organisationnelle est une réponse rationnelle aux problèmes de l'organisation et des règles établies. Et le dirigeant d'entreprise établissant les règles de fonctionnement peut aussi les modifier. Elle ne serait pas totale, dans la mesure où elle demeure sous la menace de sa révélation et donc de sa disparition.

Nous sommes alors dans un cas similaire à celui de la fonction pour laquelle la légitimité est partagée.

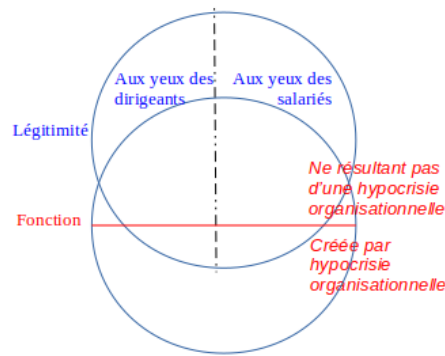


Illustration 14: Fonction et hypocrisie organisationnelle.

Source : Auteur.

Il ressort donc que l'hypocrisie organisationnelle, si elle est un moyen d'établir la légitimité peut néanmoins la desservir sur le long terme en amenant à sa délégitimation.

De ces études ressort le fait que tant la fonction, la profession et la fiabilité sont des éléments participant à la construction et la reconnaissance de la légitimité d'une organisation ou de son dirigeant.

Il en ressort également que l'hypocrisie organisationnelle vient plutôt perturber cette quête de légitimité.

3.1.2. Les premiers duos

L'étude des solistes montre qu'ils concourent, chacun à leur manière, à l'édification de la légitimité, à l'exception de l'hypocrisie organisationnelle qui est en mesure de leur nuire. Ce résultat nous permet une première validation du choix de ces concepts pour édifier notre cadre théorique : si nous avions obtenu un résultat inverse en effet (aucun d'eux ne concourt à l'édification de la légitimité), il nous aurait fallu choisir d'autres concepts aptes à cette édification.

Il convient maintenant d'étudier les différents duos que peuvent former les solistes afin de savoir dans quelle mesure ils concourent ou s'opposent à la légitimité.

3.1.2.1. Fonction et profession

Confronter fonction et profession amène à se demander s'il est indispensable qu'une profession soit l'ossature d'une fonction, et réciproquement, si le fait de constituer une fonction aide un métier à se constituer en profession.

Bien qu'il n'existe pas de définition irrécusable de la profession, nous nous appuyons sur quelques-unes de ses caractéristiques, principalement celles induites par le dictionnaire d'anglais britannique qui estime que la profession suppose une haute instruction ou un entraînement poussé ; celles qui ressortent de [Lanher, 2016] : sérieux, efficacité, respect de la déontologie ; de [Champy et Israël, 2009] : autonomie importante dans le travail, reconnaissance par l'État d'une compétence rare et utile ; et de [Paradeise, 1985] à savoir qu'une profession définit elle-même les principes et pratiques qui mènent à sa maîtrise.

Pour définir la fonction, nous retiendrons encore la définition de Fayol, à savoir qu'une fonction rassemble un groupe d'opérations regroupant des expertises, des métiers, des spécialités voisines susceptibles de constituer un département ou service [Fayol, 1918].

3.1.2.1.1. La profession ossature de la fonction

À partir de ces définitions, nous affirmons que la profession peut effectivement constituer l'ossature d'une fonction.

Comme la profession suppose une haute instruction ou un entraînement poussé, elle peut ainsi constituer ce que Fayol appelle des expertises, métiers et spécialités.

Cependant, comme nous avons vu que la profession était plus qu'une expertise, se pose la question de l'absence du terme profession dans la définition de Fayol. Cet oubli n'est pas inquiétant dans la mesure où l'étude de la profession et les travaux menés sur ce thème ont eu lieu après le décès de Fayol.

De plus, ce décalage temporel entre Fayol et ceux qui ont étudié les professions peut nous laisser penser que le sens du terme *expertise* utilisé par Fayol est assez proche de celui de *profession* utilisé notamment par Abbott. Le temps en effet modifie le sens de certains termes, celui d'ingénieur en est l'exemple : même si en France le titre d'ingénieur est protégé par la commission des titres d'ingénieurs⁴⁷, tous les ingénieurs pédagogiques n'ont pas suivi une formation en école d'ingénieurs.

Le sérieux et l'efficacité inhérents à la profession sont des gages pour les expertises et métiers regroupés à l'intérieur d'une fonction.

L'autonomie importante est un point essentiel qui permet de construire une fonction autour d'une profession. En effet, la fonction regroupe des métiers et spécialités susceptibles de constituer un service. Comme il est implicitement attendu d'un service

⁴⁷ La CTI est un organisme indépendant, chargé par la loi française depuis 1934 d'évaluer toutes les formations d'ingénieur, de développer la qualité des formations, de promouvoir le titre et le métier d'ingénieur en France et à l'étranger.

qu'il soit en mesure de répondre aux questions qui lui sont posées, son autonomie est un axe autour duquel ce service se structurera.

Enfin, la définition par la profession de ses propres principes et pratiques est constitutive de son autonomie et plaide pour la construction d'une fonction autour d'elle.

Tout ceci nous amène à estimer qu'effectivement, une profession peut être la source d'une fonction bien que toutes les caractéristiques de la profession ne se retrouvent pas dans la fonction.

C'est ainsi le cas de l'éthique spécifique à la profession. En effet, on entend peu parler d'une éthique spécifique aux RH, à la communication, aux finances.

C'est également celui de la formation. S'il existe des formations financières reconnues, ce n'est pas le cas pour toutes les autres fonctions de l'entreprise, et pourtant le haut niveau d'instruction et de formation est un des critères marquants de la profession. Si ce critère ne se retrouve pas dans toutes les personnes appartenant à la fonction, il peut néanmoins se retrouver dans le rôle du directeur de la fonction.

Enfin, toutes les fonctions ne jouissent pas de la même aura, certaines sont estimées plus nobles ou plus prestigieuses que d'autres : ainsi Jean-Pierre Vuillerme estime que la sûreté devrait être considérée comme une fonction stratégique de l'entreprise et non comme une des fonctions support [Vuillerme 2013]. Cependant, une fonction manifeste, voulue pour elle-même et comprise est en mesure d'avoir une certaine aura que l'on retrouve dans les professions. Il s'ensuit qu'une profession sera plus à même d'être au cœur d'une fonction manifeste que d'une fonction latente.

Il est ainsi possible qu'une profession soit l'ossature d'une fonction, à la condition que celle-ci soit manifeste.

3.1.2.1.2. La fonction qui suscite la profession

Après avoir constaté que la profession peut constituer l'ossature d'une fonction manifeste, il convient de se demander si une fonction peut être à l'origine d'une profession.

Cette question mérite d'être abordée sous deux angles : toute profession provient-elle d'une fonction, et toute fonction crée-t-elle toujours une profession ?

Il est aisé de répondre à la première question en prenant l'exemple de la médecine. Pour des questions de santé et sécurité au travail, de nombreuses entreprises emploient des médecins. Pour autant, ils ne sont pas regroupés dans une fonction, ce qui n'empêche pas pour autant la médecine d'être considérée comme une profession.

Toute profession ne provient donc pas d'une fonction.

La seconde question est au cœur de la problématique des directeurs sûreté : parce qu'ils considèrent la sûreté comme une fonction, sont-ils alors les membres d'une profession ?

Puisque la fonction regroupe des expertises, on trouve alors un minimum de sérieux et d'efficacité en son sein, et ces propriétés sont celles de la profession.

De même, l'expertise suppose une certaine autonomie et, partant, la faculté de définir ses principes et ses propres pratiques. En effet, être expert amène à inventer de nouvelles méthodes de résolution de problèmes, à les qualifier et les valider. Nous passons ainsi du cadre de la fonction à celui de la profession.

Ainsi, une fonction apparaît comme étant susceptible de créer une profession.

Demeure cependant la question de la nature de la fonction susceptible de créer la profession. Toute fonction, qu'elle soit manifeste ou latente, voire un équivalent fonctionnel est-elle en mesure de donner naissance à une profession ?

On peut également se poser la question du statut du membre de la fonction : l'exercice de la fonction doit-il être principal ou subordonné pour donner naissance à une profession ? Cette question ne peut être considérée comme accessoire dans la mesure où Hughes a montré que les statuts étaient déterminants dans la perception que les autres ont de la fonction, donc de la légitimité qu'ils accordent au détenteur du statut [Hughes, 1996].

Si une fonction devait pouvoir donner naissance à une profession, ce serait alors une fonction manifeste, parce que cette fonction est créée de façon volontaire, qu'elle est voulue et comprise. Voulue pour elle-même, elle est en mesure de procurer à la profession en devenir le minimum d'aura sans laquelle une profession ne saurait exister.

À l'inverse, une fonction latente ne saurait engendrer de profession, du fait de son caractère involontaire, incomprise et non voulue. Ne bénéficiant que d'une faible aura, une telle fonction ne pourra conférer à une profession en devenir un prestige suffisant pour qu'elle soit pleinement reconnue comme profession.

Au cœur de la fonction manifeste, il convient maintenant de savoir si le statut est important. Nous pouvons affirmer que tel est le cas, car il serait difficile de faire naître une profession si la majorité de ceux qui l'exercent n'avaient leur métier que pour statut subordonné, leur statut principal étant, si l'on prend l'exemple de la sûreté d'entreprise, celui d'ancien militaire, agent secret, etc. La profession ayant besoin

d'être reconnue par ceux qui n'en sont pas membres, un statut subordonné, comme une fonction latente, ne peut donner cette aura indispensable à la vie de la profession. Quant au rôle qui est l'aspect dynamique du statut et, à ce titre, englobe les attitudes, valeurs et comportements assignés à la personne, il dépend fortement de celle-ci. Si cette dernière a une forte capacité à se fondre dans l'environnement de l'entreprise et à en adopter les codes, elle dispose des moyens pour valider sa présence dans le statut qu'elle ambitionne. Mais cette condition nécessaire n'est cependant pas suffisante, car nous avons vu qu'un cadre autodidacte n'était pas facilement accepté par ceux qui auraient dû être ses pairs puisqu'ils estimaient qu'il lui manquait ce que l'on pourrait qualifier de « *je ne sais quoi qu'on ne peut expliquer*⁴⁸. »

De cette partie ressort qu'une fonction peut créer une profession, à la condition que la fonction soit manifeste, que le métier exercé par son directeur constitue son statut principal, et que ce même directeur veille à ce que son rôle soit conforme à ce que l'organisation attend de lui.

Ce premier duo nous montre ainsi qu'une profession peut constituer l'ossature d'une fonction manifeste, et que cette dernière peut susciter l'apparition d'une profession. Et comme profession et fonction sont des éléments propices à la reconnaissance de la légitimité, nous pouvons alors conjecturer que l'entretien de ces liens est de nature à développer la légitimité de la fonction au sein de son organisation.

3.1.2.2. Fonction et fiabilité

Après avoir étudié le duo de la fonction et de la profession, le deuxième duo étudié est celui constitué par la fonction et la fiabilité. Il s'agit de savoir si la fiabilité construit la fonction, et si la fonction construit la fiabilité.

Pour confronter la fonction et la fiabilité, nous conserverons la définition de la fonction fournie par Fayol, et pour la fiabilité nous nous appuierons sur les méta-règles de la fiabilité [Morel et Oury, 2012].

Ces méta-règles de la fiabilité sont :

- la collégialité ;
- le débat contradictoire ;
- le contrôle du consensus ;
- l'interaction permanente et généralisée ;

⁴⁸Pierre Corneille, *Rodogune*, acte I, scène 5.

- le contrôle des interstices ;
- la non punition des erreurs non intentionnelles ;
- la pratique des retours d'expérience ;
- la formation aux facteurs humains ;
- le renforcement du langage ;
- et la vigilance à l'égard des pièges cognitifs.

La prise en compte de ces méta-règles comme critère de fiabilité se justifie par le fait que les travaux menés par Morel ayant abouti à leur définition ont concerné des actes commis, non par des individus irrationnels (fous par exemple), mais par des individus rationnels, instruits, intelligents, sérieux, ce qui est normalement le cas des directeurs de fonctions dans une organisation.

3.1.2.2.1. La fiabilité favorise l'apparition de la fonction

De ces 10 méta-règles, quatre sont de nature à favoriser l'apparition d'une fonction, une s'y opposerait, les 5 autres n'ayant pas d'incidence sur cette création.

La collégialité peut être vue comme un des préalables à la création d'une fonction dans la mesure où celle-ci rassemble des expertises, des métiers et des spécialités voisines. Et il est plus facile de créer une collégialité lorsque des personnes ont des intérêts ou des points communs (telles les spécialités voisines) que lorsqu'ils sont assemblés sans but clairement défini.

Un tel regroupement de personnes travaillant dans des secteurs proches est également en mesure de faciliter le contrôle du consensus puisque les personnes sont réputées connaître leur métier et donc se prononcer à bon escient. Il doit également permettre de prendre en compte les interstices puisque chacun non seulement connaît sa juridiction, mais a également une approche un peu dégrossie de celle des autres membre de la fonction.

On peut également attendre de personnes travaillant dans des spécialités proches une grande rigueur de langage pour éviter les incompréhensions ou les quiproquos.

Le seul inconvénient qui apparaît immédiatement lorsque l'on se penche sur un tel regroupement de personnes exerçant des métiers proches les uns des autres est celui d'une certaine consanguinité intellectuelle. Dans la mesure où ces praticiens peuvent être regroupés sous un dénominateur commun, le risque que leurs formations initiale ou continues aient été les mêmes est non négligeable. Ils risquent alors d'avoir les mêmes biais de raisonnement, ou des biais proches les uns des autres. La vigilance à

l'égard des pièges cognitifs risque d'être moindre que dans le cas où l'on introduit dans l'équipe une personne qui pense de manière radicalement différente.

Malgré cette dernière réserve, nous remarquons que la fiabilité peut être un des éléments favorisant la naissance d'une fonction.

Ce n'est cependant pas le seul, car si tel était le cas, cela signifierait que toute fonction procédant de la fiabilité, alors toute fonction serait fiable.

Là encore, l'observation des entreprises nous permet d'affirmer que ce n'est pas le cas. En effet, si toute fonction était fiable, ses défaillances seraient alors rares. Or le nombre de défaillances à l'intérieur des entreprises prouve que la fiabilité n'est pas inhérente à la fonction.

La fiabilité n'est donc pas une condition nécessaire à l'apparition d'une fonction, mais elle peut favoriser sa création.

Il convient maintenant de se pencher sur la question de la création de la fiabilité par la fonction.

3.1.2.2.2. La fonction créatrice de fiabilité

La question de la fonction créatrice de fiabilité nous rappelle celle de la création de la fiabilité par l'organisation abordée précédemment (§ 2.4.1.1) [Bourrier, 2001].

Il n'est alors pas déraisonnable de se demander si, comme l'organisation peut créer la fiabilité, la fonction ne peut pas, elle aussi, créer la fiabilité, car au sein d'une entreprise une fonction est une organisation particulière : toutes n'ont en effet pas les mêmes structures.

La création de la fiabilité par l'organisation peut se noter dans les structures de toute dimension, y compris les petites, ce qui nous intéresse particulièrement, dans la mesure où les directions sûreté sont assez faibles numériquement.

Le cas des petites structures comme les équipages d'avions ou d'une pièce d'artillerie sont des illustrations pertinentes de ce propos. Dans le premier cas, les personnels pilotes ou commerciaux ne se connaissent pas ou très peu avant d'embarquer, la règle étant d'éviter le développement des habitudes de travail propice à générer la routine contradictoire à la fiabilité. Le bon déroulement du vol est alors la conséquence de la solidité des processus, de leur répétition avant d'embarquer et du contrôle mutuel de leur exécution plus strict que si les membres de l'équipage se connaissaient. Pour les pièces d'artillerie, la mise en batterie sans préavis (ou batterie *flash*) montre également la robustesse des processus et l'importance de l'entraînement préalable.

Puisque la fiabilité peut être obtenue par l'organisation, même de petite taille, il peut alors être de l'intérêt de l'entreprise de créer une fonction en regroupant tous les praticiens de métiers proches dans la même direction plutôt que de diluer ces personnes dans toute l'entreprise, un des objectifs avoués de cette création étant que la fonction acquière une certaine fiabilité.

Il convient néanmoins à ce stade de la réflexion, de se poser la question de l'étendue de la fiabilité d'un métier ou d'une profession, c'est-à-dire la portion de leur juridiction dans laquelle on notera une certaine fiabilité : l'exercice d'un métier peut-il être réputé fiable en permanence, ou en existe-t-il des pans, qui lui sont spécifiques, dans lesquels la fiabilité n'est pas toujours au rendez-vous ?

La réponse à cette question est indispensable, car la fiabilité n'est pas l'assurance de la réussite permanente, la fiabilité n'est pas l'infailibilité (cf. § 2.3.4.6). Les taux de fiabilité (compris entre 0 et 100%) sont d'ailleurs là pour nous le prouver.

L'exemple de la profession médicale, et plus particulièrement celui de la chirurgie, est utile pour aider à comprendre cette question. En effet, un chirurgien réputé fiable pourra rassurer ses patients en leur affirmant que l'intervention chirurgicale se déroulera bien, mais il conservera une certaine prudence quant aux suites de son acte. Non qu'il craigne que son exercice soit inadapté à son patient, mais parce que chaque patient réagit à l'opération d'une manière qui lui est propre et que le chirurgien ne peut maîtriser. De même, si la constitution du corps humain est bien connue, chaque patient a ses spécificités qui peuvent amener le chirurgien à rencontrer des difficultés imprévues une fois que l'opération a commencé.

Ce raisonnement peut être étendu aux autres métiers, aucun ne pouvant se prévaloir d'une fiabilité totale dans toutes ses composantes, et la portion de leur juridiction dans laquelle la fiabilité est requise ou observée dépend de l'admissibilité des conséquences d'un échec : moins les conséquences sont admissibles, plus la fiabilité doit être importante. C'est d'ailleurs cette observation qui a poussé à la conceptualisation des HRO.

La fonction peut alors être une des conditions permettant l'apparition de la fiabilité. En effet, si l'on reprend les exemples de l'équipage d'avion et de la batterie d'artillerie précédemment cités, nous remarquons que la fiabilité est obtenue parce que l'équipage apprend et maîtrise les procédures à un point tel que si sa composition change, le résultat sera le même puisque ce que chacun doit faire est bien défini. Le regroupe-

ment de ces personnes dans une même organisation qui leur donne la possibilité de s'entraîner régulièrement est donc de nature à permettre cette fiabilité. Là encore, il convient de remarquer que cette condition n'est cependant pas suffisante pour créer la fiabilité, sinon le taux d'erreur des organisations structurées en fonction serait particulièrement faible.

En regroupant ainsi les professionnels d'un secteur en son sein, la fonction peut les aider à définir eux-mêmes le niveau de fiabilité de chacune de leurs actions. Ce faisant, ils seront à même de définir quelle type d'attention il leur faudra mettre en œuvre pour atteindre les résultats qu'ils se sont fixés.

Ce deuxième duo nous montre que la fiabilité d'un métier peut favoriser la création d'une fonction, et qu'une fonction peut créer la fiabilité.

3.1.2.3. Fonction et hypocrisie organisationnelle

Conjecturer des liens entre la fonction et l'hypocrisie organisationnelle n'est pas intuitif, car si la profession et la fiabilité peuvent aider à construire la fonction dans une entreprise, l'hypocrisie organisationnelle apparaît plutôt de nature à la remettre en cause en faisant douter de son bien-fondé.

Comme pour les précédents duos, nous procéderons en deux temps, étudiant d'abord en quoi l'hypocrisie organisationnelle peut créer une fonction, puis en quoi une fonction peut elle-même être source d'hypocrisie organisationnelle.

3.1.2.3.1. L'hypocrisie organisationnelle, créatrice de fonction

L'hypocrisie organisationnelle est un moyen de concilier les deux discours de l'entreprise, l'interne et l'externe, lorsque ceux-ci divergent. C'est un processus volontaire, donc choisi en pleine connaissance de cause par les dirigeants de l'organisation qui la met en place.

Une de ses manifestations peut alors être la création d'une structure, quand bien même cela peut paraître étonnant.

Il s'avère que ces dernières années ont été prolifiques en apparition de nouvelles normes ou contraintes pour les entreprises : développement durable, responsabilité sociale des entreprises, éthique, déclaration de l'objet social des entreprises, nouvelles normes financières, etc., et les entreprises se doivent d'y répondre, souvent sous peine de se voir infliger des amendes.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'apparition de nouvelles normes peut mener au découplage [Zelinschi et al., 2013], lequel découplage peut aussi mener à l'hypocrisie organisationnelle [Lipson, 2006].

Ces nouvelles normes et contraintes sont parfois la traduction dans les faits d'idées souvent abstraites. Il peut arriver que des idées abstraites qui président à l'apparition de nouvelles contraintes s'imposant aux entreprises deviennent des dispositifs de gestion, le développement durable en étant un exemple [Berkowitz, 2015]. Ce nouveau dispositif de gestion qui peut causer une certaine désorganisation au sein de l'entreprise peut cependant être domestiqué ou maîtrisé pour devenir un mode de management, voire de pilotage, des organisations [Heurteux, 2017].

Pragmatiques, les entreprises ont des réponses très diverses à l'introduction de ces nouvelles contraintes. Ce peut être l'acceptation, le compromis, l'évitement, le défi ou la manipulation [Oliver, 1991] et [Oliver, 1997].

Lorsque une fonction préexiste à l'introduction de l'une de ces nouvelles contraintes, elle y répond elle-même : la fonction financière l'illustre, les normes comptables et financières changeant fréquemment, le noble motif présidant à ces changements étant l'amélioration de la lutte contre la corruption. La fonction financière a dû alors s'adapter à toutes ces modifications, un seul refus aurait signifié que l'entreprise était corrompue.

Dans les cas où aucune fonction n'existe pour répondre à cette pression institutionnelle, l'entreprise peut en créer une. Mais, puisque cette fonction n'est pas voulue pour elle-même mais pour répondre à une contrainte, elle sera plutôt latente que manifeste, voire sera un équivalent fonctionnel. Nous constatons ainsi un paradoxe dans la mise en œuvre de l'hypocrisie organisationnelle : ce processus volontaire et rationnel aboutit à la création d'une structure qui n'est pas voulue pour elle-même.

C'est le cas du développement durable que nous venons d'évoquer, mais aussi celui de l'éthique, de nombreuses entreprises ayant créé une direction spécifique dédiée à ces questions. Cependant, et quand bien même il est parfois affirmé que l'éthique est une compétence professionnelle⁴⁹, et que des classements des entreprises selon l'éthique existent⁵⁰, les directions de l'éthique qui ont fleuri il y a quelque temps dans les entreprises n'ont pas mis celles-ci à l'abri des scandales.

⁴⁹ Jean-Jacques Nillès in http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml site visité le 28/10/2019.

⁵⁰ Ainsi de la plate-forme e-RSE qui évalue les entreprises selon des critères d'auto-évaluation <https://e-rse.net/classement-entreprises-plus-ethiques-monde-2016-18914/#gs.d65c1d> et l'indice Domini 400 premier indice boursier éthique au monde. Cf. <https://www.novethic.fr/lexique/detail/domini-400.html> site visités le 29/10/2019.

Le cas le plus connu de dérive éthique est celui du scandale Enron (2001), où l'entreprise auparavant déclarée la plus éthique a connu une faillite retentissante, emportant dans sa chute le cabinet d'audit Arthur Andersen.

Plus près dans le temps ce fut aussi le cas du scandale alimentaire des lasagnes à la viande de cheval en 2013, les accusations récurrentes contre les entreprises pétrolières du fait de leurs accords avec les gouvernements non démocratiques des pays où se trouvent les zones d'extraction, liées aux accusations de recours au travail forcé et de polluer du fait des marées noires.

Nous constatons donc que l'hypocrisie organisationnelle peut être à l'origine de la création d'un équivalent fonctionnel ou d'une fonction latente, mais la pérennité de cette structure n'est pas assurée.

3.1.2.3.2. La fonction, abri de l'hypocrisie organisationnelle

Au premier abord, il est difficile de concevoir qu'une fonction puisse être la source de l'apparition de l'hypocrisie organisationnelle, dans la mesure où si une fonction existe, c'est qu'elle répond à un besoin de l'entreprise.

Cette création peut être une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle de l'entreprise, nous venons de le voir, mais il semble plus difficile d'envisager la réciproque.

Pourtant, il est possible qu'une hypocrisie organisationnelle naisse et se développe au sein d'une fonction. Dans le cas contraire, le démasquage de l'hypocrisie organisationnelle serait très simple puisqu'il suffirait de passer au crible les fonctions nouvellement créées pour déceler les hypocrisies organisationnelles.

Les fonctions existantes peuvent donc être le lieu où apparaissent et se développent diverses manifestations de cette hypocrisie organisationnelle. C'est ce qui est exposé dans [Zelinschi, 2013] où l'on voit comment la prise en compte de la nouvelle norme IFRS 8 « secteurs opérationnels » a mené les entreprises l'ayant adoptée à un découplage, ce dernier étant une réponse rationnelle aux divergences de vues des parties prenantes, sources de contradictions.

Face à ces contradictions, les fonctions ont différentes stratégies d'adaptation [Oliver, 1991] et [Oliver, 1997] qui peuvent ainsi mener à la manifestation de l'hypocrisie organisationnelle.

Nous pouvons alors affirmer que la fonction ne préserve pas de l'apparition de l'hypocrisie organisationnelle, mais que cette dernière s'accommode de l'existence d'une fonction.

La fonction n'est donc pas la cause première de la manifestation de l'hypocrisie organisationnelle, mais elle constitue un de ses abris que l'on pourrait qualifier de naturel.

De ce troisième duo nous retiendrons que l'hypocrisie organisationnelle peut mener à créer une fonction latente ou un équivalent fonctionnel, et que toute fonction est un abri potentiel de l'hypocrisie organisationnelle.

Après avoir confronté la fonction aux trois autres éléments mobilisés pour la construction du cadre théorique, il convient de confronter la profession à la fiabilité puis à l'hypocrisie organisationnelle.

3.1.2.4. Profession et fiabilité

Dans la mesure où la profession est porteuse d'une certaine aura, qu'elle a défini un idéal-type vers lequel elle tend, on peut penser que la profession suppose un minimum de fiabilité.

Réciproquement, si l'on prend le cas d'un métier qui a prouvé sa fiabilité, il est logique de se demander s'il n'est pas en fait une profession ou s'il ne va pas évoluer vers une profession.

La présente confrontation a donc pour objectif d'explorer les liens entre profession et fiabilité. Autrement dit, peut-on penser que plus on est fiable plus on est professionnel et, réciproquement, plus on est professionnel, plus on est fiable ?

3.1.2.4.1. La profession, source de la fiabilité

Lorsqu'on se penche sur les caractéristiques de la profession, on se rend compte, par sa définition dans le dictionnaire d'anglais britannique, qu'elle suppose un entraînement poussé. Or l'astreinte à un entraînement poussé est un des préalables à la fiabilité. Elle n'est pas une condition suffisante mais cependant nécessaire.

L'efficacité est également un des éléments qui revient dans la description de la profession [Lanher, 2016].

En outre, la profession est plus qu'une simple expertise : l'expertise est un de ses éléments constitutifs, nécessaire mais non suffisant.

L'autonomie professionnelle, qui amène la profession à définir elle-même ses standards et ses savoir-faire, est une étape vers la fiabilité.

Ces quatre constats nous amènent alors à penser que la profession constitue une des sources de la fiabilité.

Cependant, le cas des métiers à *phronesis* pousse à explorer davantage ce lien de causalité entre profession et fiabilité. En effet, la *phronesis* désigne selon [Champy et Déplaude, 2015] *des aptitudes particulières nécessaires à l'appréhension de situations complexes pour lesquelles il n'est pas possible d'appliquer des recettes éprouvées*. Dit autrement, elle est pour Champy un mode de pensée pour l'action en période d'incertitude.

Alors, du fait de l'incertitude dans laquelle la *phronesis* s'intègre, est-il encore possible de parler de fiabilité ? À première vue cela semble contradictoire, sauf si nous nous penchons de nouveau sur l'étendue de la fiabilité d'une profession. Sur quelle portion de leur juridiction les professions à *phronesis* s'estiment-elles fiables ?

Du fait de la grande autonomie qui leur est reconnue, les professions sont en mesure de définir elles-mêmes cette étendue. Si l'on reprend le cas des chirurgiens, c'est ce qu'ils font lorsqu'ils assurent leur patient que l'opération se passera bien (dans la mesure où ils sont familiers des gestes qu'ils seront amenés à faire), tout en restant prudents quant au recouvrement des capacités initiales de leurs patients. C'est d'ailleurs pour cela qu'a été défini l'aléa thérapeutique qui correspond à *l'ensemble des dommages causés à un patient au cours d'un acte médical en l'absence de faute ou d'erreur du praticien*.

On peut aussi noter que ces mêmes praticiens observent une prudence certaine lorsque l'opération qu'ils doivent réaliser est une première médicale ou un acte dont ils ne sont pas familiers.

La profession peut donc être une cause de fiabilité, dans la mesure où les professionnels auront pris le soin de définir auparavant l'étendue de leur juridiction dans laquelle ils s'estiment fiables.

On peut souhaiter qu'avec le temps cette portion de juridiction s'accroisse, mais les progrès de la science peuvent élargir simultanément la juridiction de la profession. Personne ne peut donc affirmer qu'au bout d'un certain temps, une profession sera fiable sur toute l'étendue de sa juridiction.

3.1.2.4.2. La fiabilité, source de la profession

Il convient maintenant d'étudier la réciproque, à savoir si un métier qui fournit les preuves d'une fiabilité certaine peut prétendre devenir une profession.

Comme nous avons vu précédemment que 14 étapes doivent être franchies pour qu'un métier se transforme en profession (§ 2.3.4), il nous faut examiner si un métier réputé fiable dispose des capacités pour franchir ces étapes.

Pour cela nous nous appuyerons de nouveau sur les méta-règles de la fiabilité, en supposant qu'un métier fiable les respecte.

Si tel est le cas, alors la pratique des retours d'expérience est propice à satisfaire le client, quelle que soit sa demande dans la limite de la juridiction du métier.

Le respect de la collégialité, du débat contradictoire et du contrôle du consensus sont de nature à favoriser l'émergence d'associations de défense du métier.

Le renforcement du langage servira à élaborer une marque prestigieuse et à veiller à ce que son image reste forte.

La non punition des erreurs non intentionnelles couplée à la grande rigueur jurisprudentielle sont deux éléments importants dans la création d'un code de déontologie de la profession en devenir. Elles constituent également les conditions de mise en place d'un tri interne parmi les membres de la profession.

La vigilance à l'égard des pièges cognitifs peut constituer un point de départ à la création de formations, tant internes qu'externes à l'entreprise, ainsi qu'à la création d'examens professionnels qui attestent que chaque membre de la profession a bien pris conscience des pièges dans lesquels il pouvait tomber. Pour demeurer fiable, la profession en devenir a besoin que ses membres le soient également, ce qui peut conduire à la certification des formations ainsi élaborées.

La théorisation de la profession s'appuiera sur le contrôle des interstices, car une profession ne peut les laisser exister sans réagir.

Nous voyons ainsi que 10 étapes sur les 14 peuvent être franchies par un métier fiable qui aspire à devenir une profession.

La reconnaissance par les pouvoirs publics, le rajeunissement, la délégation à des subalternes des tâches jugées ingrates et la création d'une revue à diffusion nationale demeurent alors des étapes restant à franchir.

L'expérience montre que beaucoup de métiers disposent déjà d'une ou plusieurs revues à diffusion nationale qui sert de point d'appui aux professionnels. Leur qualité peut varier, mais leur existence ne peut être contestée.

La reconnaissance par les pouvoirs publics est une question encore en suspens, surtout à une époque où ces derniers ont tendance à se désengager de nombreux domaines qu'ils estiment ne pas être régaliens. En outre, l'internationalisation des sala-

riés des entreprises est une autre question en suspens, car le titulaire d'un poste ne dispose pas forcément d'un diplôme reconnu par tous les pays dans lesquels il est engagé par le biais de son entreprise. Incidemment se pose la question de l'existence d'un tel diplôme pour tous les directeurs de fonctions. Il est certain que tel n'est pas le cas.

Quant au rajeunissement, il s'effectuera naturellement avec le temps, et avec lui viendra fort probablement la délégation aux subordonnés des tâches jugées subalternes.

Un métier fiable dispose ainsi des éléments nécessaires à sa transformation en profession, encore faut-il que ses praticiens aient envie de s'y lancer.

Finalement, ce duo nous montre que profession et fiabilité entretiennent des liens assez étroits, et qu'ils peuvent se nourrir mutuellement, dans la mesure où ces échanges s'effectuent au sein de la partie de la juridiction dans laquelle la profession s'estime fiable.

3.1.2.5. Profession et hypocrisie organisationnelle

Comme pour le duo fonction - hypocrisie organisationnelle, conjecturer des liens entre profession et hypocrisie organisationnelle ne semble pas intuitif, car si la manifestation de l'hypocrisie organisationnelle s'effectue avec la complicité d'une profession, cette dernière peut perdre une partie de l'image qu'elle s'est construite.

Et il semble peu probable que la manifestation d'une hypocrisie organisationnelle soit de nature à faciliter l'apparition d'une profession.

3.1.2.5.1. La profession, paravent de l'hypocrisie organisationnelle

Le problème fondamental de l'hypocrisie organisationnelle est sa découverte par les personnes qui ne l'ont pas mise en place ou n'en tirent aucun profit. Brunsson en effet estime qu'elle tient tant qu'elle n'est pas découverte [Brunsson, 2002]. Nous pouvons même préciser qu'elle tient tant qu'elle ne cause pas de scandale dont les dimensions sont propres à remettre en cause son existence.

De plus, dans la mesure où elle est une réponse rationnelle à des problèmes que l'organisation rencontre, les personnes qui l'ont mise en place ont tout intérêt à ce qu'elle dure le plus longtemps possible. Dans le cas où elle serait découverte, Brunsson précise qu'une autre hypocrisie organisationnelle doit être mise en place car les difficultés que rencontre l'organisation n'ont pas pour autant disparu.

De ce fait, l'hypocrisie organisationnelle peut tirer parti de l'existence d'une profession pour prolonger son existence tant que les dirigeants l'estiment nécessaire. C'est ce que nous pouvons déduire de [Zelinschi, 2013] qui expose que face aux pressions environnementales, un découplage entre la réalité des pratiques et l'image que l'entreprise veut renvoyer d'elle-même peut avoir lieu.

Ce découplage pouvant être le fait de tenants d'une seule et même profession, cette dernière devient alors le paravent dudit découplage lequel, nous l'avons vu, peut être le prélude à la mise en place de l'hypocrisie organisationnelle.

Une profession peut donc constituer un paravent d'autant plus efficace de l'hypocrisie organisationnelle que l'image de la profession paravent sera de qualité.

Le risque d'une telle profession paravent est alors de perdre tout ou partie de sa légitimité une fois que l'hypocrisie organisationnelle sera démasquée. Dans la mesure où l'instauration de cette dernière est rationnelle, il peut être alors utile, pour les dirigeants de l'entreprise, de choisir comme paravent une profession qui n'est pas indispensable à la réalisation de ses affaires.

Car dans le cas contraire, le cœur de l'entreprise serait menacé.

Notons d'ailleurs que l'hypocrisie organisationnelle se remarque souvent dans les fonctions d'apparition récente (cf. § 3.1.2.3.1).

3.1.2.5.2. L'hypocrisie organisationnelle, source de la profession

Si la profession peut être le paravent de l'hypocrisie organisationnelle, le chemin inverse nécessite une analyse plus ardue pour être démontré.

Puisque la profession peut être le paravent de l'hypocrisie organisationnelle, il serait cependant de l'intérêt de cette dernière de pousser à la création d'une profession. Mais nous l'avons vu *supra* (§ 2.3.4), il existe plusieurs étapes pour qu'un métier se transforme en profession.

Or ces étapes ne peuvent être franchies lorsqu'un métier sert de paravent, notamment parce qu'on trouve parmi elles l'élaboration d'une marque prestigieuse, car cette dernière est incompatible avec son implication dans la création d'une hypocrisie organisationnelle, puisqu'elle pâtirait nécessairement du dévoilement de l'hypocrisie.

Ce constat a pu être fait avec l'échec de la création de la profession d'éthicien en entreprise. Au début des années 2000, toute entreprise se devait d'avoir un comité d'éthique en son sein, mais toutes n'ont pas pour autant agi de manière éthique. La faillite fracassante et largement médiatisée d'Enron en 2001 nous le rappelle.

Pourtant, et sous la pression des lois états-uniennes de lutte contre la corruption, les entreprises se sont munies de comités d'éthique pour prouver leur bonne foi dans le cas où elles auraient été poursuivies pour corruption : si des faits étaient avérés, l'existence d'un comité spécialement dédié à ces fins aurait prouvé qu'ils l'avaient été à rebours des « valeurs » de l'entreprise et donc à l'insu de ses dirigeants.

Par la suite, et toujours sous la pression des lois états-uniennes de lutte contre la corruption, des entreprises ont dû se doter de service d'enquête interne pour prouver aux juges que les déviances constatées en son sein ne découlaient pas d'un comportement commun à tous les salariés mais n'étaient imputables qu'à quelques salariés égarés dûment découverts par le service d'enquête interne à l'entreprise.

L'hypocrisie organisationnelle que constituait l'éthique en entreprise n'a donc pas réussi à créer la profession d'éthicien et il est même possible d'affirmer que ce démasquage a porté un coup sévère au crédit de l'éthique en entreprise. Les récentes affaires à l'occasion desquelles des dirigeants d'entreprise se trouvent aux prises avec la justice, en partie à cause de manquements éthiques largement médiatisés, va vraisemblablement nuire encore à l'éthique en entreprise.

Vouloir créer une profession à partir d'une hypocrisie organisationnelle s'avère donc un pari risqué.

Une autre piste de création de profession à partir de la mise en place d'une hypocrisie organisationnelle est alors celle de l'abstraction.

En effet, l'hypocrisie organisationnelle peut se manifester par la création de structures découlant d'idées abstraites [Berkowitz, 2013], et nous avons vu précédemment § 2.3.4) que la profession tend vers un idéal-type qui est également une abstraction. Puisque une idée abstraite peut aussi devenir un dispositif de gestion [Berkowitz, 2013], il est alors intellectuellement possible de penser que l'idée abstraite qui préside à la création de structures manifestant l'hypocrisie organisationnelle dans l'entreprise peut aussi être celle qui préside à la création de l'idéal-type de la profession à créer.

Mais là encore se posera la question de la pérennité de la profession ainsi créée, notamment lorsque l'hypocrisie organisationnelle qui aura présidé à sa construction sera démasquée.

Nous arrivons ainsi à la conclusion partielle que l'hypocrisie organisationnelle peut être le terreau propice à la création d'une nouvelle profession, mais que comme cette dernière ne voit pas de bonnes fées se pencher sur son berceau au jour de sa nais-

sance, sa durée de vie est potentiellement courte. Tant que la contrainte pesant sur l'entreprise n'est pas trop forte, il est possible de tenter de créer une profession à partir d'une hypocrisie organisationnelle. Si la pression s'aggrave, alors la profession (en devenir le plus souvent) a de grandes chances de voler en éclats.

Les conclusions de ce duo ressemblent à celle du duo fonction – hypocrisie organisationnelle : une profession peut être le paravent d'une hypocrisie organisationnelle et cette dernière peut être le terreau de développement d'une profession. Cependant, et à la différence des conclusions du duo fonction – hypocrisie organisationnelle, la durée de vie de la profession ainsi créée ou servant de paravent peut être courte, si l'hypocrisie vient à être démasquée.

3.1.2.6. Fiabilité et hypocrisie organisationnelle

Le dernier duo entrant en scène est celui formé par la fiabilité et l'hypocrisie organisationnelle. La question qui se pose est simple à énoncer : peut-on concilier ces deux solistes ou sont-ils nécessairement antagonistes ?

Nous verrons tout d'abord en quoi la fiabilité peut renforcer l'hypocrisie organisationnelle, avant d'évaluer dans quelle mesure l'hypocrisie organisationnelle peut aider la fiabilité à se développer.

3.1.2.6.1. La fiabilité renfort de l'hypocrisie organisationnelle

Nous avons vu (§ 3.1.2.5.1) que la profession peut être un paravent de l'hypocrisie organisationnelle. Dans la mesure où toute profession est tenue de faire preuve d'une certaine fiabilité pour conserver l'image de marque qu'elle s'est construite, nous pouvons alors déduire que la fiabilité est également un paravent de l'hypocrisie organisationnelle, voire un des moyens de prolonger sa durée avant qu'elle soit révélée.

En effet, l'hypocrisie organisationnelle est un discours adopté par l'organisation pour résoudre un conflit. Dans l'élaboration de ce discours, des éléments sont mis en avant pour prouver une certaine adéquation des actes avec ce discours.

Puisque la profession peut être un paravent de l'hypocrisie, l'entreprise a tout intérêt à choisir le paravent le plus fiable possible car il sera de nature à montrer la solidité du discours ainsi prononcé et à prolonger la durée de vie de l'hypocrisie organisationnelle adoptée.

Par ricochet, cette fiabilité pourra bénéficier à l'entreprise, puisque les destinataires du discours formalisant l'hypocrisie pourront assimiler l'entreprise à la vision qui leur est donnée.

Nous voyons donc que, contrairement à ce qui pouvait sembler logique, la fiabilité ne permet pas de contrer l'hypocrisie organisationnelle, mais qu'au contraire elle peut la renforcer.

3.1.2.6.2. L'hypocrisie organisationnelle antidote à la fiabilité

Il ne faut cependant pas oublier que ce que crée l'hypocrisie organisationnelle peut ne pas durer longtemps. Nous l'avons vu précédemment, une fois l'hypocrisie organisationnelle révélée, l'entreprise qui l'a mise en place doit s'adapter, parfois en en trouvant une autre.

La révélation de l'hypocrisie est donc une menace à la pérennité de ce qu'elle a mis en place.

Alors certes, fiabilité et longévité ne sont pas synonymes, mais dans la mesure où la mise au point d'un système fiable peut prendre du temps, il est de l'intérêt de son concepteur de le faire durer le plus possible.

Ce qui n'est pas le cas dans la configuration étudiée.

Il s'ensuit donc que si l'hypocrisie organisationnelle peut mener à créer une fonction et peut susciter une profession, quand bien même la longévité de cette dernière serait brève, elle agit plutôt en antidote de la fiabilité puisque ce qu'elle crée est toujours sous la menace de la révélation de l'hypocrisie.

In fine, ce duo nous montre que si la fiabilité peut renforcer l'hypocrisie organisationnelle, cette dernière tend plutôt à l'amenuiser.

3.1.2.7. Récapitulatif des duos

De l'étude de ces duos nous pouvons conclure que tous sont vertueux, dès lors que l'hypocrisie organisationnelle n'est pas invitée à jouer sa partition. Une première conclusion est donc que dans une quête de légitimité au sein d'une organisation, tout métier, fonction ou profession aura donc intérêt à ne pas collaborer avec ce qui peut s'apparenter à une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle.

Les interactions des protagonistes sont résumées sur le schéma suivant :

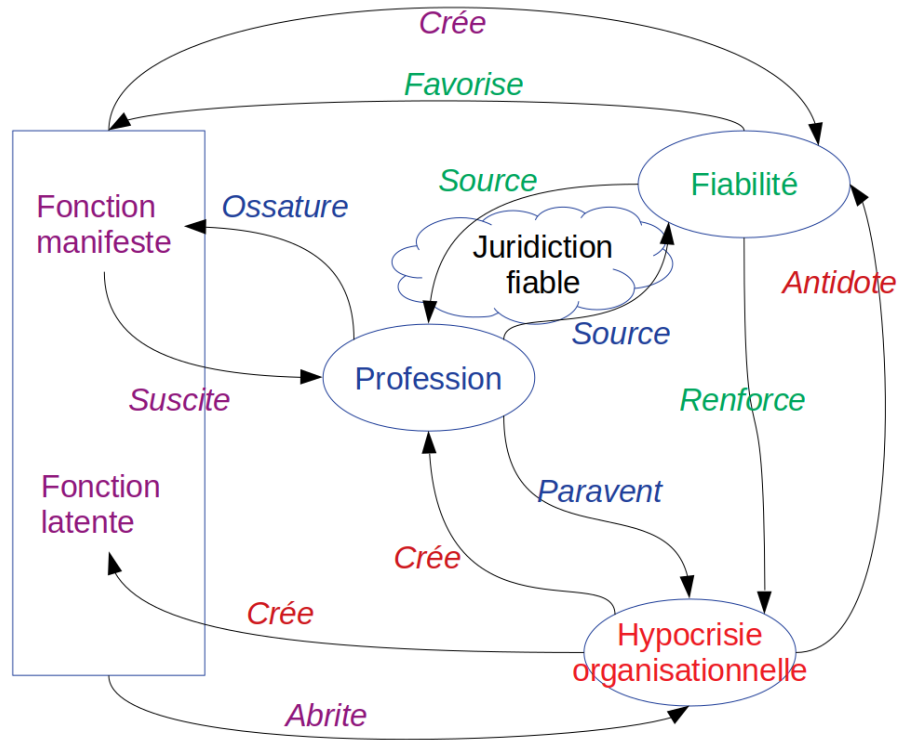


Illustration 15: Liens entre les concepts mobilisés. Source : Auteur.

Il nous permet d’anticiper les trios qui peuvent s’avérer harmonieux, et ceux dans lesquels un partenaire jouera à contre-temps.

3.1.3. Les trios

Parce que quatre éléments ont été retenus pour construire le cadre théorique, il ressort que quatre trios sont possibles :

- fonction – profession – fiabilité ;
- fonction – profession – hypocrisie organisationnelle ;
- fonction – fiabilité – hypocrisie organisationnelle ;
- profession – fiabilité – hypocrisie organisationnelle.

Le schéma précédent nous permet de remarquer que seul le trio fonction – profession – fiabilité est un trio entièrement vertueux. Dans ce trio en effet, chacun des trois partenaires est relié aux autres par des liens susceptibles de favoriser le développement de celui qui se trouve au bout du lien : il suscite, crée, favorise l’apparition, en est la source, l’ossature. Chaque élément enrichit l’autre et donc tire profit de la participation de chaque autre à ce trio.

Dans les trois autres cas, et comme nous l'avons remarqué précédemment pour les duos, l'hypocrisie organisationnelle vient amoindrir la performance des deux autres membres qui s'enrichissent mutuellement.

On peut alors affirmer qu'au sein de ces ensembles, l'hypocrisie organisationnelle agit presque comme un élément absorbant au sens algébrique du terme⁵¹. Elle ne l'est pas, mais s'en approche dans la mesure où elle profite des autres pour se développer : en effet, soit elle se sert de l'autre comme un paravent ou un abri, soit elle agit comme une antidote, donc en menuisant les apports de l'autre partenaire. Ses actions en retour ne sont pas du même ordre, dans la mesure où quand bien même elle aiderait à créer une profession ou une fonction, ces dernières ne sont pas assurées d'être pérennes, car le dévoilement de hypocrisie est une menace dont la probabilité de réalisation n'est pas nulle.

Alors, à défaut d'être un élément absorbant, l'hypocrisie organisationnelle agit comme un parasite au sein des trios formés.

3.1.4. Passage au quatuor

La suite logique de ces compositions d'ensembles est de passer au quatuor, à savoir comment les quatre éléments retenus vont s'articuler pour construire le cadre théorique de cette thèse.

S'il est aisé de déduire de l'étude des duos et trios qui précède que l'hypocrisie organisationnelle aura un rôle plutôt négatif dans la quête de légitimité, il reste à déterminer la combinaison optimale des trois autres éléments pour qu'une sous-organisation d'apparition récente au sein d'une organisation soit reconnue comme pleinement légitime, et son directeur tout autant.

En posant autrement le problème, il s'agit de savoir comment une organisation fille récemment créée par une organisation peut acquérir sa pleine légitimité en combinant fonction, profession, fiabilité et hypocrisie organisationnelle.

Puisque l'hypocrisie organisationnelle joue contre les trois autres éléments mobilisés en amoindrissant leur apport, il paraît indispensable que l'organisation fille nouvellement créée prenne ses distances d'avec l'hypocrisie organisationnelle.

⁵¹ En algèbre, un élément absorbant d'un ensemble pour une loi de composition interne est un élément de cet ensemble qui transforme tous les autres éléments en l'élément absorbant lorsqu'il est combiné avec eux par cette loi.

Nous étudierons alors deux cas de figure : le premier où la nouvelle organisation fille ne dérive pas d'une hypocrisie organisationnelle, le second où elle en est la conséquence.

3.1.4.1. Les premiers mouvements justes

Si l'organisation ne dérive pas d'une hypocrisie organisationnelle, c'est qu'elle peut déjà être considérée comme une fonction ou un équivalent fonctionnel. Il faut alors déterminer dans quel ordre elle doit faire entrer en scène les trois solistes pour que le résultat lui soit le plus bénéfique possible.

De la fiabilité et de la profession, il semble que le plus simple à acquérir est la fiabilité, dans la mesure où elle peut nourrir la profession.

En outre, l'acquisition de la fiabilité ne dépend que du métier et de ses praticiens, car ils sont les seuls à savoir ce qu'ils peuvent faire et la façon de le réaliser. Un métier en effet ne peut se transformer en profession qu'après un certain temps de maturation. Peu de personnes, à l'exception d'autres praticiens, viendront les contester dans leur définition des moyens d'acquérir la fiabilité,

Les bénéficiaires potentiels de leur métier pourront leur apporter la contradiction, mais ce ne sera qu'au vu des résultats obtenus, rarement au vu de la démarche initiée pour acquérir la fiabilité.

Et cette recherche peut s'effectuer tant dans l'exercice libéral qu'au sein d'une organisation, car dans cette dernière, lorsque des praticiens cherchent les moyens de rendre leur exercice le plus fiable possible, soit tout le monde les laisse faire par incompréhension de leur action, soit il leur est possible de dissimuler cette quête de fiabilité sous des prétextes plus acceptables pour leur environnement tels que la formation, le développement de la cohésion et des automatismes de l'équipe, etc.

Parce qu'un métier ne peut être fiable en permanence, les praticiens devront également définir la partie de leur juridiction dans laquelle la fiabilité s'exerce.

Cependant, une fois cette portion de juridiction sur laquelle la fiabilité s'exerce définie, la reconnaissance de la légitimité ne sera pas automatique. Il faudra démontrer cette fiabilité par la répétition de succès et convaincre l'organisation que les gains obtenus du fait de cette fiabilité sont tangibles et lui sont utiles.

Ceci fait, et avant de prétendre à la légitimité, le métier devra s'efforcer de devenir une profession pour maximiser ses chances de légitimation.

Cette démarche est en partie similaire à celle de la recherche de fiabilité, dans la mesure où le lancement de la transformation du métier en profession dépend de la volonté qu'en ont ses praticiens.

Parcourir les étapes de cette transformation n'ayant que peu d'impact sur l'exercice du métier au sein de l'organisation, il s'ensuit que cette transformation est dans les seules mains des praticiens qui doivent s'organiser pour cela.

À la différence de la recherche de la fiabilité, des oppositions peuvent se dresser sur ce chemin, soit parce que la juridiction de cette profession en devenir n'est pas vierge, soit parce qu'elle risque de porter ombrage à des concurrents. La définition de sa juridiction se conjuguera alors à la défense de ses intérêts.

Remarquons que, dans la mesure où la profession et la fiabilité se nourrissent mutuellement, il est alors possible de lancer ces deux opérations simultanément afin de ne pas perdre de temps.

Une fois ces deux étapes franchies, il sera nécessaire de démontrer les apports de l'organisation fille (ratio coûts/bénéfices) à l'organisation mère pour que celle-ci reconnaisse sa contribution notable, et donc l'admette comme une fonction manifeste.

Le travail ne s'arrêtera cependant pas à cette étape, car nous avons vu dans l'étude des fonctions que le statut et le rôle avaient une importance certaine.

Le directeur de la nouvelle organisation devra donc s'efforcer de faire reconnaître son métier actuel comme son statut principal et veiller à ce que ses fonctions précédentes ou une autre de ses caractéristiques demeurent bien dans le cadre de son statut secondaire.

En outre, et afin notamment d'échapper au reproche du cadre autodidacte, il devra agir pour se voir reconnaître un rôle équivalent à celui des titulaires des autres fonctions de l'entreprise.

C'est seulement une fois toutes ces étapes franchies qu'il disposera de l'ensemble des éléments pour faire reconnaître sa légitimité.

3.1.4.2. Les premiers mouvements faux

Le cas de l'organisation ne découlant pas d'une hypocrisie organisationnelle que nous venons de traiter était le plus simple.

En effet, si la création de cette nouvelle organisation résulte d'une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle, la tâche est plus ardue que celle qui vient d'être expli-

quée : il faudra au préalable que l'organisation fille sorte de cette hypocrisie en prouvant à l'organisation mère que ses apports peuvent lui être bénéfiques, au moins sur le long terme.

Pour cela, il lui faudra démontrer non seulement le caractère bénéfique de ses apports, mais aussi leur aspect réaliste. Cela passe donc par une étude comparative des coûts et des bénéfices, la difficulté résidant dans le fait que ce type d'étude comparative se focalise le plus souvent sur son aspect financier.

Tant que les apports seront jugés insuffisamment bénéfiques ou irréalistes, l'entité nouvelle verra son image toujours déterminée par l'hypocrisie organisationnelle qui a présidé à sa naissance. Si elle veut prétendre à la légitimité, il lui faudra alors redéfinir ses apports en les ajustant si nécessaire à la politique de l'organisation.

Une fois qu'elle sera en mesure de prouver que ses apports sont bénéfiques et réalistes, et donc qu'elle peut se fondre dans le mouvement de l'organisation en s'ajustant à ses intérêts, elle rejoindra alors le cadre précédent des premiers mouvements justes.

3.1.4.3. Aboutissement

Les parcours exposés supra peuvent être récapitulés en un seul schéma qui formalise ainsi notre cadre théorique.

Son point de départ est le moment de la création d'une organisation ou la nomination de son nouveau dirigeant.

Deux cas de figure sont alors possibles :

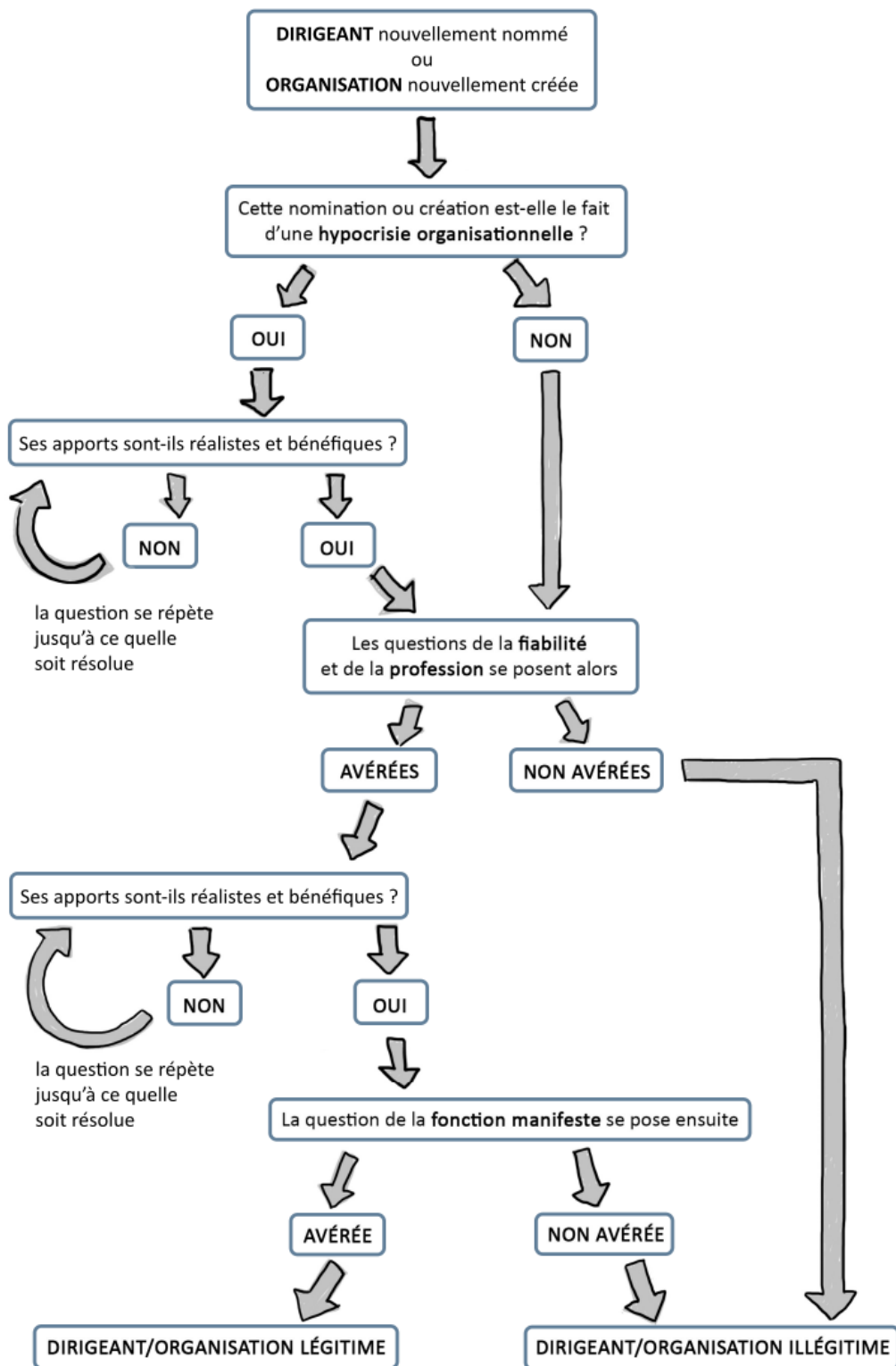
- si la création (ou nomination) a un apport indiscutable à la production de l'organisation mère, sa légitimité ne sera pas mise en doute ;
- par contre, si l'organisation mère ne décide cette création que pour donner des gages à son environnement (cas d'hypocrisie organisationnelle), se posera alors la question du caractère bénéfique de ses apports à l'organisation. Tant qu'une réponse positive n'aura pas été obtenue, une boucle sera formée autour de cette question, et elle pourra se répéter un certain temps, ne permettant alors pas le passage à l'étape suivante.

Par la suite, différentes questions sont posées à l'organisation et au dirigeant : celle de la fiabilité et de la profession ainsi que celle de leurs apports, puis celle de la caractéristique manifeste de la fonction.

Notons que si les apports ne sont ni réalistes ni bénéfiques, une boucle se crée jusqu'à ce que la réponse à la question soit modifiée.

En fin de processus, nous pouvons alors nous prononcer sur le fait que l'organisation ou le dirigeant sont légitimes.

Ce qui est récapitulé dans le schéma suivant :



graphisme : Jeanne Tocqueville

Illustration 16: Cadre théorique. Source : Auteur.

L'intérêt de faire apparaître ensemble l'organisation et son dirigeant est de les lier et d'éviter comme un découplage qui se produirait si l'entité était jugée légitime mais

pas son directeur.

Ce cas de figure pourrait se rencontrer si, après plusieurs années d'existence, une fonction manifeste voyait une personne illégitime être nommée à sa tête et délégitimer, par ses actes, la fonction.

3.2. Cohérence du cadre théorique

L'aboutissement de la construction du cadre théorique amène à vérifier sa cohérence, préalable à l'étude de son adaptation au sujet de notre recherche doctorale.

3.2.1. La complémentarité des musiciens

Dans la mesure où le sujet de notre travail doctoral appartient au monde de l'entreprise, il était indispensable que les éléments constitutifs du cadre théorique y appartiennent également.

Tel est bien le cas puisque la fonction, la fiabilité, la profession et l'hypocrisie organisationnelle peuvent se rencontrer dans tout type d'organisation.

D'autre part, le fait que tous ces éléments ont fait l'objet d'études scientifiques permet de fixer un cadre aux développements potentiels qui seront réalisés : puisqu'ils ont déjà été étudiés par des scientifiques reconnus, leurs travaux servent soit de limite soit de tremplin aux développements ultérieurs. S'affranchir des repères posés par ces travaux précédents serait hardi, voire hasardeux.

En outre, chacun d'eux peut être mobilisé sur la quête de la légitimité qui est notre question de recherche. En effet, lorsqu'une personne ou une entité dans une organisation se demande si elle est légitime, ces différents concepts peuvent être mobilisés et apporter une partie de la réponse à la question. Donc, puisqu'ils participent séparément à la recherche de la légitimité, ne peuvent-ils pas aussi y participer de manière conjointe ?

Leur pertinence individuelle étant posée, leur complémentarité reste à examiner.

Un premier point notable est que ces concepts sont tous différents les uns des autres, et qu'aucun d'eux n'en contient un autre. Si tel avait été le cas, il n'aurait pas été possible de construire un cadre théorique correct, puisqu'un des concepts n'aurait joué aucun rôle, le concept qui l'englobe ayant agi pour lui. Or la fonction n'est pas la pro-

fession qui n'est pas la fiabilité et l'hypocrisie organisationnelle n'a rien à voir avec ces concepts.

En outre, ces solistes ne jouent pas dans le même registre. Nous définissons comme registre global d'une organisation les éléments dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs. Et nous posons comme registre de l'organisation : les personnes qui y agissent (qui elles sont, leurs compétences, leur image), leur métier (les compétences nécessaires pour l'exercer, la façon de le pratiquer, son image) et l'organisation elle-même (ses entités, son image).

Nous voyons ainsi que chaque concept mobilisé joue bien dans un registre qui lui est propre : la fonction fait appel aux entités d'une organisation, à l'image et l'exercice de métiers qui la composent ; la profession s'intéresse au métier (compétences requises, pratique professionnelle et image) ; la fiabilité concerne le métier (compétences requises, pratique, image) et le praticien (ses compétences et ce qu'il est – sa résilience, sa capacité d'adaptation à l'inconnu...) ; tandis que l'hypocrisie organisationnelle touche à l'organisation (ses entités, son image) et à l'image du métier qu'elle met en avant.

Parce qu'aucun registre d'un soliste n'est inclus dans celui d'un autre et que, juxtaposés, ils couvrent l'ambitus⁵² de l'organisation, leur association est donc potentiellement intéressante.

3.2.2. De la complémentarité à la cohérence, une harmonie plausible

Associer des musiciens dont les différents instruments jouent dans des registres complémentaires est une chose, obtenir d'eux une harmonie en est une autre. Nous allons maintenant vérifier si cette complémentarité théorique se traduit dans les faits par l'obtention d'une harmonie ou si, au contraire, nous assisterons à un concert de musique atonale⁵³.

Pour cela, il faut déjà que chacun soit en mesure de répondre à l'autre. L'étude des duos *supra* a montré que c'était possible.

Celle des trios a montré que de telles associations étaient possibles, quand bien même l'hypocrisie organisationnelle semblait être l'instrument dominant et dissonant.

⁵² L'ambitus désigne l'étendue d'une mélodie, d'une voix ou d'un instrument, entre sa note la plus grave et sa note la plus élevée.

⁵³ La musique atonale n'impose pas à son écriture de suivre les lois harmoniques héritées de la tradition qui forçaient certaines tournures dissonantes à se résoudre obligatoirement sur des consonances.

Notre étude du passage au quatuor a également montré qu'il était possible, avec ces quatre instruments, de construire une partition cohérente, quand bien même les premiers mouvements pouvaient étonner si l'hypocrisie organisationnelle entamait la partition.

3.2.3. L'originalité du cadre théorique

Le cadre théorique proposé ici est original, notamment parce que peu de recherches ont relié profession et fiabilité. Lorsque ces deux concepts apparaissent dans un même article, ce n'est pas pour s'interroger mutuellement ni pour montrer le degré de fiabilité d'une profession, mais plutôt pour s'interroger sur la fiabilité des enquêtes relatives à une profession, ou celle des outils qu'elle utilise.

3.2.3.1. Une éclipse de la science

Un des très rares articles trouvés reliant ces deux concepts est celui d'Alessandro Gobbichi traitant de l'évolution des facteurs de fiabilité au sein de la profession militaire [Gobbichi, 2003]. Une précédente étude du même auteur [Gobbichi, 2002] portait sur l'admission des femmes dans l'armée italienne. Elle liait leur intégration à leur degré de professionnalisme, ce qui rapproche ses travaux des nôtres.

L'étude de 2003 présente cependant des limites puisque Gobbichi estime que l'exigence de fiabilité qui s'impose aux armées afin de créer un consensus autour de leurs interventions se décline selon trois aspects :

- la fiabilité de l'information, c'est-à-dire la fiabilité de la communication venue des institutions ;
- la fiabilité concernant l'environnement car la guerre peut causer des catastrophes environnementales ;
- la fiabilité éthique car les armées pourraient être tentées d'adopter des moyens qui ne sont pas clairement et moralement justifiables même si l'objectif fixé est juste.

Cette incursion au sein des armées est intéressante, car elle révèle que peu de recherches ont été menées sur le lien entre fiabilité et professionnalisation. Pourtant ce terrain militaire était pertinent dans la mesure où les armées françaises ont entamé un processus de professionnalisation en 1996 après avoir constaté leur incapacité d'envoyer plus de 12 000 hommes dans la péninsule arabique à l'occasion de la guerre du Golfe.

Une des attentes possibles de cette professionnalisation aurait pu être l'accroissement de leur fiabilité, ce qui aurait pu faire l'objet de recherches. Il n'en fut rien, et les études menées sur la professionnalisation des armées ont porté sur tout autre chose que leur fiabilité : les enjeux institutionnels et sociaux [Bonnardot, 1998], leur impact fonctionnel et sociopolitique [Boëne, 2003]. Pour sa part, un ancien chef d'état-major des armées a uniquement évoqué le difficile processus technique de la professionnalisation, la nouvelle place des militaires dans la société et l'indispensable reconstruction du lien armées – nation [Lanxade, 2005] alors qu'il était directement concerné par l'accroissement de la fiabilité des armées qu'il dirigeait.

Et si aucune recherche ne traite de la fiabilité comme conséquence de la professionnalisation, cette question se devine pourtant en filigrane dans les discours politiques qui demandent que des opérations soient menées avec « zéro mort » du côté ami.

Un tel résultat, aussi aléatoire qu'il soit, suppose alors une très forte fiabilité de l'unité qui mène l'opération.

On ne peut donc que regretter une telle carence, car le terrain d'étude est vaste, quand bien même le brouillard de la guerre peut nuancer l'apport d'une unité réputée fiable.

3.2.3.2. À l'aube d'un nouveau jour

Malgré ces manques, nous pouvons affirmer que le duo formé par la profession et la fiabilité est l'ossature de ce cadre théorique : de tous les duos constitués, il est le plus fécond.

Si de nombreuses recherches ont pris pour objet les professions, elles se sont cependant principalement focalisées sur leurs conditions d'apparition et de création, ainsi que sur leurs attributs et caractéristiques. Très peu ont évoqué les conditions dans lesquelles elles pouvaient prétendre à la fiabilité, les études sur ce sujet concernant principalement des portions d'exercice des professions, mais jamais l'exercice de la profession dans son ensemble.

Il est donc intéressant d'étudier de manière détaillée comment profession et fiabilité dialoguent, comment elles s'enrichissent mutuellement, et de déterminer si leur développement peut s'effectuer selon un certain parallélisme.

Une telle étude permettrait de définir la portion de juridiction de la profession dans laquelle la fiabilité est de mise ainsi que le chemin restant à parcourir pour qu'elle soit réellement fiable.

Cette juridiction fiable pourrait être étudiée sous deux aspects, l'humain (y a-t-il une catégorie particulière de praticiens pouvant prétendre à la fiabilité) et l'organique (quels aspects du métier peuvent être fiabilisés), car même si l'organisation est créatrice de fiabilité, les capacités des praticiens ne peuvent être négligées. Il serait ainsi hasardeux de nommer un aveugle pilote d'avion au motif que l'organisation crée la fiabilité.

L'étude de ce duo est d'autant plus importante que le second protagoniste (celui constitué par la fonction et l'hypocrisie organisationnelle) évolue dans son ombre, du fait des modifications de structure des organisations.

En effet, si Fayol estimait que les entreprises devaient comporter six fonctions, dont la sécurité, leur organisation a évolué au cours du temps. C'est ainsi qu'à côté des fonctions établies qui semblent intouchables (finances, RH, etc.) d'autres structures sont apparues. Ce sont notamment les regroupements par zones géographiques ou par gammes de produits qui débordent du cadre strict des fonctions.

Cette modification de structure est comparable aux modifications de structures des armées qui, après l'époque des grandes unités (brigades, divisions) ont mis sur pied des groupements tactiques inter-armes plus adaptés au traitement des menaces et aux interventions opérationnelles qu'elles doivent mener.

Cette évolution de structure des organisations appelle aussi à se poser la question des manifestations de l'hypocrisie organisationnelle et notamment celle de son évolution lorsqu'elle vient à être découverte. Brunsson affirme qu'une fois découverte, l'organisation est condamnée à la faire disparaître et à trouver une nouvelle, mais c'est faire peu de cas du couplage de l'hypocrisie organisationnelle avec le discours de crise.

En effet, la découverte d'une hypocrisie peut s'apparenter à une crise pour l'organisation ainsi démasquée, et ne peut-on envisager qu'un habile discours de crise fasse tout rentrer dans l'ordre, sans sacrifier l'hypocrisie ?

3.3. Adéquation du cadre théorique au sujet de notre recherche

Il convient maintenant de vérifier que le cadre théorique que nous venons de définir est ajusté au sujet de cette étude, à savoir la sûreté en entreprise et son directeur.

Pour cela nous évaluerons tout d'abord son adéquation générale à l'organisation dans laquelle la sûreté se développe, avant d'évaluer son ajustement à divers points particuliers pouvant être caractéristiques de la sûreté en entreprise.

3.3.1. Adéquation générale

Nous pouvons tout d'abord constater que ce cadre théorique est conçu pour amener à répondre à la question de recherche, à savoir si la sûreté et son directeur sont bien légitimes en entreprise, puisque les questions qu'il pose amènent à reconnaître l'existence ou l'absence de légitimité.

Il est également adapté, au sein des organisations, aux organisations filles qui viennent d'y apparaître, qu'elles soient appelées fonction ou non, puisque son point de départ est une nouvelle organisation ou son directeur.

Nous pouvons donc affirmer que ce cadre peut servir utilement aux personnes qui briguent un poste de direction dans une entreprise, ainsi qu'aux dirigeants qui se demandent s'il est pertinent de créer une nouvelle entité.

Il peut être utilement manié *a priori*, mais également *a posteriori*. En effet, toute organisation existant dans l'entreprise et tout directeur d'une organisation quelconque de l'entreprise peuvent se passer au crible de ce cadre théorique afin de vérifier leur légitimité interne.

Utilisé *a posteriori*, il permet de déceler les anomalies dans le fonctionnement optimal de l'organisation.

En effet, toute organisation de l'entreprise peut estimer qu'elle est légitime du fait même de son existence. Elle peut donc être tentée de ne pas justifier immédiatement ses apports, comme doit le faire une organisation qui découle d'une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle. Cependant, cette même question se posant après le crible de la fiabilité et de la profession l'amènera à reconnaître la pauvreté de ses apports et donc le manque de légitimité qu'elle croyait détenir.

3.3.2. L'adéquation vue sous l'angle des particularismes

Parce que la sûreté en entreprise est atypique, et son directeur tout autant parfois, il est indispensable de prendre en compte les particularités de la sûreté en entreprise pour confirmer la pertinence du cadre théorique à l'objet de notre recherche. Pour cela, nous prendrons chaque élément du cadre théorique dans leur ordre d'apparition.

3.3.2.1. *Les particularismes de l'organisation fille*

Une des questions récurrentes des praticiens, bien que formulée le plus souvent de manière indirecte, est celle des apports de leur direction à l'entreprise. À une époque où la performance est évaluée principalement de manière financière, les gains économiques de la sûreté peinent à être chiffrés (entretien A) :

Les entreprises sont le pied sur le frein pour tout ce qui n'est pas dépense immédiatement productive, donc la sécurité on diminue les coûts.

Et si certains y parviennent, c'est dans des cas bien particuliers (entretien n°1) :

Alors j'ai du mal à le faire comprendre toujours à mes supérieurs, mais ça commence à rentrer dans les mœurs. Je le valorise alors sur plusieurs choses. Alors nous on a la chance entre guillemets, c'est qu'à chaque fois qu'on a une infraction commise dans le stade on passe en commission de discipline et les amendes sont relativement élevées, et les moyens que j'ai mis en place pour pouvoir lutter contre ce type d'événement au début ça avait un coût, et puis la réduction des amendes a fait qu'ils se sont rendu compte que ce n'était pas qu'un coût, et que sur le moyen terme on était plutôt gagnant des investissements qui avaient été faits.

Comme ce cas particulier ne peut être étendu à toutes les entreprises, et dans la mesure où une profession définit elle-même ses principes et ses pratiques, il revient alors aux praticiens de définir les gains qu'ils peuvent procurer aux entreprises, et de prouver leur réalité par la suite.

Peut-être serait-il alors opportun de sortir du domaine financier pour en trouver un autre où les gains qu'apporteraient la sûreté seraient plus tangibles et mesurables. La mesurabilité serait également un moyen pour le dirigeant d'entreprise de mieux comprendre ce que fait la sûreté et quelle est son utilité (entretien B) :

Le responsable sûreté doit pouvoir proposer à ses supérieurs des indicateurs pour le juger dans la mesure où l'entreprise ne connaît pas ces questions.

Cette question des apports se pose dès le début de la réflexion, car il existe des entreprises où la sûreté peut être considérée comme une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle puisqu'on lui demande de s'abstenir même dans des cas graves (entretien n° 17) :

Donc par exemple quand on a eu un problème, pas de radicalisation mais c'était sur un site de [], c'était peu de temps après l'affaire Kouachi. Et bien l'individu il a fait l'apologie du... ah mais non, c'est normal et cetera, c'était le vendredi, ça s'est passé le vendredi. On m'appelle le vendredi soir en disant : X, tu te rends compte, qu'est-ce qu'on fait ? (...) Ben je dis je sais pas, rien faire pour l'instant c'est mieux, je préviens la DGSI. (...) Donc le lendemain moi j'appelle mon ami Z, (...) comme j'ai son numéro perso je l'appelle parce que, il me dit : X tu as bien fait. Donc c'était vers 11h, il me dit : merci X, je préviens effectivement le centre. Donc effectivement l'après-midi j'étais sur mon vélo dans Paris, il y a mon DRH qui m'appelle : X, qu'est-ce que tu as fait ? Non, je te demande de pas prévenir. J'ai dit attention, Y, s'il y a un bug on est responsable. Parce qu'il m'a écrit ne pas prévenir. Nul. Moi j'ai prévenu quand même.

Cette abstention ordonnée étant différemment interprétable par le praticien ou par son supérieur.

La deuxième question que nous abordons, celle de la fiabilité de l'entité que pose le cadre théorique est également une préoccupation de responsables de la sûreté. Plus particulièrement lorsqu'il s'agit de l'évacuation de salariés d'une zone de turbulences où l'échec n'est pas permis. En effet, un échec dans ce type d'opération, comme dans une négociation pour libérer des otages, sera d'autant plus mal admis qu'il met également en jeu l'image et la réputation de l'entreprise (entretien n° 13) :

je vois dans le problème qu'on a eu à [L] il y avait [la société S]. [S] avait 5 otages, nous on en avait que deux finalement, mais on a toujours parlé que des otages de [notre entreprise]. Tout le temps. Tout le temps. On n'a parlé que des otages de [notre entreprise] parce que c'est dû au fait qu'ils ont été assez intelligents pour laisser le lead entre guillemets d'image, et que c'était sur un site [de notre entreprise].

S'interroger sur la profession est tout aussi pertinent, ne serait-ce qu'à cause de l'image de garde-barrières qui colle à la sûreté (entretien A) :

On ne s'intéresse plus à la protection des assets mais à ce qui vient de se passer et attire l'attention [les attentats]. Donc le chef de la sécurité redevient le chef des gardes en estimant qu'il doit renforcer la sécurité des ac-

cès. Les événements dramatiques que nous avons vécus ne font pas grandir la mission mais la ravalent au niveau de chef des gardes pour lequel on aura besoin d'avoir des experts, mais ce n'est pas de la stratégie de la sécurité.

Dans leur quête de légitimité, les responsables sûreté devront donc s'affranchir de cette image, quand bien même elle est une composante de leurs missions. Si la sûreté suit l'exemple des professions reconnues, elle pourra déléguer la garde des emprises à d'autres, car elle considérera que cela constitue un « sale boulot ».

Il est aussi indispensable que l'atypicité de la sûreté d'entreprise (missions particulières, taille réduite, résilience) soit maîtrisée par son directeur pour qu'il ne s'y laisse pas enfermer (entretien A) :

Si on se laisse enfermer dans un silo dès le départ, on n'en sort plus. Dès le début le directeur sûreté doit raisonner en carte des processus, et ne doit pas être un expert extérieur à l'entreprise. Donc une personne extérieure à l'entreprise doit d'abord apprendre le fonctionnement de l'entreprise pour s'inscrire dans la carte des processus.

La traduction de certaines actions de la sûreté en processus devient alors également un gage de son adaptation à l'entreprise.

3.3.2.2. Les particularismes du praticien

Évoquer les particularismes du praticien revient à centrer la question sur son statut principal et son rôle.

Ces deux questions sont assez liées et illustrent bien les étapes à franchir pour se faire accepter parmi les directeurs de fonctions établies (entretien A).

Je suis frappé par la caricature de l'image du directeur sûreté : c'est soit le chef des gardes, ce qui ne valorise pas la fonction, soit l'espion. Ce n'est ni très sain ni vrai d'ailleurs. On sent qu'il faut sortir de cette caricature.

Ces images ne sont pas neutres, car elles renvoient au métier, réel ou supposé, qu'exerçait le directeur sûreté avant de rejoindre l'entreprise. Il est donc indispensable qu'il fasse oublier son passé pour être pleinement reconnu comme membre à part entière de l'entreprise.

Le passé professionnel n'est cependant pas le seul écueil qui guette ces nouveaux arrivants. Ils seront en effet jugés sur leur capacité à fondre dans un environnement nouveau, cette aptitude déterminant ainsi leur rôle :

On me demandait alors mais si le patron décide d'engager un ancien des institutions, il sera confronté à un énorme problème, car sa crédibilité dans l'entreprise mettra des années à s'établir car il ne connaît pas les personnes, le fonctionnement de l'entreprise, la culture de l'entreprise et ses produits, donc il va ramer. Et s'il rame trop longtemps il n'aura plus de crédit et ne pourra pas s'installer dans la fonction. (entretien A)

À partir du moment où ils [les directeurs sûreté] savent parler comme les dirigeants, qu'ils ont compris les mécanismes de gestion, de direction, de formation, ils peuvent aller à peu près partout car ça se ressemble partout. Mais encore faut-il qu'ils aient franchi ce cap. Un certain nombre, en particulier des militaires, n'ont jamais été capables de franchir le cap. Dans ce cas ça ne se passe pas bien, car ils ont du mal avec leurs collaborateurs, ils ont du mal avec tout le monde et tôt ou tard ils partent. En plus frustrés. C'est normal, ça devait arriver car ils n'étaient pas préparés. (entretien B)

Tout en sachant que, dans certaines entreprises, le cursus universitaire de leurs homologues est particulièrement réputé (entretien n° 14) :

Tu es au milieu d'ex premiers de la classe, ici. Les mecs ils ont tous fait HEC, ESSEC, Polytechnique, Centrale, Harvard, etc., donc ce n'est pas la peine d'aller... Ils sont très sensibles tu vois au, tu vois ils ont quand même une très forte compréhension de tout ce qui peut se passer.

Cette remarque peut laisser penser que le cursus universitaire des directeurs sûreté, réputé moins prestigieux que celui des directeurs de fonctions établies, joue en leur défaveur pour asseoir leur statut.

Cependant, quel que soit le niveau des diplômes obtenus antérieurement à leur entrée dans l'entreprise, les salariés extérieurs à la sûreté ne viendront pas défier le directeur dans sa juridiction qu'ils estiment être son domaine de compétence. Deux raisons sont principalement évoquées pour expliquer cet état de fait : le fait que chacun a suffisamment de travail dans son escarcelle pour ne pas chercher à faire celui de l'autre, et le fait également que le domaine de la sûreté demeure inconnu pour beaucoup de salariés de l'entreprise.

Une autre particularité du responsable sûreté est d'être un homme de paradoxes. Homme d'influence et homme d'action, il montre sa légitimité principalement dans les situations d'exception, est un homme d'action dont la profession tend vers une abstraction et doit également tout mettre en œuvre pour que rien ne semble se passer, ce qui le rapproche des HRO.

Notre cadre théorique permet d'en éclairer certains.

Si le directeur sûreté montre sa légitimité principalement dans les situations exceptionnelles pour l'entreprise, les salariés peuvent se demander pour quelles raisons il a été recruté. Leur conclusion risque d'être proche d'un constat d'hypocrisie organisationnelle, même s'ils ne le formulent pas en ces termes. Ils attendront alors que le praticien prouve que ses apports à l'entreprise sont réels avant d'émettre l'hypothèse de sa légitimité.

De même, les salariés peuvent se demander s'il est bien nécessaire de recruter une personne qui agira beaucoup afin que le quotidien de l'entreprise ne soit pas perturbé. Leur attitude et leur conclusion seront vraisemblablement proches de celles évoquées au paragraphe précédent et le praticien devra leur prouver que ses apports à l'entreprise sont tangibles.

Les quatre concepts étudiés au chapitre précédent (fonction, formation, fiabilité, hypocrisie organisationnelle) se combinent harmonieusement pour former un cadre théorique original et adapté à notre problématique.

Combiner les trois concepts dépendant des praticiens à l'hypocrisie organisationnelle qui peut s'opposer ou relativiser leur légitimité nous permet d'expliquer comment la légitimité se construit, tant pour une organisation que pour son directeur.

L'éclairage de deux des paradoxes du directeur sûreté par ce cadre théorique constitue une première validation de celui-ci.

Il nous reste maintenant à définir le paradigme épistémologique de notre recherche ainsi que la méthodologie adoptée pour l'enquête réalisée auprès des praticiens pour pouvoir confronter notre cadre théorique au terrain que nous avons choisi.

Résumé du chapitre 3

Les quatre concepts clés que nous avons identifiés au chapitre précédent ont été mis à profit pour construire notre cadre théorique. Chacun d'eux apporte un éclairage particulier à la légitimité d'une fonction et de son directeur, et leur combinaison s'avère pertinente dans la mesure où ils sont complémentaires les uns des autres.

Notons cependant que l'hypocrisie organisationnelle, si elle vise à établir et consolider la légitimité de l'entreprise, peut cependant amoindrir ou relativiser celles de la fonction à la création de laquelle elle préside ainsi que de celle de son directeur.

L'élaboration méthodique du cadre théorique (confrontation des concepts deux à deux, analyse des trios puis du quatuor) nous amène à constater que le duo constitué par la profession et la fiabilité en forme l'ossature. Ces deux concepts se nourrissent en effet mutuellement, d'autant plus si la juridiction de la fiabilité a été définie au préalable.

Notre cadre théorique ainsi élaboré se révèle particulièrement adapté à la création d'organisation et à la nomination de ceux qui en briguent la direction. Il nous permet de comprendre ce qui construit la légitimité mais aussi les raisons pour lesquelles une organisation ou son chef ne sont pas ou plus légitimes. Un autre de ses intérêts est qu'il est utilisable *a priori* (avant la création ou la nomination) et *a posteriori* (une fois la création décidée ou la nomination faite) car la légitimité n'est pas acquise et peut se perdre au fil du temps.

Il nous reste maintenant à définir le paradigme épistémologique de notre recherche doctorale ainsi que sa méthodologie.

Ainsi munis de tous les outils théoriques, nous pourrons alors définir un terrain d'enquête et le parcourir afin de répondre à notre problématique.

CHAPITRE 4. L'ÉCHAFAUDAGE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir approché l'environnement de la sûreté d'entreprise par les questions qui se posent à elle et les paradoxes de son directeur, affirmé notre problématique et construit un cadre théorique, il nous faut maintenant exposer le paradigme épistémologique dans lequel notre recherche va s'effectuer.

Ce paradigme (ensemble d'hypothèses relatives à la constitution des connaissances), ainsi que la méthodologie (élaboration et justification de la connaissance) qui en découlera, constitueront l'échafaudage de notre raisonnement, dans la mesure où ils lui serviront non seulement d'appui mais aussi de garde-fous. Nous nous appuyerons sur eux pour construire la réponse à notre problématique, et ils nous serviront de garde-fous en nous précisant les conditions de validation des résultats que nous trouverons.

Pour déterminer le paradigme épistémologique ainsi que la méthodologie les plus adaptés à notre recherche doctorale, il est nécessaire auparavant de la replacer dans son cadre général.

Au sein des sciences de gestion, la théorie des organisations est le cadre dans lequel notre recherche doctorale s'inscrit. Son objet est la sûreté d'entreprise. Notre problématique est de répondre à la question de la légitimité de la sûreté et de son directeur. Pour cela, nous nous sommes intéressés à la fiabilité de la sûreté d'entreprise, en posant comme hypothèse que la fiabilité pouvait entraîner la légitimité, mais que l'inverse n'était pas toujours vrai et qu'il n'y avait pas forcément équivalence des deux. Se poser cette question de la fiabilité nous pousse à étudier ce qu'est une fonction, la formation des personnes qui la composent, ainsi que son image. Nous ne pouvons, dans le cadre de ces travaux, mettre de côté la question de l'hypocrisie organisationnelle, car nous estimons que la création d'une fonction par hypocrisie organisationnelle peut avoir des répercussions sur la fiabilité.

Le contexte empirique a pour origine l'apparition récente, ou du moins l'accélération du développement, des directions sûreté d'entreprise au début des années 2000. Il est donc constitué de l'ensemble des entreprises, de toute taille et de tout secteur d'activité, qui se sont dotées d'une telle direction.

Une des caractéristiques principales de notre recherche est qu'elle a pour objet un sujet peu traité jusqu'alors, si ce n'est par la littérature professionnelle. Mener à bien cette recherche a nécessité de notre part plusieurs étapes successives dans lesquelles notre implication a varié.

Nous avons tout d'abord observé l'entreprise à travers le prisme de l'intelligence économique. Cette observation non participante nous a permis de l'approcher, d'observer les différentes façons qu'elle avait de prendre en compte l'intelligence économique, et ce faisant, d'avoir une première approximation de ses besoins en protection, puisque la protection est intégrée à l'un des trois volets de l'intelligence économique (veille, sécurité, influence).

L'étude ultérieure de son informatique de production nous a procuré un autre angle d'observation de l'entreprise. Cette observation a eu lieu en nous focalisant sur un domaine que les informaticiens jugent stratégique, surtout depuis le regain d'attaques informatiques contre les entreprises, mais qui demeure peu valorisé car vu comme un centre de coûts. En cela, il présente des ressemblances avec la sûreté d'entreprise. Par la suite, lorsque nous sommes passé à la partie pratique de notre recherche à savoir l'enquête, nous avons fait appel à des techniques d'enquête et d'entretiens. Elles nous ont permis, à partir des questions de départ de notre travail doctoral, de formuler des hypothèses qui ont ensuite été passées au crible des entretiens et lectures réalisés. Cette succession d'étapes qui a nourri notre recherche nous a conduit à adopter des postures différentes qui nous ont semblé les mieux adaptées aux circonstances et au contexte.

Comme il existe différents paradigmes épistémologiques au sein desquels les connaissances élaborées à partir des actions posées et des observations effectuées existent, il nous faut choisir celui qui sera le mieux adapté à l'origine, aux buts et au chemin de notre travail doctoral.

4.1. L'origine, les buts, le chemin et leurs conséquences

4.1.1. L'origine

Une fois que nous avons acquis une expérience et constitué une socle de connaissances suffisants pour comprendre l'objectif et le fonctionnement de l'entreprise,

nous avons pu étudier plus précisément la question de la sûreté et de son directeur dans cet environnement particulier.

Nous nous sommes alors rendu compte que la matière potentiellement utile à notre recherche était éparse : il n'existe pas en effet de corpus de connaissances, ni même de corpus d'écrits relatifs à la sûreté déjà constitués et suffisants pour que notre recherche doctorale se fonde exclusivement dessus. Ni la profession ni les sciences de gestion n'ont encore étudié de manière approfondie la sûreté.

Il nous a donc fallu tout d'abord rechercher les écrits professionnels utiles à notre recherche puis définir, parmi les praticiens de la sûreté, ceux qui pourraient nous fournir un éclairage pertinent, expérimenté et utile. Cette quête a été ardue, car peu d'entre eux ont osé mettre par écrit le produit de leur réflexion sur leur pratique. Nous avons ainsi constaté que la littérature professionnelle était riche en bonnes pratiques ou en constats, beaucoup moins en analyses, exposés doctrinaux et recommandations managériales.

Nous avons effectué le même constat en ce qui concerne les écrits scientifiques relatifs à la sûreté. Si les directeurs sûreté se plaisent à se présenter comme des hommes d'action et que les sciences de gestion sont des sciences pour l'action, elles ont pour l'instant très peu étudié la sûreté de l'entreprise, quand bien même les anglo-saxons semblent en avance sur les francophones en la matière. Les études anglo-saxonnes étudient cependant la sûreté selon des aspects très pratiques, mais ne questionnent que très rarement son utilité dans l'entreprise. Comme si son existence suffisait à la justifier.

Nous avons été également amené à constater que le terrain d'enquête que nous voulions constituer, principalement des responsables sûreté en exercice, était non seulement peu exploré (ce qui est logique au vu des constats effectués précédemment) mais qu'il était également sensible, au sens où il possède des caractéristiques qui poussent ses membres à ne pas s'ouvrir volontiers aux enquêteurs [Condomines et Hennequin, 2013]. Cette sensibilité du terrain qui se cumule avec le caractère épars des informations relatives à la sûreté constitue une difficulté supplémentaire dans le recueil de l'information utile à notre travail doctoral. En effet, il n'est pas exclu que certains praticiens, dont l'apport aurait pu être profitable à ce travail, aient refusé de nous rencontrer. La constitution du terrain d'enquête revêt alors un caractère déterminant dans la conduite de ce travail doctoral, car il nous a fallu le choisir pour éviter de recueillir des avis trop semblables les uns aux autres.

Même si notre situation de départ n'est pas un terrain *informe et vide où il y a des ténèbres à la surface de l'abîme* (Genèse 1, 2), la situation est cependant plus proche du chaos que du jardin à la française.

4.1.2. Les buts

Une fois notre point de départ connu, à savoir le constat de l'état des connaissances et du terrain effectué, il nous a fallu définir son point d'arrivée : répondre à la problématique que nous avons définie, c'est-à-dire déterminer si la sûreté et son directeur sont légitimes au sein de l'entreprise.

Ce point d'arrivée, s'il est clairement défini, recouvre plusieurs buts distincts.

Le premier but constitué par la réponse formelle à notre problématique est ambitieux car il vise à répondre d'une manière générale à une question que toutes les entreprises ne se posent pas explicitement. Certaines en effet ne sont pas encore dotées de sûreté ou ne cherchent pas à s'en doter, d'autres ont créé la leur il y a plusieurs années de cela et semblent se satisfaire de leur fonctionnement actuel. De même que nous avons souligné le peu de réflexion de la profession sur elle-même, nous remarquons également que l'entreprise ne s'est pas approprié la réflexion sur sa sûreté et ne l'a pas non plus déléguée.

Ce dernier point rejoint l'avis de plusieurs praticiens que nous avons rencontrés au cours de notre enquête et qui estiment que si la sûreté existe, c'est la preuve que l'entreprise en a besoin, ce qui suffit alors à la légitimer.

Nous estimons cependant ce questionnement pertinent, car même si la littérature anglo-saxonne précédemment évoquée ne pose pas directement cette question, elle l'évoque implicitement. De plus, cette interrogation des professionnels peut se deviner au travers des articles publiés par *Sécurité et Stratégie* déplorant directement la faible rémunération des praticiens ou, indirectement, leur absence au ComEx.

Une autre ambition de notre recherche doctorale est de participer au développement des sciences de gestion. En choisissant un thème d'étude encore peu exploré, nous avons l'ambition d'éclairer d'une manière nouvelle l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement. Notre objectif en ce domaine est de fournir suffisamment d'éléments théoriques et conceptuels pour que, bien qu'étant apparus lors d'une étude rela-

tive à la sûreté de l'entreprise, ils puissent être utilisés lors de l'étude d'autres fonctions.

Enfin, le dernier but que nous nous sommes fixé est de prodiguer des recommandations pratiques aux praticiens de la sûreté d'entreprise à partir des résultats que nous obtiendrons.

Cet objectif est logique car les sciences de gestion sont une science de l'action et ne peuvent donc se satisfaire de travaux exclusivement théoriques qui ne sauraient être traduits en applications pratiques.

La possibilité de décliner nos résultats d'une manière pratique devient ainsi un des critères d'évaluation de la pertinence de notre recherche doctorale.

4.1.3. Le chemin

Atteindre ces buts en ayant pour point de départ un ensemble plutôt chaotique implique une réflexion sur l'utilisation des modes opératoires qui devront être utilisés au gré de l'avancement de nos travaux doctoraux.

À cause du caractère épars de la matière qui nous aidera à répondre à notre problématique, il nous faut parcourir de manière minutieuse le terrain sur lequel cette matière est susceptible de se trouver. Il nous faut donc définir une zone de recherche dont les dimensions ne sont pas trop grandes afin de ne pas nous épuiser dans des recherches trop longues et potentiellement vaines. Elle doit cependant être suffisamment riche en informations pour que nous y trouvions de quoi nourrir notre réflexion.

Une fois cette zone de recherches délimitée, nous devons y adopter un cheminement logique mais pas nécessairement linéaire afin de ne pas passer à côté de la matière riche.

Ce cheminement non linéaire nécessitera vraisemblablement d'effectuer de nombreux retours en arrière dont il nous faudra au préalable estimer la plus-value afin de ne pas perdre de temps.

Il pourra également nous conduire par sérendipité à sortir de notre zone de recherches initialement fixée. Dans ce cas de figure, il est indispensable de peser les avantages et inconvénients d'un élargissement du périmètre de la zone de recherches, en prenant

en compte ce que cet accroissement apportera comme arguments pour répondre à notre problématique.

Comme le terrain qui servira de support à notre enquête peut être qualifié de sensible, et que la question à laquelle nous voulons répondre ne sera abordée que de manière implicite avec les praticiens que nous rencontrerons, nous devons alors mettre au point un questionnement indirect mais suffisamment précis pour nous mener à la réponse. Ce questionnement devra en outre être suffisamment habile pour éviter que les personnes auprès desquelles nous mènerons l'enquête ne refusent de répondre.

Poser une question potentiellement épineuse dans un terrain sensible peut mener à deux écueils. L'un est le refus de coopération de la part des personnes interrogées qui peut se traduire par un refus de nous recevoir ou la fourniture de réponses insuffisamment précises pour être utiles. Une telle situation impose alors d'élargir le terrain de recherches initialement constitué pour que les résultats soient le fruit d'une réflexion commune et non solitaire.

L'autre écueil consiste en une récolte d'informations abondantes et riches qui excède les espérances du chercheur. Dans ce cas, il est indispensable de distinguer, parmi les informations obtenues, ce qui participe à la résolution de notre problématique de ce qui pourrait être utilisé dans d'autres travaux de recherche subséquents. Nous avons été ainsi confronté au deuxième cas de figure, et avons dû trier l'abondante information que nous avons récoltée.

Enfin, une fois le terrain défini, le cheminement adopté et la récolte d'informations effectuée, la dernière étape du chemin à parcourir consistera à rassembler et mettre en ordre la matière première récoltée. Ces opérations achevées, nous devons transformer cette matière en un résultat utile tant aux sciences de gestion qu'aux praticiens.

Notre travail d'enquête s'apparente ainsi à celui d'une personne qui cherche à résoudre un puzzle mais qui, avant d'agencer les pièces les unes par rapport aux autres, doit les façonner elle-même.

4.1.4. Les conséquences

Le chemin que nous avons décrit ainsi que les divers modes opératoires à adopter nous mènent à retenir une démarche qui consiste donc, à l'inverse d'un big bang qui

disperse dans toutes les directions la matière dont il dispose, à choisir des éléments épars puis à les rassembler afin d'en faire un ensemble harmonieux et utile.

Cette démarche s'apparente à celle d'une enquête et nous place dans une posture similaire à celle du détective devant résoudre une énigme. Ce dernier en effet est confronté à des situations potentiellement complexes et irrésolues à l'instant où il s'en empare, bien que les éléments constitutifs de ces situations énigmatiques existent. Comme personne n'est disposé à aller, de son propre chef, trouver le détective pour lui donner les éléments de résolution de l'énigme, il doit aller à la rencontre de personnes qu'il estime aptes à lui fournir des éléments utiles et parcourir les lieux où l'information nécessaire à la résolution pourrait se trouver. Il doit aussi formuler des hypothèses sur les faits, les personnes à interroger, l'enchaînement des actes puis les confronter aux informations qu'il recueillera.

Un tri est à effectuer parmi ces informations car elles peuvent être vraies et utiles à l'enquête, vraies et inutiles à l'enquête mais utiles à la résolution d'une autre énigme, fausses mais données de bonne foi, ou encore fausses et destinées à tromper.

Une fois que le détective estime avoir toutes les informations utiles à la résolution de son énigme, il doit encore les présenter à ceux qui attendent ce résultat. De cette présentation découlera la validité du résultat obtenu ou l'ouverture de nouvelles pistes de recherche.

Pour résoudre l'énigme que nous nous sommes posée, il nous faudra utiliser les ficelles du métier [Becker, 2007] afin que notre recherche soit efficace et adopter la bonne focale [Becker, 2016] quand nous trouverons un élément que nous estimerons d'intérêt.

Dans la mesure où notre objet de recherche, la sûreté d'entreprise, est le cadre d'interactions entre acteurs (son directeur, ses employés, les directeurs de fonctions établies, le dirigeant de l'entreprise notamment), notre recherche doctorale est fortement contextualisée, tout comme le sont les enquêtes menées par les détectives. Ces derniers ne résolvent pas une énigme dans l'absolu, mais une énigme unique au sein d'un contexte précis. S'affranchir de cette contextualisation amoindrirait le sens de notre enquête car les propos des praticiens que nous avons rencontrés prennent en compte non seulement leur propre expérience mais aussi le contexte dans lequel ils œuvrent. Un praticien récemment arrivé dans son entreprise et qui doit justifier le bien-fondé

de son recrutement et l'utilité de son poste ne fournit pas les mêmes informations que celui qui a déclaré avoir « survécu à 4 présidents ».

En outre, faire fi du contexte amoindrirait les apports de l'hypocrisie organisationnelle tant celle-ci est liée au contexte dans lequel l'entreprise évolue.

Notre travail doctoral implique non seulement une contextualisation mais aussi des interprétations : à l'instar des témoins interrogés dans le cadre d'une enquête, les enquêtés interprètent leurs expériences, leur communication orale à ce sujet étant une nouvelle interprétation ; quant à l'enquêteur, il interprète une première fois ce qu'il entend, puis une seconde fois lorsqu'il le retranscrit. Pour que ses travaux aboutissent, le chercheur doit comprendre comment les acteurs interprètent et donnent du sens au monde dans lequel ils évoluent, quelle signification ils donnent à ce qu'ils expérimentent. Cette attitude pousse également à se demander quel est le sens des silences de l'enquêté lorsqu'une question vient de lui être posée, alors qu'il répond immédiatement aux autres.

Les éléments que nous venons d'exposer nous aident à préciser le paradigme épistémologique dans lequel notre travail doctoral s'inscrit.

Puisque notre travail doctoral est fortement contextualisé et repose sur des interprétations, le paradigme dans lequel nous l'inscrivons doit admettre que le milieu dans lequel nous évoluons repose sur des interprétations qui sont le fruit d'échanges de personnes agissant dans des contextes particuliers. Malgré ce relativisme, le paradigme retenu doit admettre qu'il est possible de produire des connaissances dans de telles conditions.

En outre, au vu des buts que nous nous sommes fixés, le paradigme retenu doit admettre que la recherche ne peut être purement abstraite, mais qu'elle comprend un aspect pratique indéniable. Partant du réel, ou du moins de son observation, elle doit aboutir dans le réel. De plus, parce que notre travail doctoral s'inscrit dans les sciences de gestion, les résultats que nous obtiendrons doivent aider à la performance de l'entreprise. De ce fait, il nous faudra également évaluer les conséquences de nos recommandations pour nous assurer qu'elles concourent bien à la performance de l'entreprise.

Cette évaluation des conséquences se rapproche de ce que Dewey préconisait, à savoir que la signification d'une idée est déterminée par l'évaluation de ses consé-

quences [Dewey, 1938], ce qui implique de la plonger dans le monde réel une fois qu'elle a été formulée.

Cette analyse nous mène donc à inscrire notre recherche doctorale dans un paradigme épistémologique pragmatiste et, parce qu'elle s'apparente à la résolution d'une énigme, nous nous inspirerons plus particulièrement de la méthode de l'enquête formalisée par Dewey [Dewey, 1938].

4.2. Une enquête pragmatiste

Avant de détailler la formalisation de l'enquête par Dewey, il est indispensable de présenter le courant pragmatiste à la création duquel il a contribué avec Peirce, James et Mead.

4.2.1. Le pragmatisme

4.2.1.1. Historique et fondements

Le pragmatisme est un courant de pensée philosophique qui s'est développé aux USA à partir de 1872 avec les discussions entre les membres de l'éphémère *club métaphysique* (il ne dura qu'un an) auxquelles participèrent le logicien Peirce et le psychologue James, tous deux anciens de Harvard. Ces deux personnes s'opposèrent cependant sur le nom à donner au nouveau courant de pensée qu'ils aidèrent à développer, Peirce estimant que le terme *pragmatisme* était source de confusion et lui préférait celui de *pragmaticisme*, alors que James popularisa celui de pragmatisme.

Malgré cette opposition, ce courant de pensée eut un tel développement qu'il en vint à être considéré comme une philosophie purement américaine.

Par la suite, Dewey qui dirigea le département de philosophie, de psychologie et d'éducation de l'université de Chicago puis enseigna à Columbia, formalisa une nouvelle logique répondant aux exigences scientifiques de l'esprit moderne dans son œuvre *Logique, la théorie de l'enquête* [Dewey, 1938].

Après une période durant laquelle le pragmatisme eut une influence certaine (l'entre-deux-guerres), il vécut une certaine éclipse puis poursuivit son développement avec notamment les travaux de Rorty. En France, Boltansky et Thévenot sont deux représentants d'une sociologie qualifiée de pragmatique.

La croyance, à savoir une chose sur la base de laquelle une personne est prête à agir, est au centre du pragmatisme. Dit autrement, la croyance prépare l'individu à agir. Le pragmatisme est ainsi une philosophie tournée vers l'action pour laquelle les effets envisageables de l'objet qui a été conçu importent. On ne peut décorrélérer un objet des effets qu'il aura, ce qui permet ainsi de ne pas se laisser enfermer dans des distinctions formelles dont les applications pratiques ne diffèrent pas. Le pragmatisme peut alors être vu comme une méthode de clarification des objets.

Centré sur la croyance, le pragmatisme applique la logique de l'abduction [Peirce, 1903b] :

If you carefully consider the question of pragmatism you will see that it is nothing else than the question of the logic of abduction. (...) Thus, the maxim of pragmatism, if true, fully covers the entire logic of abduction.

Elle est même, selon lui, le seul mode de raisonnement qui permette de trouver de nouvelles connaissances. L'abduction se formule ainsi : étant donné A, si B peut y avoir conduit alors B est la cause de A. Il s'agit alors d'établir l'hypothèse la plus probable pour expliquer un fait constaté et que cette hypothèse est probablement la cause du fait constaté. Ce raisonnement qui peut dérouter est cependant largement utilisé dans le diagnostic médical.

4.2.1.2. La connaissance

Pour définir la maxime du pragmatisme, Peirce cite la *Revue philosophique VII* dans [Peirce, 1903a] :

Considérer quels sont les effets pratiques que nous pensons pouvoir être produits par l'objet de notre conception. La conception de tous ces effets est la conception complète de l'objet. [p. 48.]

Pour développer le sens d'une pensée, il faut donc simplement déterminer quelles habitudes elle produit, car le sens d'une chose consiste simplement dans les habitudes qu'elle implique. Le caractère d'une habitude dépend de la façon dont elle peut nous faire agir non pas seulement dans telle circonstance probable, mais dans toute circonstance possible, si improbable qu'elle puisse être. Ce qu'est une habitude dépend de ces deux points: quand et comment elle fait agir. Pour le premier point : quand ? tout stimulant à l'action dérive d'une perception ; pour le second point : comment

? le but de toute action est d'amener au résultat sensible. Nous atteignons ainsi le tangible et le pratique comme base de toute différence de pensée, si subtile qu'elle puisse être. [p. 47.]

Ce qui signifie qu'un objet ne peut être appréhendé sans l'ensemble des conséquences que l'on imagine. De ce fait, comme toute application d'une théorie engendre des différences en pratique, si l'application de deux options réputées distinctes n'engendre aucune différence, il devient alors inutile de nourrir une controverse à leur sujet.

Nous voyons donc que la maxime pragmatiste est une méthode d'expérimentation mentale favorable à la formation d'hypothèses qui doivent conduire à l'usage de la vérification.

La question de la vérité est liée à celle de la construction de la connaissance qui s'opère non par la simple observation mais par l'action. James estime qu'une vérité objective ne peut exister, dans la mesure où il est impossible de séparer une idée humaine de son contexte de production. Soumis à des choix subjectifs, le vrai n'est cependant pas réduit à l'utile car il faut vérifier qu'il s'accorde avec le réel et que son adoption ne menace pas la cohérence de l'ensemble des vérités déjà adoptées.

4.2.1.3. Prolongements sociaux

Le pragmatisme ne se contente pas d'être une philosophie de la construction de la connaissance et de sa vérification, il est également une philosophie de la vie sociale. Considérant que l'homme n'est pas solitaire mais déjà relié aux autres avant même que la société n'existe, le contrat social rousseauiste n'a alors pas lieu d'être, et l'essentiel réside dans le fait que les individus développent leur personnalité en toute égalité [Dewey, 1888] :

La démocratie est la forme de société dans laquelle tout homme possède une chance, et sait qu'il la possède... la chance de devenir une personne. Il me semble que l'on peut concevoir la dominante de la démocratie, comme mode de vie, comme la nécessaire participation de tout être humain adulte à la formation des valeurs qui règlent la vie des hommes en commun.

La prise en compte de l'égalité de chacun mène ainsi le pragmatisme à s'engager en faveur du développement de la démocratie, moyen de développement des connaissances de chacun.

4.2.1.4. Pourquoi retenir l'enquête ?

Au sein du pragmatisme, la théorie de l'enquête tient une place particulière, notamment parce qu'elle est au cœur des travaux de Dewey. Mais avant la publication de la *Théorie de l'enquête*, Peirce avait déjà évoqué l'enquête comme un combat qui devait venir à bout du doute [Peirce, 1877]

Doubt has not the least such active effect, but stimulates us to inquiry until it is destroyed

pour aboutir à une opinion, décrite comme le seul objet de l'enquête.

Le doute initial de l'enquête, parfois qualifié d'*irritant*, est vu comme le seul motif justifiant le combat qui mène à la connaissance. C'est l'aiguillon de l'enquête car il est un état insatisfaisant duquel il faut sortir [Peirce, 1877] :

Doubt is an uneasy and dissatisfied state from which we struggle to free ourselves and pass into the state of belief; while the latter is a calm and satisfactory state which we do not wish to avoid, or to change to a belief in anything else.

L'enquête devient ainsi un moyen de parvenir à la connaissance. Le caractère insatisfaisant du point de départ de la connaissance, le doute, nous laisse penser que ses éléments constitutifs peuvent être épars alors que le point d'arrivée réalise l'unité de ce qui a été découvert en chemin.

L'enquête apparaît alors comme un processus de collecte et d'ordonnancement des éléments qui permettent de passer d'un état insatisfaisant à un autre, satisfaisant. Ce faisant, nous sommes proches de l'enquête telle que Dewey la définit : elle est pour lui une transformation.

4.2.1.5. Adéquation de l'enquête pragmatiste à notre recherche doctorale

Choisir le paradigme pragmatiste et, à l'intérieur de celui-ci, l'enquête pour guider et soutenir notre démarche de constitution de connaissance nécessite de nous assurer que tant ce paradigme que l'enquête sont adaptés à notre recherche doctorale.

Nous pouvons tout d'abord souligner que les praticiens pourraient être vus comme des adeptes du pragmatisme pour plusieurs raisons.

La première est qu'ils aiment à se définir comme des hommes d'action et non comme des familiers de pures idées. Cette première caractéristique peut être reliée au fait que le pragmatisme est une philosophie tournée vers l'action.

La deuxième est qu'ils évaluent leur action à l'aune de ses conséquences pratiques. C'est ainsi que, préalablement à une intervention de la sûreté, les praticiens vont évaluer ses conséquences possibles, et retenir une façon de faire qui permette *a priori* de préserver le plus possible les intérêts de leur entreprise. S'ils ont ainsi pu préserver la vie des salariés de l'entreprise, leur action était alors pertinente (entretien n° 5) :

C'est un peu le rôle que je me fixe dans l'entreprise, c'est-à-dire que si j'arrive à quitter mon poste un de ces jours en me disant j'ai toujours ramené tout le monde à la maison, je pense que effectivement j'aurai accompli cet idéal, voilà. Après, avec panache, sans panache, c'est autre chose, avec tout ce que vous voulez derrière, mais le truc de base c'est quand même ça. Moi je considère qu'on est là pour ça, et que si on a au moins réussi à accomplir ça, c'est déjà pas mal.

Cette déclaration nous montre bien que l'obtention du résultat (ramener tout le monde à la maison) est première, et que la manière de l'obtenir (avec panache, sans panache) n'est que seconde. Dans les entretiens que nous avons eus avec les praticiens, nous voyons que cette préoccupation pour le résultat est bien plus importante que celle concernant la théorie (entretien n° 12) :

je n'aime pas trop les revues, parce qu'en fait les revues c'est très théorique.

Ceci étant, s'il peut exister un décalage entre le praticien et les scientifiques, le pragmatisme peut les réconcilier *via* leur souci commun d'évaluer les conséquences de l'action envisagée.

L'enquête telle que les pragmatistes l'envisagent, à savoir un chemin du doute vers la résolution du problème initial est adaptée à notre recherche doctorale, car notre problématique (la sûreté et son directeur sont-ils légitimes dans l'entreprise) montre l'existence d'un doute quant à ces légitimités. Le doute peut même être qualifié d'irritant dans la mesure où les praticiens de la sûreté ont souvent eu une première partie de carrière au cours de laquelle ils ont prouvé leur compétence et montré leur légitimité. Comment peuvent-ils alors « régresser » en perdant leur légitimité ?

Suivre le cheminement d'une enquête nous semble ainsi particulièrement adapté aux travaux de recherche que nous avons choisi de mener, l'issue de cette enquête résidant en la réponse à notre problématique et aux questions collatérales qui se poseront à nous.

4.2.2. La théorie de l'enquête de Dewey

Nous avons choisi d'inscrire notre travail doctoral en suivant la théorie de l'enquête de Dewey parce que quand bien même Peirce a formalisé avant lui des questions relatives à l'enquête, la théorisation complète de cette pratique revient à Dewey. Cet exposé a pour cadre son livre *Logique, la théorie de l'enquête* publié en 1938 et qui est une œuvre de maturité : né en 1859, Dewey décédera en 1952.

4.2.2.1. Fondements de l'enquête

Dewey est un philosophe qui a grandi dans un monde marqué par l'expansion des théories de Darwin selon lesquelles le monde évoluant en permanence, les hommes et leurs organisations doivent sans cesse s'adapter à ces changements. Du fait des évolutions de l'environnement, il est nécessaire pour s'y adapter d'en étudier les modifications avant d'envisager les moyens d'y faire face puis de déterminer la méthode semblant la plus adaptée à cela. Ce mécanisme s'apparente ainsi à celui d'une enquête visant à déterminer le meilleur moyen de survivre dans un environnement mouvant.

Ces changements du monde qui imposent une adaptation permanente des hommes expliquent que, selon lui, la logique doit se construire sur de nouvelles bases pour répondre aux exigences scientifiques de l'esprit moderne, en se fondant sur l'expérience.

Contrairement à ce que pourrait laisser penser le titre de son ouvrage *Logique* Dewey n'a pas écrit un ouvrage de logique mathématique. Son sous-titre *la théorie de l'enquête* indique son but réel à savoir lier l'idée et l'action en se fondant sur l'intuition ainsi que sur l'étude puis la vérification de cette idée.

L'enquête étant le processus principal de la découverte des moyens de s'adapter aux changements du monde, la logique de Dewey consiste à réfléchir sur sa structure formelle afin de mettre en valeur les méthodes d'enquête qui réussissent. Cette mise en valeur qui désignera les méthodes à utiliser doit reposer sur un critère interne aux règles de l'enquête afin d'en justifier le caractère scientifique.

La logique consiste donc pour lui d'abord en une réflexion sur l'enquête.

4.2.2.2. Ce qu'est l'enquête

Actuellement, le terme d'enquête renvoie le plus souvent au processus mis en œuvre pour résoudre une énigme. Cette acception était prise en compte par Dewey, mais il voyait dans ce processus bien plus que la simple résolution d'une énigme.

Mener à bien une enquête suppose pour lui de non seulement observer mais de vivre également le réel. L'enquête ne peut ainsi être décorrélée de l'expérience. Elle en procède même.

Enquêter c'est aussi apprendre de l'enquête, car au cours de ce processus l'enquêteur augmente son savoir. Il passe d'un état d'ignorance à un état de connaissance au fur et à mesure de son déroulement. Ce constat a été vérifié par notre travail doctoral dans la mesure où les étapes que nous avons suivies nous ont permis d'accroître progressivement notre connaissance de la sûreté et des conditions de sa légitimité, ce qui nous a permis de répondre à notre problématique.

Outre ce chemin d'apprentissage, l'enquête est également une réorganisation. Tout au long de son déroulement en effet, l'enquêteur doit réorganiser des éléments existant mais épars, et passer ainsi d'une situation indéterminée à une situation déterminée. Dans le cadre de notre recherche doctorale, la réorganisation peut se voir à deux niveaux : pour nous qui réorganisons les connaissances que nous rassemblons durant notre travail de recherche dans la littérature et d'enquête auprès des praticiens, mais aussi pour ces mêmes praticiens dont les attentes se verront rassemblées et proposer des améliorations. Quant au passage de l'indéterminé au déterminé, c'est le passage du chaos initial aux résultats de notre travail doctoral.

Selon Dewey, l'enquête est de plus liée au mode de vie démocratique. Nous avons également remarqué cette caractéristique, car par notre travail et principalement les entretiens que nous avons eus avec les praticiens, la profession a réfléchi à et sur elle-même. Les praticiens se sont vu forcés de répondre à des questions qu'ils ont estimées « bonnes » à défaut d'y apporter une réponse immédiate. L'enquête a ainsi pour vertu d'aider à la formation du jugement.

Malgré sa formalisation précise, l'enquête n'aboutit cependant que s'il existe un contact entre l'enquêteur et l'enquêté, notamment lors de la restitution que l'enquêteur mène. Le rôle de l'enquêté dans l'aboutissement de l'enquête est de fournir son avis sur ses résultats, car à défaut de les trouver crédibles et utiles, le travail doit être repris. Il doit donc y avoir un accord entre les deux parties, l'enquêteur et l'enquêté.

In fine, Dewey définit l'enquête ainsi [Dewey, 1938] :

L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié.

Une telle formalisation de l'enquête a été mise à profit par l'école de sociologie de Chicago dont les étudiants ont été incités à réaliser des études de cas sur les phénomènes nouveaux qui se passaient dans la ville.

4.2.2.3. *Les phases de l'enquête*

Théoriser l'enquête a poussé Dewey à la décomposer en plusieurs phases. Nous allons les étudier et montrer en quoi notre travail doctoral correspond à ces phases.

La première phase correspond au lancement de l'enquête. Pour lancer une enquête, il faut d'abord constater une situation indéterminée ou instable qui ne pourra être résolue que par la production d'efforts de natures différentes : matériels, intellectuels, etc.

En outre, cette indétermination ne peut être subjective mais réelle. Cette réalité de l'indétermination s'explique par la vision organique du monde que professe Dewey, influencé en cela par Darwin : les hommes étant liés à leur environnement, un changement de celui-ci implique la création d'une situation objectivement indéterminée, prélude à un changement du comportement humain. Ce changement s'effectuera par le langage car, comme le précise Dewey [Dewey, 1939] :

les problèmes qui provoquent l'enquête ont pour origine les relations dans lesquelles les êtres humains se trouvent engagés, et les organes de ces relations ne sont pas seulement l'œil et l'oreille mais les significations qui se sont développées au cours de la vie, en même temps que les façons de former et de transmettre la culture avec tous ses éléments constitutifs, les outils, les arts, les institutions, les traditions et les croyances séculaires.

Ce qui signifie que l'enquête aura des répercussions sur l'enquêteur et le fera évoluer. Dans notre recherche doctorale, le trouble initial a été de se dire : comment la situation de la sûreté et de son directeur est-elle possible ? Comment des praticiens, généralement reconnus dans leur métier précédent, qui ont choisi leur métier, leur entreprise, peuvent-ils se sentir aussi mal à l'aise dans certaines occasions professionnelles ?

L'étude de la littérature professionnelle a accentué ce trouble initial car nous nous sommes demandé pourquoi nous constatons autant de paradoxes chez le praticien de la sûreté d'entreprise, sachant qu'ils peuvent être utilisés pour le conforter dans sa situation inconfortable. Ne serait-il donc pas possible de les résoudre ?

Cette phase d'identification du trouble initial n'est pas sans rappeler la question que se posait systématiquement le maréchal Foch quand un problème lui était soumis : « de quoi s'agit-il ? »

Cette première phase de constat d'un trouble mène directement à son identification et celles de ses causes (deuxième phase). Cette recherche des éléments constitutifs du trouble pousse à l'élaboration d'hypothèses qui peuvent soit se développer en idée soit être abandonnées [Dewey, 1928] :

une hypothèse, une fois suggérée et soutenue, se développe en relation avec d'autres structures conceptuelles jusqu'à ce qu'elle reçoive une forme dans laquelle elle peut produire et diriger une expérimentation qui dévoilera précisément les conditions qui ont le maximum de force possible pour déterminer si l'hypothèse doit être acceptée ou rejetée. Ou bien, il se peut que l'expérimentation indique les modifications que requiert l'hypothèse pour être applicable, c'est-à-dire convenir à l'interprétation et à l'organisation des éléments du problème.

Cette phase correspond donc à la définition du problème et de ses causes.

Dans le cadre de notre travail doctoral, les hypothèses que nous avons formulées nous ont conduit à définir notre problématique, à savoir la légitimité de la sûreté et de son directeur. En effet, les interrogations relatives au positionnement de ce dernier, son importance relative dans l'entreprise et son influence peuvent mener à questionner la légitimité de la personne ainsi mise en cause. Une personne légitime dirigeant une fonction légitime ne se poserait pas de telles questions. De plus, les thèmes abordés par la littérature scientifique anglo-saxonne nous incitent également à nous demander si la légitimité de la sûreté et de son directeur sont bien établies.

La troisième phase consiste en l'élaboration d'un plan d'action qui n'oubliera pas de prendre en compte l'analyse des conséquences de sa mise en œuvre. Dans le cas de notre travail doctoral en sciences de gestion, l'analyse des conséquences nous amène notamment à nous demander si les recommandations que nous formulerons sont applicables, et quelles peuvent en être les conséquences.

Le plan d'action que nous avons suivi peut se résumer de la manière suivante : préparé en amont par des rencontres personnelles et la lecture de la littérature professionnelle, l'établissement de la problématique (détermination du trouble initial) nous a

conduit à une revue de littérature suivie de l'identification des concepts utiles à la résolution du problème (identification des causes du trouble). Puis nous avons élaboré un cadre théorique, délimité notre terrain et le cadre d'enquête avant de conduire effectivement notre enquête de terrain. Une fois la matière récoltée grâce à cette enquête, nous l'avons analysée avant de formuler des recommandations managériales. Si les entretiens avec les différentes personnes rencontrées ont bien été menés de manière séquentielle, les autres étapes du plan d'action ont été exécutées, à l'instar du chemin (cf. § 4.1.3), de manière non linéaire et ont mené à de fréquents retours en arrière ou pas de côté pour nous assurer que nos hypothèses de travail étaient pertinentes et vérifier que les portes qui pouvaient s'ouvrir au fur et à mesure de l'exécution de ce plan étaient pertinentes.

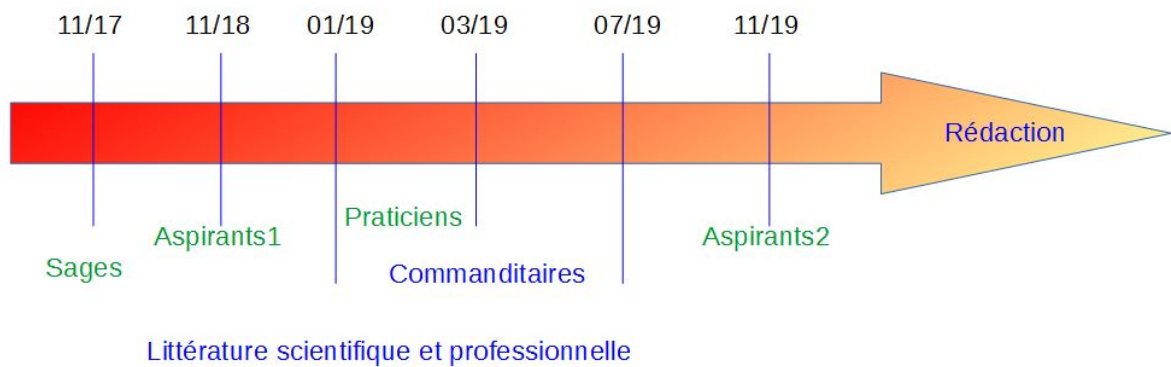


Illustration 17: Échelonnement des rencontres et de l'étude des littératures utiles.

Source : Auteur.

Comme la première phase de l'enquête est constituée par le doute initial et que l'enquête a pour objectif de parvenir à une situation stabilisée, elle se termine alors par l'établissement de conditions qui rendent le doute caduc. Tant que ce n'est pas le cas, l'enquêteur doit poursuivre la formulation d'hypothèses qui seront acceptées ou rejetées selon qu'elles permettent d'aboutir à ce que Dewey appelle l'*assertabilité garantie* et qui clôt l'enquête.

Le dictionnaire définit l'assertabilité par ce qui peut être affirmé catégoriquement. La question de l'utilisation de cette formule en lieu et place de « vrai » peut étonner. Selon [Cometti, 2010], Dewey utilise cette notion d'assertabilité pour

éviter les ambiguïtés qui s'attachaient à ses yeux aux termes "croyance" et "connaissance". (...) Une assertion garantie est une assertion qui re-

çoit de l'enquête et des exigences qui déterminent la démarche le certificat de validité que lui décernent les tests élaborés à cette fin. Une assertion garantie est à l'image des vérités que l'on rencontre dans les sciences, et dont chacun sait bien que la valeur qui leur est associée dépend étroitement des possibilités, des exigences et des méthodes de vérification qui, à tel ou tel moment, sont acceptées par la communauté scientifique.

L'assertabilité garantie, si elle peut être assimilée à la vérité dans le langage courant, se veut plus modeste en se voulant relative dans la mesure où elle est liée au progrès des sciences et que Dewey estime qu'il n'y a pas de vérité dernière mais seulement des croyances, certaines pouvant être mieux établies que d'autres. L'assertabilité garantie est alors la façon de qualifier une proposition qui a été validée par le processus d'enquête.

Parvenir à définir une assertabilité garantie est l'objectif de l'enquête. La restitution des travaux n'est cependant pas oubliée par Dewey, elle en constitue même un élément important.

4.2.2.4. La restitution

La découverte d'une assertabilité garantie a beau clôturer l'enquête, toute enquête doit cependant s'achever par une restitution des découvertes.

La restitution de notre recherche doctorale s'effectuera à deux niveaux.

Le premier aura lieu lors de notre soutenance, devant un jury de spécialistes des sciences de gestion. Leur délibération déterminera si nos résultats peuvent être inscrits dans la lignée des découvertes scientifiques en la matière. Elle prononcera ainsi la validité de nos résultats aux yeux des représentants de la science.

Le second niveau concerne les praticiens de la sûreté. Leur délibération nous indiquera si nos résultats sont applicables, et si leurs conséquences envisageables sont acceptables pour eux et l'entreprise. Si les premières critiques de notre recherche sont positives, elles concernent cependant les seuls praticiens qui ont bien voulu nous donner leur avis après que nous leur avons envoyé une première version de cet écrit. Une présentation des résultats devant un échantillon plus large de professionnels demeure indispensable pour que nos résultats soient validés.

4.3. Méthodologie retenue

Une fois notre cadre épistémologique posé, il convient de choisir une méthodologie qui cadrera nos travaux.

Classiquement, trois possibilités s'offrent à nous : une méthodologie qualitative, une quantitative, ou un mélange des deux. Cependant, toutes ne peuvent s'appliquer à nos travaux.

4.3.1. L'inadéquation de la méthodologie quantitative

Une méthodologie quantitative s'appuie sur une exploitation statistique d'un grand nombre de données recueillies. Pour cela, il est indispensable de constituer un large panel qui nous fournira un volume de données suffisant pour faire l'objet d'un traitement statistique.

Constituer un tel panel nous est vite apparu impossible, car toutes les entreprises n'ont pas créé de sûreté en leur sein. De plus, le terrain est sensible et le sujet de l'enquête peut générer des controverses du fait de sa méconnaissance et de son image parfois sulfureuse.

La sensibilité du terrain et la nature des réponses recherchées ont ainsi plaidé pour exclure les méthodes quantitatives.

4.3.1.1. Du fait du terrain

Le premier point est la sensibilité du terrain dans lequel notre recherche a été effectuée. Cette sensibilité le rend peu perméable à des travaux quantitatifs pour lesquels la rencontre du chercheur et de l'enquêté ne peut durer trop longtemps.

Outre la sensibilité du terrain, le thème de recherche se prête peu à une démarche quantitative. En effet, poser la question de la légitimité du directeur sûreté via une enquête quantitative nous aurait très vraisemblablement exposé à recueillir des résultats peu exploitables, car la question de la légitimité peut apparaître sensible. Quel dirigeant reconnaîtrait qu'il n'est pas légitime dans son organisation, ou qu'il est en train d'affermir sa légitimité ? Reconnaître un défaut de légitimité est souvent assimilé à un constat d'incompétence professionnelle. Or l'objet de notre recherche n'est pas de déterminer la compétence de chaque praticien, mais bien de constater ou définir les conditions de la légitimité de la sûreté dans l'entreprise.

Du fait du caractère sensible de la question centrale de notre recherche, un autre risque de l'utilisation d'une méthode quantitative aurait résidé dans le faible nombre de réponses reçues. La sûreté pouvant être assimilée à un terrain sensible, il est illusoire de rechercher un nombre important de réponses par l'envoi d'un simple courrier. Notre prise de contact avec les différents responsables sûreté l'illustre : le taux de réponse parmi les personnes que nous ne connaissions pas personnellement, avec lesquelles nous n'étions relié par aucun élément marquant, ou auprès desquelles nous n'étions pas recommandé, a été particulièrement faible.

4.3.1.2. Du fait des réponses attendues

Les réponses que nous attendons s'opposent également à l'utilisation d'une méthode quantitative.

Nous estimons tout d'abord que les réponses aux questions que nous nous posons ne peuvent être obtenues par le biais d'une telle enquête. La sensibilité, tant du terrain que du thème central de notre recherche nous poussent à estimer qu'il nous serait impossible de recueillir des réponses pertinentes par ce biais. Un tel questionnaire, que l'enquêté pourrait, à juste titre, qualifier d'intrusif, courrait alors le risque d'être rempli hâtivement voire pas du tout.

Face à ce constat, il nous a donc paru préférable de privilégier des entretiens en tête à tête. La difficulté est alors déplacée vers un autre point. Si la difficulté majeure du questionnaire quantitatif est l'obtention d'un nombre de réponses significatif, celle du questionnaire qualitatif réside dans l'obtention de rendez-vous. Cependant, une fois le rendez-vous obtenu, l'entretien a de bonnes chances d'être fructueux.

La nature des réponses recherchées constitue l'autre point qui s'oppose à l'utilisation d'une méthode quantitative. Déterminer si les conditions de la légitimité sont réunies, s'enquérir d'une éventuelle manifestation de l'hypocrisie organisationnelle ne peuvent se quantifier. L'entretien individuel peut aussi révéler des paradoxes dans la pratique professionnelle.

L'invalidation des méthodes quantitatives a aussi pour conséquence l'impossibilité de recourir à des méthodes mixtes, quantitative et qualitative. Notre recherche peut être également qualifiée de clinique, car cette méthode repose sur une approche qualitative plus que quantitative, interprétative plus qu'explicative, compréhensive plus que causale.

4.3.2. Une méthodologie qualitative

Le choix d'une méthode qualitative ne constitue cependant pas un choix par défaut à cause de l'impossibilité de retenir une méthode quantitative. C'est au contraire un choix délibéré et qui se justifie aisément même si, de par leur nature, les entretiens ne sont pas reproductibles et constituent un double reflet : celui de la réalité et celui de l'interaction entre le chercheur et la personne. Ces reflets peuvent être plus ou moins troublés par les propres biais de chaque protagoniste, enquêteur et enquêté, mais aussi par les filtres que chaque protagoniste met à l'entretien.

Nous estimons cependant que l'existence de ces filtres est moins pénalisante pour notre recherche que celle des filtres qui auraient été utilisés avec une méthode quantitative. Les entretiens menés nous ont permis d'être en prise directe avec l'expression du métier par les praticiens. La parole des praticiens, par ce qu'elle révèle à travers les mots qu'elle emploie et les hésitations des enquêtés s'avère être un matériau de recherche particulièrement riche.

Ce choix n'est cependant pas exempt de difficulté. En effet, l'entrée sur le terrain, sensible, est le prix à payer pour recueillir des informations exploitables. Tous les praticiens contactés n'ont pas accueilli favorablement notre demande d'entretien. Ce prix vaut néanmoins la peine d'être payé, car ceux qui ont accepté de participer à notre recherche nous ont fourni du matériel de qualité.

En outre, une méthode qualitative, telle que celle consistant à mener des entretiens, permet, contrairement aux méthodes quantitatives, de recueillir des anecdotes. Ces dernières, au-delà de leur aspect circonstancié et particulier, résument des situations complexes. Leur portée est comparable à celle d'un schéma ou d'un dessin. Et de même qu'un bon dessin vaut mieux qu'un long discours, une bonne anecdote résume et synthétise des situations complexes. Il appartient alors au chercheur d'en extraire les leçons.

Pour garantir la pertinence des réponses obtenues, à défaut de garantir l'exhaustivité des praticiens rencontrés, nous avons décidé de choisir des entreprises de tailles et secteurs d'activité différents, des sûretés de tailles différentes et des praticiens aux expériences différentes. La présentation des résultats, dans la seconde partie de ce document, montre que cette démarche a été couronnée de succès.

4.3.3. Traduction pratique de cette méthodologie

Une fois le choix de la méthodologie effectué, sa traduction pratique est nécessaire.

Nous l'avons mise en œuvre de la manière suivante :

Il nous a fallu tout d'abord mieux connaître la sûreté d'entreprise. Nous avons certes côtoyé certains praticiens, mais cette expérience ne pouvait suffire à avoir un aperçu réaliste de la sûreté. Pour cela, nous nous sommes enquis de la littérature, tant scientifique que professionnelle pour que notre approximation de ce phénomène soit la plus précise possible.

La revue de littérature scientifique nous a également permis d'affiner le libellé des questions qui pourraient être utiles à une meilleure connaissance de la sûreté et, partant, de l'entreprise.

La préparation de l'entretien, par l'élaboration du questionnaire, son test auprès de praticiens que nous connaissons personnellement, son enrichissement et son amélioration ainsi que la recherche de praticiens à rencontrer ont été les étapes suivantes.

Nous avons alors pu obtenir de rencontrer deux praticiens éprouvés dont l'expérience est reconnue par leurs pairs afin d'avoir avec eux des entretiens libres sur l'évolution du métier tel qu'ils l'ont vécue et la voient actuellement.

Ces deux entretiens, riches en enseignement nous ont alors permis de mener sereinement ceux avec les praticiens en exercice.

L'analyse des données ainsi recueillies (discours) s'est également effectuée de manière qualitative. La quantification des réponses, si elle est parfois possible (lorsque les questions peuvent appeler une réponse par oui ou non), n'en demeure pas moins un exercice délicat, dans la mesure où la réponse de chaque praticien possède ses nuances propres. La quantification opérée est alors davantage une approximation, la plus rigoureuse possible cependant, qu'une traduction exacte.

Conserver les nuances des réponses, les analyser, les confronter entre elles nous a ainsi permis non seulement de passer nos hypothèses au crible de la réalité décrite par les praticiens, mais aussi d'expliquer les paradoxes que nous avons décelés au début de notre recherche.

Parce que nous avons pu, par l'utilisation d'une méthode qualitative, atteindre les buts que nous nous étions fixés, nous estimons que ce choix s'est ainsi avéré pertinent.

4.4. La question de la validité des résultats

L'écueil possible du choix d'un paradigme pragmatiste est celui de la validité des connaissances produites. L'épistémologie pragmatiste prend le risque, en accordant une grande importance au contexte, d'une controverse sur la validité des résultats. En effet, lier le résultat au contexte de l'enquête fait peser sur ce dernier la menace de n'être pas pris au sérieux car il est potentiellement non reproductible et donc applicable seulement dans des conditions données.

4.4.1. Pourquoi se poser cette question ?

Se poser la question de la validité des résultats obtenus, c'est demander au chercheur de prouver que ce qu'il avance est plus qu'une intuition.

C'est, d'une certaine manière, lui demander au nom de qui il s'exprime : en son nom propre ou au nom de la science qu'il représente et qu'il prend à témoin de ses résultats ? C'est lui demander de préciser l'élément qui confère à ses propos et ses écrits leur force probante. C'est ce que souligne Agamben lorsqu'il demande à connaître au nom de qui une personne parle [Agamben, 2015]

Il ne suffit pas que celui qui parle dise des choses vraies et qu'il exprime des opinions partageables. Il faut, pour que sa parole soit vraiment écoutée, qu'elle parle au nom de quelque chose.

Valider les résultats ce n'est pas seulement proclamer qu'ils sont vrais, c'est aussi exposer la nature d'un filtre qui retient les simples opinions et ne laisse passer que des vérités scientifiques puis montrer que les résultats présentés ont tous franchi ce filtre. C'est donc les faire admettre dans une communauté virtuelle de résultats admis par la science.

4.4.2. Validité des résultats

Questionner la validité des résultats c'est aussi demander quel est leur rapport avec la vérité.

Pour le paradigme pragmatiste que nous avons choisi, la vérité est une vérité-adéquation, non une vérité-correspondance qui est vérifiable, confirmable et réfutable. De ce fait, la vérité ne préexiste pas aux tentatives de l'atteindre, elle est un résultat obtenu notamment à la suite d'une enquête. Ce dernier point est particulièrement mis en valeur par Dewey qui estime que [Dewey, 1938] :

les opérations de l'enquête garantissent ou justifient la vérité de son assertion, voilà le critère de la vérité, il y a satisfaction objective d'une situation indéterminée qui maintenant est déterminée ; il y a succès des opérations parce qu'elles sont les opérations qui correspondaient au problème, lui-même correspondant à la situation indéterminée.

Ce sont donc la façon de poser le problème et le déroulement de l'enquête qui vont construire la vérité et ainsi valider les résultats obtenus. Si les résultats rétablissent la situation, alors ils sont vrais puisque l'enquête consiste à partir d'un état indéterminé pour parvenir à un état déterminé, ordonné.

L'enquête peut cependant présenter un biais, à savoir que de par son implication dans son milieu d'étude, sa proximité des acteurs du dit milieu, et son interaction avec eux, l'enquêteur peut se voir influencer et donc perdre de son objectivité ou de sa rigueur scientifique, ce qui le détournerait de la voie du progrès.

Pour répondre à ces objections, Rorty estime que [Rorty, 1995] :

le progrès scientifique consiste à intégrer de plus en plus d'informations dans un réseau cohérent de conviction, d'informations fournies par des microscopes et des télescopes, mais aussi par l'œil nu, informations extirpées grâce à l'expérimentation d'expériences qui ont toujours été à notre portée. Le progrès ne consiste pas à pénétrer au travers des apparences pour atteindre une réalité qui est au-delà.

Cette accumulation d'informations peut aider à progresser puisque le progrès a pour but [Rorty, 1995]

d'accroître notre aptitude à répondre aux préoccupations de groupes de gens sans cesse élargis, et en particulier aux préoccupations de ceux qui font des observations de plus en plus précises et des expériences de plus en plus poussées.

Accumuler des informations et des connaissances est donc constitutif du progrès.

En retenant le paradigme épistémologique pragmatiste, nous passons ainsi d'une évaluation binaire des connaissances (valide – invalide) à une évaluation incrémentale : une connaissance valide à un moment et dans un contexte donnés, pour un problème particulier, peut être invalidée si le contexte change ou si les expériences deviennent plus poussées.

Outre ces indications utiles à la validation de ses résultats, la démarche de recherche pragmatiste pousse le chercheur à se demander si son travail n'est pas seulement fiable et crédible, mais s'il est utile et répond aux besoins de ceux auxquels le problème est posé. En effet, selon Dewey, le vrai est ce qui marche en étant fondé sur la raison [Fabre, 2006], et nous n'avons pas de raisons de douter du caractère raisonnable des besoins des praticiens de la sûreté, dans la mesure où ils ont pour objectif l'accroissement des performances de l'entreprise.

Du fait du besoin d'utilité, l'objectif de la recherche n'est plus seulement de faire progresser les connaissances sur les organisations mais aussi de fournir aux praticiens des outils et savoirs leur permettant de construire une situation meilleure. La recherche est alors couronnée de succès si ses résultats sont estimés utiles par les personnes auxquelles elle voulait s'adresser. Le paradigme pragmatiste est ainsi particulièrement bien adapté aux sciences de gestion qui sont des sciences de l'action.

Affirmer qu'un résultat doit être utile pour être validé soulève alors la question de la reconnaissance de cette utilité.

Cette utilité des résultats doit être reconnue par les praticiens, non seulement des sciences de gestion, mais aussi de la sûreté d'entreprise. Ce qui signifie qu'il peut y avoir un décalage entre leur élaboration et leur mise en œuvre, car les praticiens doivent s'approprier les résultats avant de les mettre en œuvre. Un tel décalage ne doit cependant pas étonner, il est courant en sciences : les prix Nobel sont décernés des années après que le chercheur a trouvé ce qui lui fait mériter un tel prix.

En sciences de gestion cette mise en œuvre représente potentiellement un changement dans l'organisation, un tel phénomène n'allant pas de soi car devant être considéré comme un problème dont la résolution prend du temps [Crozier, 1977] :

Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social.

Enfin, un dernier point mérite d'être souligné à propos de la restitution des résultats : elle dépend aussi du style du récit adopté par le chercheur, comme le poète et le scientifique décrivent une même réalité par des moyens différents. Selon le récit utilisé par le chercheur, la compréhension sera plus ou moins aisée, et sa mise en œuvre plus ou moins rapide.

Cette première partie de notre travail doctoral nous a permis de poser les bases de notre enquête de terrain dont nous allons exposer et analyser les résultats dans la partie à venir.

Notre volonté d'apporter une réponse scientifique à notre questionnement sur l'entreprise, qui repose sur des observations effectuées tant dans notre cadre professionnel que dans notre étude de l'intelligence économique et de la sécurité de l'informatique de production, nous a poussé à nous lancer dans un travail doctoral.

Nous nous sommes alors tourné vers les sciences de gestion qui sont des sciences pour l'action, car d'éventuelles recommandations pour l'entreprise doivent être traduisibles en actes. Afin d'étudier la légitimité de la sûreté d'entreprise et de son directeur, nous avons estimé que l'étude de la fonction, de la profession et de la fiabilité nous seraient utiles

L'absence d'étude de la sûreté par les sciences de gestion, nous a incité à prendre en compte la sociologie des professions qui nous indique comment un métier peut s'organiser pour devenir une profession. Ce mouvement d'organisation nous renvoie à la théorie des organisations, cœur scientifique de notre travail doctoral.

Le cadre théorique construit à partir de concepts-clés ainsi que pragmatisme et plus particulièrement la théorie de l'enquête [Dewey, 1938] fournissent un cadre propice à notre étude doctorale.

Munis de ces éléments théoriques, nous pouvons maintenant aborder l'étude du terrain et de nos résultats d'enquête, ainsi que leur analyse. Ces éléments, joints à nos recommandations managériales, sont abordés dans la partie suivante.

Résumé du chapitre 4

Notre recherche doctorale poursuit 3 buts : répondre à notre problématique relative à la légitimité de la sûreté et de son directeur, participer au développement des sciences de gestion et fournir des recommandations pratiques utiles.

Elle a pour origine un ensemble épars de connaissances. Notre chemin de recherche qui prend en compte cet état initial s'inscrira dans une zone délimitée, sera logique sans être nécessairement linéaire. Il aura pour cadre un terrain sensible et devra rassembler et ordonner la matière utile à la résolution de notre problématique.

La forte contextualisation de notre enquête et sa soumission à des interprétations nous incite à choisir un paradigme épistémologique pragmatiste, en nous appuyant plus particulièrement sur la théorie de l'enquête de Dewey [Dewey, 1938].

Né en 1872, le pragmatisme est un courant philosophique centré sur la croyance de chacun, qui a recours à l'abduction, et accorde une grande importance aux conséquences des idées. Il n'y a pas de vérité objective, le vrai devant s'accorder au réel et ne pas menacer la cohérence de l'ensemble des vérités déjà énoncées.

L'enquête telle que Dewey la théorise débute avec un état indéterminé et le travail de l'enquêteur consiste à ordonner les connaissances qu'il récolte pour parvenir à la connaissance. Nous avons retenu cette théorie de l'enquête, car elle correspond aux caractéristiques de notre recherche doctorale.

Il y a plusieurs phases dans l'enquête : son lancement, dû au constat de l'existence d'un doute ; la définition du problème et de ses causes ; l'élaboration d'un plan d'action prenant en compte les conséquences de sa mise en œuvre ; la découverte de l'assurabilité garantie et la restitution des résultats de l'enquête.

L'enquête selon Dewey n'a cependant pas pour seul objet de résoudre une énigme. C'est également une réorganisation des connaissances, un chemin d'apprentissage pour l'enquêteur.

Utiliser une méthodologie qualitative est indispensable au vu du terrain de notre enquête et des réponses attendues. De plus, elle nous permet une prise directe avec les enquêtés, même si la sensibilité du terrain a réduit le nombre de réponses obtenues.

Le paradigme retenu nous mène à des vérités-adéquation et non des vérités-correspondance, l'objectif étant la satisfaction objective d'une situation indéterminée. En outre, nos résultats seront vrais s'ils sont reconnus utiles par leurs destinataires.

RÉSUMÉ DE LA PREMIÈRE PARTIE

Notre parcours professionnel qui nous a mené à œuvrer au profit des entreprises nous a, par là même, permis de les observer sous différents angles. Le croisement de ces observations avec notre expertise en matière de sécurité nous a conduit à relever des ambiguïtés et paradoxes dans l'exercice de la sûreté d'entreprise, propres à questionner la légitimité de cette fonction et de son directeur.

Ces légitimités peuvent être interrogées par le biais de l'étude de la *fonction* de la *profession* et de la *fiabilité*, dans la mesure où les sciences de gestion ne se sont pas encore emparées de l'étude de la sûreté d'entreprise. En mettant en œuvre et développant ces trois concepts, le praticien peut asseoir sa légitimité. Cependant, si la stratégie de l'entreprise consiste à créer une sûreté par *hypocrisie organisationnelle*, la légitimité de la sûreté peut être amoindrie aux yeux des salariés. C'est pourquoi ces quatre concepts constituent le socle de notre cadre théorique.

Chacun d'eux apporte un éclairage particulier à la légitimité de la fonction et de son directeur, et leurs combinaisons (par deux, par trois) nous amènent au constat que le duo profession – fiabilité constitue l'ossature de notre cadre théorique.

Parce qu'il permet de comprendre ce qui construit la légitimité d'une fonction ainsi que les raisons de la perte de légitimité, ce cadre théorique est particulièrement adapté à la création d'organisation et à la nomination de leurs dirigeants. Il est en outre utilisable aussi bien *a priori* qu'*a posteriori*.

Notre recherche doctorale fortement contextualisée et soumise à des interprétations s'inscrit donc dans un paradigme épistémologique pragmatiste. Nous utiliserons plus particulièrement la théorie de l'enquête de Dewey [Dewey, 1938] à laquelle s'ajuste notre démarche : partant d'informations éparses, nous avons dû les ordonner en un ensemble harmonieux.

L'assertabilité garantie des vérités-adéquation que nous trouverons sera validée par leur accord au réel (validation par les spécialistes des sciences de gestion et les praticiens) et leur insertion dans la cohérence d'ensemble des vérités déjà énoncées.

La deuxième partie de notre travail doctoral consiste en un exposé des résultats de notre enquête, de leur analyse et des recommandations managériales que nous en tirerons.

Deuxième partie : Dévoilement

« Quand plus rien ne va, c'est la sûreté qui ramène la sérénité propice à la décision. »

Entretien n° 9

Le cadre théorique des travaux étant posé, la partie qui vient est dédiée à l'exposé du terrain de recherche, l'analyse de l'enquête de terrain effectuée, son exploitation et sa confrontation au cadre théorique.

Dans un premier temps, nous présenterons le terrain de recherche retenu : quels choix ont présidé à son élection, de quels compartiments est-il constitué, quelles sont ses caractéristiques ? De ces descriptions découleront les méthodes que nous avons utilisées pour l'explorer, tout en vérifiant qu'il est d'une surface suffisante pour que les résultats obtenus grâce à notre enquête nous permettent d'atteindre l'assertivité garantie.

Une fois assuré de la suffisance du terrain pour répondre à notre problématique, nous exposerons, après avoir détaillé la façon dont notre enquête a été construite, ses résultats. C'est ainsi que nous confirmerons les paradoxes du praticien de la sûreté d'entreprise qui dispose de réelles qualités professionnelles dont la mise en valeur pâtit du manque de reconnaissance de la fonction dans l'entreprise et de la profession, manque entretenu par sa réticence à se former. De plus, estimant eux-mêmes la fiabilité de leurs actions, ils entretiennent un cercle vicieux où seule la sûreté et ses membres peuvent émettre un avis sur la sûreté.

L'analyse détaillée des résultats nous permettra cependant de résoudre les paradoxes du praticien, de proposer de nouvelles typologies de la sûreté et de poser les bases de l'affirmation de la légitimité de la fonction et de son praticien.

Enfin, les six recommandations managériales exposées ont pour ambition d'éclairer le développement de la sûreté d'entreprise et de proposer aux praticiens des jalons utiles à la reconnaissance de leur rôle stratégique dans l'entreprise, tout en exposant de nouvelles pistes d'enquêtes utiles au développement des sciences de gestion.

CHAPITRE 1. LE TERRAIN D'ENQUÊTE

Dans la mesure où notre question de recherche a trait à la légitimité de la sûreté d'entreprise et de son directeur, il est indispensable de trouver un terrain dont l'exploration permettra d'y répondre.

Dans ce terrain, la sûreté d'entreprise constituera le point central sur lequel se focaliseront les observations, desquelles découleront les constats, remarques et propositions sur sa légitimité et celle de son praticien.

Constituer ce terrain ne peut se faire en excluant les principaux protagonistes, à savoir les directeurs sûreté, car se passer de l'avis des praticiens reviendrait à étudier une question en se passant de l'avis de ceux qui la traitent quotidiennement. Pour cela, une enquête a été menée auprès des praticiens, ses résultats et son analyse seront exposés dans les parties suivantes.

Cependant, l'enquête menée auprès des praticiens ne pouvait constituer le seul matériau de travail. En effet, puisque toute observation tend à modifier le phénomène observé, il est indispensable de diversifier les points de vue relatifs à la sûreté d'entreprise pour que leur diversité facilite une construction d'ensemble, et que de celle-ci surgisse une vision la moins tronquée possible du phénomène observé.

Obtenir ce résultat nécessite alors de retenir un nombre de points de vue suffisant et très différenciés pour éviter que la similarité de plusieurs observations introduise un biais préjudiciable à l'analyse.

1.1. Éléments trigonométriques du terrain

Après avoir envisagé différents points d'observation tous différents les uns des autres, nous avons décidé d'en retenir cinq.

Outre les praticiens eux-mêmes qui constituent un point de passage obligé de notre enquête, nous avons rencontré deux personnes qui ont exercé ces fonctions pendant un certain temps et que nous appellerons par la suite « sages » du fait de leur expérience et de leur recul sur le métier. Nous nous sommes aussi adressé à deux promotions d'auditeurs du MBA spécialisé « management de la sécurité » organisé par l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN), avons consulté des offres d'emploi relatives à la sûreté d'entreprise ainsi que des articles publiés dans la revue *Sécurité et Stratégie* publiée par le CDSE.

1.1.1. Le choix de focales différentes

Notre choix s'est porté sur ces cinq points parce qu'ils nous ont semblé non seulement suffisamment différents pour être complémentaires, mais aussi *a priori* assez facilement simples d'accès.

Cette restriction à des points d'observation *a priori* faciles d'accès nous est apparue indispensable pour étudier un terrain encore peu exploré par la science. Comme le sujet de notre recherche constitue une première dans le milieu de la sûreté d'entreprise, la prudence dans le choix des points d'observation nous a parue justifiée.

1.1.1.1. La pratique vécue : la proximité

Le choix d'une enquête menée auprès de praticiens en exercice s'est avéré une nécessité pour deux raisons.

La première est que, questionnant la légitimité de la sûreté en entreprise et celle de son directeur, l'avis des premiers concernés devait être recherché.

La seconde est qu'à notre connaissance, aucune enquête de ce type n'avait été menée dans un but scientifique. Nous ne pouvions donc nous contenter des enquêtes précédemment menées.

Notre enquête qui a consisté à recueillir la parole des praticiens, en intervenant le moins possible dans leurs déclarations, peut donc être assimilée à une photographie proche de l'objet observé.

1.1.1.2. La pratique auto-décrite : un premier recul

L'autoportrait réalisé *via* l'enquête menée auprès des praticiens vient compléter le premier portrait auquel nous avons été confronté, à savoir celui réalisé *via* la littérature professionnelle.

Sécurité et Stratégie est en effet la revue publiée par le CDSE à destination des praticiens en exercice, et se définit sur son site internet de la manière suivante : *Revue européenne des directeurs de sécurité. Sécurité & Stratégie est une revue présentant les problématiques relatives à la sécurité d'entreprise et à la gestion des risques. C'est un espace d'échanges et de réflexions pour les acteurs publics et privés.*

Bien que non scientifique et de qualité inégale, cette littérature donne cependant un point de vue intéressant, dans la mesure où elle reflète l'image que les praticiens veulent donner de leur pratique et d'eux-mêmes. Lorsqu'ils sont les auteurs des contributions écrites, les praticiens s'astreignent donc à prendre un certain recul pour

que leur article soit estimé intéressant par leurs pairs et qu'il soit lu. En outre, l'analyse de la qualité d'une revue spécialisée est un indicateur de l'avancée du métier (*occupation*) vers la *profession*.

1.1.1.3. Ceux qui... y aspirent : des zooms successifs

Interroger des personnes dont l'exercice de la sûreté d'entreprise peut constituer un objectif professionnel nous permet de cerner l'image qu'ils se font du métier avant de l'exercer.

Pour cela, deux promotions, chacune d'une vingtaine d'auditeurs (la 5^o et la 6^o), du MBA_{sp} management de la sécurité organisé par l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale ont été mises à contrition à l'occasion de cours que nous avons dispensés. Ce MBA est ouvert à tout professionnel qui souhaite se former aux divers aspects de la sécurité dans une organisation. Les promotions d'auditeurs sont constituées d'officiers de Gendarmerie et des Armées, mais également de cadres civils qui souhaitent soit réorienter leur carrière professionnelle, soit approfondir leurs connaissances en ce domaine.

L'hétérogénéité du public permet de ne pas se concentrer sur un aspect particulier du métier, mais d'en voir plusieurs points différents, ce qui assimile les prises de vues à une succession de zooms.

1.1.1.4. Les commanditaires : un certain flou

L'observation de la sûreté d'entreprise ne peut se concevoir sans que ses commanditaires y soient associés. En effet l'exécutant, et plus encore s'il se qualifie d'homme d'action, peut n'avoir qu'une vue partielle des raisons de sa pratique.

En outre, si le praticien construit sa légitimité, elle dépend également du commanditaire de l'action. C'est pour cela qu'il nous a paru utile de recueillir l'avis des personnes souhaitant embaucher ceux qui allaient se voir confier la direction de la sûreté au sein de leur entreprise.

Nous n'avons pu rencontrer des dirigeants d'entreprise pour qu'ils nous expliquent ce qu'ils attendaient de leur directeur sûreté. Une solution de contournement a cependant été adoptée : recueillir des offres d'emploi dans le domaine de la sûreté et les analyser. Ce travail permet ainsi de comprendre ce que les entreprises attendent de leur sûreté, tout en conservant à l'esprit qu'assez novices en ce domaine, il peut exister un

décalage entre ce dont elles ont besoin et ce que les offres expriment. Un certain flou peut donc être remarqué dans ces offres d'emploi.

1.1.1.5. Les sages : le grand angle

Même si la sûreté est d'apparition récente et qu'elle est fait l'objet de peu d'études en sciences de gestion, le métier a néanmoins été exercé par des praticiens qui, le temps passant, se sont vus contraints de prendre un certain recul sur leur exercice professionnel. Ayant mené une riche carrière, ils allient à une bonne connaissance de l'entreprise, une expertise certaine dans la sûreté.

Nous avons donc estimé indispensable de rencontrer ces deux personnes que la profession reconnaît implicitement comme telles, sachant qu'il n'y en a pas d'autres qu'elles.

L'objectif de ces entretiens, qui ont eu lieu avant ceux organisés avec les praticiens en exercice, était d'obtenir un point de situation du métier par deux personnes ayant beaucoup réfléchi à la question de l'affirmation de la sûreté et de son directeur au sein de l'entreprise. Nous avons estimé qu'ainsi, à la vision tactique des praticiens qui doivent produire pour leur entreprise, nous ajouterions une vision plus stratégique de personnes ayant exercé et disposant du temps et des ressources pour analyser la place de la sûreté dans l'entreprise.

La vision procurée par ces entretiens peut être assimilée à une photographie prise avec un objectif grand angle qui permet de ne rien oublier du paysage observé.

Afin de les différencier des entretiens menés avec les praticiens, ils seront qualifiés par la suite de « préalables ».

1.1.2. Description et caractéristiques de ces points d'observation

Après avoir constaté la différence de focale de chaque point d'observation, il nous faut maintenant déterminer si, à partir de chacun, la vision est originale ou si, au contraire, nous sommes confrontés à des visions identiques.

Afin de mieux saisir les nuances de l'observation réalisée à partir de chaque point de vue, nous les décrirons par un adjectif emprunté au langage de la peinture.

1.1.2.1. Les praticiens : un autoportrait réaliste

Aller à la rencontre des praticiens avait pour objectif de leur faire décrire leur pratique de la manière la plus spontanée possible. En effet, les enquêtes effectuées en

milieux qualifiés de tendus [Delage, 2014] peuvent donner l'illusion d'une liberté de parole, alors que cette dernière est institutionnalisée et pratiquée par des *rhéteurs* [Pruvost, 2007].

Notre objectif était donc d'accéder à une parole la plus spontanée possible, tout en sachant que le sujet ne se prête pas à une parole totalement libre : les thèmes évoqués sont sensibles, quelques informations recueillies n'ont pas intérêt à se trouver sur la place publique, et le praticien est souvent proche du dirigeant de l'entreprise.

Nous nous sommes alors demandé quels devaient être les critères à prendre en compte pour inclure ou non des praticiens dans notre échantillon.

En effet, de multiples critères peuvent être retenus pour les sélectionner : taille et secteur d'activité de leur entreprise, durée d'activité dans la profession, nombre d'entreprises dans lesquelles ils ont exercé, origine professionnelle (militaire, fonctionnaires civils, entreprise), âge, études suivies, en sont les plus marquants.

Parmi tous ces critères qui semblent à première vue logiques, celui de l'origine professionnelle, amplement analysée par Frédéric Ocqueteau [Ocqueteau, 2011a], interroge. En effet, un ancien militaire qui exerce ces fonctions successivement dans deux entreprises, s'il est considéré comme un « ancien militaire » dans sa première entreprise, peut-il encore l'être dans sa deuxième ? Au bout de combien de temps peut-il être considéré comme « civilianisé » ? Un ancien militaire qui a exercé des fonctions commerciales dans une entreprise avant de prendre la tête de sa sûreté doit-il encore être considéré comme un ancien militaire ? Un policier en détachement qui exerce la sûreté dans une entreprise est-il vu comme un ancien policier ou comme un policier potentiellement en activité ?

Nous n'avons finalement pas retenu l'origine des directeurs sûreté, car nous estimons que ce critère suscite davantage de questions qu'il n'en résout.

Nous nous sommes alors restreints à la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, la durée d'activité de son directeur dans le domaine de la sûreté et le nombre d'entreprises dans lesquelles il a exercé des fonctions de sûreté.

Le tableau suivant présente, par entreprise dans laquelle les praticiens interrogés exercent, les critères que nous avons retenus. La colonne *Taille* indique le nombre d'employés de l'entreprise, *Secteur* concerne le secteur d'activité - très générique pour respecter le souhait de confidentialité des personnes interrogées - *Durée* indique les années de présence dans le métier, *Nombre* le nombre d'entreprises dans lesquelles la personne a exercé la sûreté.

Pour conserver l'anonymat des personnes interrogées, l'ordre dans lequel les entreprises sont présentées n'est pas celui retenu pour différencier les entretiens.

Taille	Secteur	Durée	Nombre
150000	luxe	7	2
300	divertissement	5	1
160000	télécom	7	1
1000	impression	3	1
40000	logiciels	10	1
2000	fret aérien	9	2
180000	équipementier	11	1
200	sport	2	1
10000	pharmacie	10	2
100000	agro alimentaire	10	2
80000	défense	18	1
125000	BTP	13	1
180000	auto	0,1	1
260000	hôtellerie	3	1
100000	énergie	2	1
158000	énergie	14	4
8500	énergie	4	1
15000	luxe	1	1
10000	cosmétique	4	1
14000	mines	7	2

Tableau 8 : Description des entreprises enquêtées. Source : Auteur.

Ce tableau nous montre que l'échantillon retenu présente une diversité suffisante pour servir de base à une enquête, comme nous le verrons *infra*.

L'enquête et ses résultats seront exposés dans la partie suivante, mais auparavant une remarque peut immédiatement être effectuée : les praticiens forment une corporation plutôt stable. En effet, à part celui qui en est à sa 4^e entreprise, bien peu en changent pour exercer leurs talents ailleurs.

L'autoportrait ainsi recueilli peut être qualifié de réaliste, car mis à part quelques réserves dans l'expression, les entretiens ont été empreints de franchise.

1.1.2.2. La pratique auto-décrite : un autoportrait pointilliste

Sécurité et Stratégie ouvre ses colonnes tant aux universitaires qu'aux praticiens. Sur son site internet, nous trouvons d'ailleurs ces éléments : *Sécurité et Stratégie publie des articles originaux d'universitaires, de représentants des institutions publiques, de directeur sécurité. Son objectif est de permettre aux praticiens et aux enseignants-chercheurs de communiquer, d'échanger et de soumettre à la critique leurs réflexions et leurs recherches dans le champ du risque et de la sécurité. Elle s'adresse aux pro-*

fessionnels de la sécurité et de la sûreté, aux enseignants et étudiants (en sécurité, sûreté, management des risques...) ainsi qu'à un large public de gestionnaires.

Les praticiens peuvent ainsi s'exprimer librement sur leur pratique, ses évolutions souhaitables, la comparaison de leur fonction à celles déjà existantes dans l'entreprise.

Nous sommes ainsi confrontés à un exercice qui se rapproche de l'autoportrait tel que nous l'avons recherché auprès des praticiens.

Ces deux exercices ne peuvent cependant être confondus. En effet, l'entretien avec un praticien a lieu en tête à tête, dans un endroit qu'il a choisi (les locaux de son entreprise), ce qui constitue pour la personne interrogée un cadre sécurisant dans lequel elle peut s'exprimer comme elle le souhaite, voire mettre fin à l'entretien s'il est estimé trop intrusif. L'autoportrait réalisé est ainsi maîtrisé, ou du moins maîtrisable.

La publication dans une revue, quand bien même son tirage n'est pas très important (mais son dépôt sur un site de l'Internet peut multiplier son audience) donne à la parole du praticien ainsi retranscrite une plus grande volatilité. Puisque *verba volant, scriptura manent*, l'article est nettement moins spontané qu'un entretien. Comme toute publication, les relectures amoindrissent la spontanéité pour que le produit final soit acceptable par le plus grand nombre de lecteurs.

Nous avons ainsi étudié en détail les 30 premiers numéros (dont un hors-série) de *Sécurité et Stratégie*, revue éditée par le CDSE. Les numéros étudiés vont du premier publié en 2009 (n° 1) au n° 29 publié en 2018. Nous les avons recueillis à partir du site internet de la revue et de celui de Cairn qui propose les sommaires et les articles (en libre consultation) de tous les numéros publiés¹. Cette recherche a été réalisée au premier semestre 2018, les données datant au plus tard du 18 juin 2018.

La description du métier qui transparaît peut alors être comparée à une peinture pointilliste dans la mesure où, vue de loin, l'impression qui se dégage de cette littérature peut sembler plaisante. Mais à y regarder de plus près, plusieurs manques apparaissent : les intervalles entre les points. Les praticiens rencontrés dans le cadre de notre enquête ont d'ailleurs émis des réserves sur ce qui était écrit dans les colonnes de *Sécurité et Stratégie* confirmant ainsi que la description de la profession dans ces colonnes ne pouvait constituer une image parfaite de leur exercice professionnel quotidien.

¹Cf. <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie.htm> site visité le 09/12/2019.

1.1.2.3. *Ceux qui... y aspirent : un portrait surréaliste*

Parler de surréalisme pour décrire le portrait obtenu par les aspirants peut interpeller. Cependant, nous nous sommes efforcés de rendre l'expression des deux promotions d'auditeurs du MBA de l'EON la plus libre et la plus spontanée possible, en leur ayant au préalable exposé que le thème des séances que nous animions était très fortement lié à celui de nos recherches.

Ces consultations ont eu lieu à l'occasion de séances de cours interactifs qui leur ont été dispensés. La première séance (5^e promotion) avait pour thème *la fonction sûreté dans l'entreprise* et celui de la seconde (6^e promotion) était *la fonction sûreté dans les entreprises, quelle place, quel rôle ?*

Les séances ont été organisées pour qu'à chaque question posée par l'animateur, des groupes d'auditeurs constitués par profession (deux groupes d'auditeurs militaires, un de praticiens de la sécurité et de la sûreté, un de civils extérieurs à ces domaines) donnent leur avis après un temps de réflexion seul, à deux puis en groupe.

Même si la majorité des auditeurs du MBA n'a pas pratiqué la sûreté en entreprise, la proximité qu'ils estiment avoir avec elle permet d'en recueillir une image quasi idéale. En effet, leurs réponses traduisent ce à quoi ils aimeraient être confrontés si d'aventure ils venaient à exercer ce métier qu'ils voient comme un prolongement possible de leur activité professionnelle actuelle.

A posteriori, nous nous rendons compte que leur expression a été plutôt libre, les questions qui leur ont été posées les ayant poussé à préciser davantage leurs réponses lorsqu'ils l'estimaient possible. Par exemple, les auditeurs de la 6^e promotion du MBA ont déclaré initialement que la légitimité de la direction allait de soi parce qu'elle existe dans l'entreprise, et son directeur l'était parce qu'il l'était dans sa profession précédente. La légitimité leur semble donc une évidence. Cependant, dans la suite de la séance, la question « est-ce que X (militaire reconnu et estimé) était expérimenté et compétent en matière de sûreté d'entreprise lorsqu'il a pris son poste ? » a provoqué un silence qui peut être assimilé à une réflexion dubitative.

Si nous sommes loin du cadavre exquis, nous pouvons cependant qualifier le portrait obtenu de surréaliste car il a permis d'exprimer, de par le mode de fonctionnement retenu « *soit verbalement, soit par écrit, soit de toute autre manière, le fonctionnement réel de la pensée.* » Il a ainsi quasiment été une « *dictée de la pensée, en l'absence de tout contrôle exercé par la raison, en dehors de toute préoccupation esthétique ou*

morale », ainsi qu'André Breton définit le surréalisme dans le *Manifeste du surréalisme* de 1924.

1.1.2.4. Les commanditaires : un portrait abstrait

Rechercher des offres d'emploi dans le domaine de la sûreté peut paraître facile. En effet, nous pouvons utiliser des solutions simples telles que le fait de placer des alertes sur l'Internet pour être avisé de leur publication.

Le recueil de ces offres n'est effectivement pas le plus difficile. Leur exploitation prend néanmoins du temps, car la différence entre les termes sûreté et sécurité étant peu maîtrisée par les annonceurs, nous avons été confronté à des offres d'emploi relatives à des secteurs très hétérogènes : les prises à bail, les réseaux de télécommunications, la sûreté de fonctionnement et la conformité, la sécurité logistique, la sécurité des sites, la santé et l'environnement, l'évaluation des risques, etc. sont des domaines dans lesquels les entreprises recherchent un responsable sécurité ou sûreté.

Ainsi, que les offres d'emploi soient estampillées « sûreté » ou « sécurité », une joyeuse diversité y règne.

S'il n'est pas question de brider la créativité des annonceurs, ce point d'observation nous montre que la définition des termes utilisés et la dénomination des postes proposés demeure perfectible.

Le portrait ainsi obtenu peut être qualifié d'abstrait, car il contracte le réel et n'essaye pas de représenter « *les apparences visibles du monde extérieur*² », mais il expose l'idée plus ou moins précise des attentes du dirigeant.

1.1.2.5. Les sages : un portrait naturaliste

Les entretiens que nous ont accordé les sages nous ont permis de dresser un portrait de la pratique complémentaire aux autoportraits réalisés par les praticiens de vive voix, ou par le truchement de *Sécurité et Stratégie*. En effet, leurs années de pratique conjuguées à la place importante qu'ils occupaient dans leur entreprise ainsi que leur influence dans le milieu professionnel qu'ils ont aidé à se structurer, à monter en compétences et en crédibilité, nous ont procuré une vision différente de la profession. Nulle langue de bois ni litotes dans leur expression dont la franchise a constitué une très agréable surprise au vu de la discrétion généralement adoptée par des praticiens en exercice.

² Degand, L. *Langage et signification de la peinture en figuration et en abstraction*, 1956.

De plus, s'ils nous ont parlé librement de leurs succès, ils n'en ont pas pour autant occulté leurs échecs.

L'intérêt de ces entretiens aura donc été d'avoir un point de situation de la profession par deux de ses éminents observateurs, et de valider les thèmes du questionnaire qui allait être proposé aux directeurs sûreté.

Le portrait obtenu est bien de type naturaliste, car c'est une représentation mimétique, descriptive de la nature de la sûreté d'entreprise.

1.1.3. Les angles se recoupent-ils ?

Lorsqu'on aborde un terrain et que l'on veut observer un phénomène particulier, il est indispensable d'avoir des focales différentes, que les observateurs ne scrutent pas les mêmes points de détail, mais également de s'assurer que les angles de vue ne se recoupent pas ou peu. Car si le recouvrement est trop important, nous perdons en rentabilité de l'observation, et si des angles sont identiques, nous gaspillons nos moyens.

Nous ne pouvons exclure *a priori* des recouvrements dans les angles d'observation retenus, dans la mesure où des analyses similaires peuvent être effectuées par des personnes différentes dans des conditions également différentes.

Néanmoins, la confrontation des angles d'observation deux à deux nous indiquera l'amplitude de ces recouvrements.

Entre les praticiens et *Sécurité et Stratégie*, des recouvrements peuvent exister puisque les praticiens que nous avons interrogés sont des auteurs potentiels de cette revue. Cependant, l'assez faible intérêt pour cette revue manifesté par les praticiens rencontrés ainsi que la différence de spontanéité dans l'expression nous permettent d'affirmer que le recouvrement des angles est faible.

Un recouvrement pourrait exister entre les praticiens et les aspirants à ces fonctions, d'autant plus qu'un nombre non négligeable des praticiens interrogés a effectué une première partie de sa carrière au sein des armées. Nous avons cependant remarqué, lors des entretiens, que la vision des aspirants n'était pas celle des praticiens. Le quotidien de la pratique et le tempo de l'entreprise imposent aux praticiens des contraintes que peu d'aspirants peuvent prendre en compte dans leur réflexion.

Les annonces publiées reflètent partiellement le point de vue des praticiens, soit parce qu'elles ont été en partie rédigées par celui qui quittait le poste, soit parce que le recruteur a pris contact avec des praticiens. Cependant, la confusion des termes em-

ployés (sécurité – sûreté) et quelques éléments peu flatteurs pour la profession (*le directeur sûreté sera responsable de la gestion des parkings*) font que, là aussi, il n’y a pas superposition des angles de vue.

Le risque le plus grand de recoupement avec les praticiens venait des entretiens avec les sages dans la mesure où ces derniers ont aussi l’expérience de la pratique. Cependant, le temps écoulé depuis leur cessation d’activité dans la sûreté d’entreprise ainsi que leur hauteur de vues minimise ce recoupement.

Un autre risque de recoupement avec l’angle de vue des sages était constitué par l’angle d’observation de *Sécurité et Stratégie* puisqu’ils en sont des contributeurs potentiels et y ont d’ailleurs contribué. Nous pouvons cependant appliquer à cette confrontation la même remarque que celle que nous venons de poser pour le recoupement entre les praticiens et les sages. Il n’y en a pas.

Un risque potentiel de recoupement existe entre les sages et les commanditaires. En effet, le recul des sages sur la profession pourrait en faire des consultants de choix pour les entreprises souhaitant recruter. Tel n’est pas le cas, car le libellé de certaines offres d’emploi que nous avons consultées est totalement contraire à leurs préconisations. Le recoupement est donc très faible.

Enfin, les protagonistes des autres paires possibles (*Sécurité et Stratégie* et aspirants ou commanditaires, aspirants et sages ou commanditaires) sont tellement éloignés les uns des autres que les recoupements ne peuvent être que faibles et dus au seul hasard. Nous pouvons donc conclure que, bien loin de se recouper, les angles d’observation que nous avons choisis sont complémentaires.

1.1.4. Existe-t-il des angles morts ?

Après la question du recoupement des angles d’observation, se pose naturellement celle de l’existence d’angles morts. Ces points d’observation nous permettent-ils d’observer la sûreté d’entreprise dans de bonnes conditions, ou aurait-il fallu en ajouter d’autres ?

Nous pouvons regretter l’inexistence de certains points de vue dans les recherches que nous avons effectuées. En effet, les scientifiques, les bénéficiaires, les commanditaires, les sous-traitants et co-traitants éventuels auraient eu un avis vraisemblablement pertinent pour compléter notre analyse de la sûreté d’entreprise.

Mais la littérature scientifique s'est encore peu penchée sur le domaine de la sûreté d'entreprise, du moins celle de langue française.

Les commanditaires de la sûreté, à savoir les dirigeants d'entreprise, se prononcent très peu sur ce sujet qui n'est pas un de leurs soucis prioritaires. Les praticiens rencontrés nous ont d'ailleurs déclaré que la sûreté n'était pas un sujet de communication de l'entreprise, ni même un axe fort de son développement. Nulle surprise donc à ce que les dirigeants n'évoquent que très rarement ce sujet. Leur avis général sur la façon dont leur sûreté interne s'acquitte de ses missions mériterait d'être mieux exploré par des entretiens directs, il ne nous a malheureusement pas été possible de les programmer dans notre démarche d'exploration du terrain.

En outre, les sous-traitants et co-traitants étant principalement des sociétés de sécurité privée, leur vision de la sûreté d'entreprise n'est que parcellaire, car elle concerne principalement la sécurité du patrimoine physique de l'entreprise.

De plus, le point focal de notre recherche est la légitimité de la sûreté et de son directeur au sein de l'entreprise. Si tous ces avis auraient enrichi notre vision de la sûreté d'entreprise, il n'est cependant pas certain qu'ils auraient été pertinents pour répondre à notre question de recherche.

1.2. Caractéristiques du terrain

1.2.1. Les compartiments du terrain

Par compartiment de terrain nous entendons une portion de terrain délimitée par des éléments naturels. Ainsi, une vallée est un compartiment de terrain, car c'est une portion délimitée par les montagnes qui l'entourent. Par la suite, nous allons voir dans quelle mesure chacun des cinq points d'observation retenus est assimilable à un compartiment de terrain.

Une fois le point central d'observation posé, les secteurs d'observation délimités et l'assurance d'un recoupement minimum des secteurs d'observation obtenue, il s'agit maintenant de qualifier le terrain afin de déterminer la façon dont nous allons pouvoir le parcourir pour y accomplir nos recherches.

En effet, nous ne pouvons explorer de la même manière un terrain fermé et un terrain ouvert. Chacun des points d'observation recensés va donc faire l'objet de cette ana-

lyse, ce qui nous permettra par la suite de définir l'approche la plus adéquate pour aller y recueillir des informations.

1.2.1.1. Le jardin secret des praticiens

Il n'est pas facile pour un chercheur d'explorer le compartiment de terrain des praticiens. En effet, ils sont les représentants d'un métier assez peu mis en lumière, ou qui ne l'est presque exclusivement que lorsqu'un scandale a lieu (Renault, Ikéa, Lafarge). Nous avons pu le constater lorsque nous avons débuté nos prises de contact avec ces praticiens et que nous avons essuyé de nombreux refus d'entretiens. Ils se sont manifestés de manière implicite, par une absence de réponse à nos sollicitations.

Ce mutisme tient vraisemblablement à deux aspects. Le premier est le peu d'appétence des anciens militaires (qui fournissent une partie non négligeable des directeurs sûreté selon Frédéric Ocqueteau [Ocqueteau, 2011a]) pour les grands épanchements médiatiques. Le second tient à la réserve qu'ils s'imposent, dans la mesure où la sûreté n'étant pas le cœur de métier de leur entreprise, il leur semblerait incongru qu'elle soit mise en avant publiquement.

Si ce terrain est plutôt difficile d'accès, notons qu'une fois que nous y avons été admis, la parole s'est révélée plutôt libre.

1.2.1.2. Le jardin à la française de la littérature professionnelle

Comparée au jardin secret des praticiens, la littérature professionnelle fait office de jardin français. Facile d'accès, la réflexion y est assez bien guidée, et on trouve dans ses colonnes une vision de la sûreté et de son directeur plutôt à leur avantage.

Bien que cela se conçoive de la part d'une filière qui cherche à sortir de son image de garde-barrières, nous restons cependant sur notre faim, tant ce qui pourrait s'apparenter à une *disputatio* est absent de ses colonnes.

Ce jardin bien entretenu qui cherche à donner la meilleure image de lui-même semble en effet être dirigé par un zélé jardinier qui fait la chasse aux herbes folles. On y trouve en effet assez peu de controverses, voire de *réponses à...*, alors que pourtant la matière existe : tous les praticiens ne partagent pas le même point de vue, notre enquête l'a prouvé. Ainsi, lorsque Olivier Hassid alors secrétaire général du CDSE publia son ouvrage « *Les dynamiques actuelles du marché de la sécurité en France* », Frédéric Ocqueteau qui ne partageait pas son point de vue lui répondit dans la revue

*Champ pénal*³. Reconnaissons qu'Ocqueteau répondait *via* le media dans lequel Has-sid avait publié son article originel.

Il est cependant dommage que *Sécurité et Stratégie* n'ait hébergé aucune controverse relative à la pratique professionnelle, cela l'aurait valorisée en lui donnant un surcroît d'intérêt.

Si cela se comprend, ce n'en est pas moins préjudiciable à la progression de la profession, car cet état de fait la prive de débats potentiellement enrichissants.

1.2.1.3. L'oasis des aspirants

Un tout autre compartiment de terrain est constitué par ceux qui envisagent d'exercer dans la sûreté. Ce terrain est en effet facile d'accès et les personnes rencontrées se livrent plutôt aisément.

De ce fait, nous pouvons parler avec eux posément et quasiment sans censure d'un terme (sûreté) et de missions qui semblent assez proches de leur exercice professionnel quotidien.

Dans ce compartiment de terrain, Les échanges sont intéressants et plutôt libres, car les auditeurs n'adoptent pas de posture, mais profitent au contraire de cette période de formation pour poser des questions ou soulever des problèmes qu'ils n'évoqueraient vraisemblablement pas dans le cadre de leur exercice professionnel.

Comparer ce compartiment de terrain à une oasis se justifie, car toutes les questions du chercheur trouvent une réponse spontanée.

1.2.1.4. La jungle des offres d'emploi

Les offres d'emploi relatives à la sûreté constituent une véritable jungle dont l'approche est facile, comme c'est le cas pour toutes les jungles, mais l'exploration difficile.

L'accès en est aisé car il est facile de recueillir des offres d'emploi relatives à la sûreté et la sécurité dans la mesure où nous pouvons en trouver sur l'Internet. S'il y a encore quelques années ces offres concernaient principalement l'énergie nucléaire, il est maintenant commun de trouver des offres d'emploi pour des *ingénieurs sécurité sûreté*.

³ Frédéric Ocqueteau. A propos de "Les dynamiques actuelles du marché de la sécurité en France". Réponses à Olivier Hassid. *Champ Pénal*, Champ pénal, 2011, VII.

Pour autant leur dépouillement est particulièrement ardu et long, principalement à cause de l'absence de maîtrise du vocabulaire employé et du flou utilisé pour décrire les attendus du poste ainsi offert.

Cet effort une fois consenti, la déception peut être au rendez-vous dans la mesure où assez peu d'offres concernent le secteur d'activité qui nous intéresse.

Ainsi, si nous rencontrons au gré de l'analyse de ces offres d'emploi des éléments intéressants, celui qui est expressément recherché se fait rare.

1.2.1.5. La thébaïde des sages

Enfin, le dernier compartiment de notre terrain est constitué par la thébaïde des sages. En effet, retirés de la pratique professionnelle après avoir accumulé une expérience importante, ils continuent cependant d'observer avec attention et bienveillance la sûreté d'entreprise.

Bénéficiant d'une certaine aura dans le milieu, leurs avis ne manquent pas d'une pertinence certaine, quand bien même ils ne font pas toujours l'unanimité.

Animés d'un réel souci pédagogique, ils sont adeptes des échanges francs qu'ils estiment être les seuls pouvant faire progresser la profession.

Comme ils estiment que la profession n'a pas réussi à prendre au sein de l'entreprise la place à laquelle elle pouvait prétendre, une certaine urgence du temps qui passe les pousse à dire les choses et non à les parer d'atours artificiels.

La description de ces compartiments de terrain à partir desquels les observations ont été effectuées nous amène à constater que notre terrain de recherches est bien compartimenté. S'il existe des jonctions entre chaque compartiment qui assurent la continuité du terrain, aucun d'eux n'est semblable à un autre.

De cela nous déduisons qu'une approche spécifique à chaque compartiment est nécessaire pour pouvoir en tirer toutes les informations possibles afin d'en révéler la richesse, laquelle servira de base à notre recherche.

Si nous conjugons à cette compartimentation du terrain nos réflexions précédentes sur les angles d'observation et les focales utilisées, nous pouvons alors schématiser notre terrain de la manière suivante :

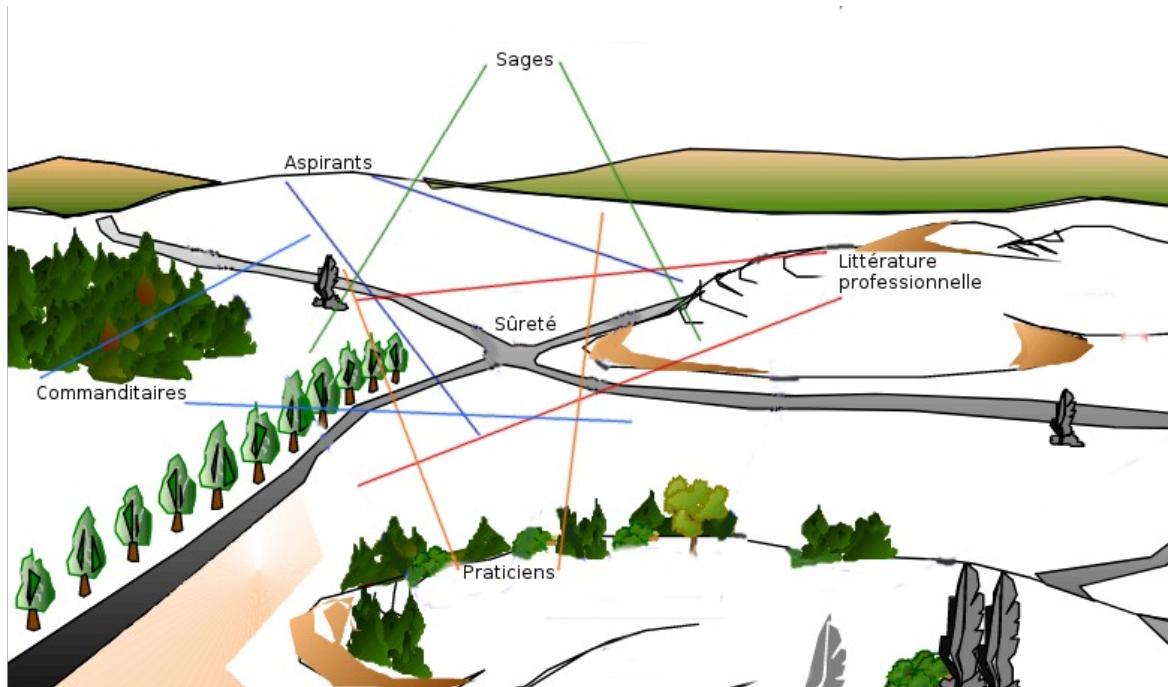


Illustration 18: Compartiments de terrain et angles d'observation. Source : Auteur.

Ce schéma qui nous permet de visualiser notre démarche, nous permet également d'affirmer que notre approche d'ensemble sera fructueuse.

1.2.2. Les bornes de son exploration

Constater qu'une approche spécifique est nécessaire pour chaque compartiment de terrain est un premier point. Il nous faut également poser les bornes de son exploration, à savoir déterminer quels sont les créneaux (temporel, spatial) les plus adaptés au recueil de l'information.

Après avoir répondu aux questions quoi ? et où ? il nous fait maintenant répondre aux questions quand ? et par où ?

Ayant estimé qu'il était préférable de procéder par ordre pour leur exploration, afin de ne pas perdre le fil des raisonnements qui se feraient jour au fur et à mesure de nos recherches, il nous a paru essentiel de déterminer d'abord l'ordonnancement temporel de nos recherches avant de fixer la façon d'approcher les différents compartiments de terrain choisis.

1.2.2.1. *Temporelles*

Au début de notre recherche, une seule évidence dans l'exploration du terrain s'est fait jour : l'enquête auprès des praticiens devait être effectuée à la fin de notre travail de recherches.

La raison principale de cet ordonnancement particulier tenait au fait que nous estimions que les autres recherches réalisées pouvaient susciter des questions susceptibles d'être posées aux praticiens.

Il nous a également semblé préférable de rencontrer les sages avant les praticiens, car nous voyions ces entretiens préalables comme un moyen de mieux connaître la sûreté d'entreprise, sans l'avoir exercée, avant de recueillir la parole des praticiens.

Cet impératif étant posé, les autres recherches que nous avons menées ont pu s'effectuer au fur et à mesure de l'apparition de leur intérêt.

C'est ainsi que nous avons successivement étudié la composition des comités exécutifs (ComEx) des entreprises du CAC 40 afin d'en connaître la composition, déterminer si des directeurs sûreté y siégeaient, cette question du siège au ComEx revenant assez fréquemment dans les débuts de la littérature professionnelle.

Rapidement aussi s'est fait jour la nécessité de creuser les questions de vocabulaire : que signifient exactement les termes sécurité et sûreté, quelles nuances justifient leur différence, dans quelles conditions sont-ils employés ?

De même, les termes de fonction, métier, profession, expert, fiabilité, confiance et légitimité ont fait l'objet de recherches étymologiques et sémantiques. Revenir à la définition des termes est indispensable pour saisir leur sens, comprendre leurs évolutions et interpréter les nuances de leur utilisation.

Le recours à la littérature professionnelle pour saisir l'image que la profession veut renvoyer d'elle-même est au commencement de notre intérêt pour le sujet. Il nous a cependant paru indispensable de nous livrer à l'analyse critique de la composition de *Sécurité et Stratégie* afin de déterminer quelles questions semblaient prioritaires au sein de la profession pour les soumettre par la suite aux praticiens.

Les entretiens avec les sages ont été décorrélés de ces questions, car nous avons estimé que leur vision d'ensemble de la profession ne serait pas altérée par nos recherches concomitantes ou postérieures.

Toutes ces recherches ont eu lieu au cours de l'année 2018.

Deux promotions d'auditeurs du MBA (2018 et 2019) ont été mises à contribution pour des raisons d'opportunité. Intégrer à nos travaux la richesse de leurs propos s'est avéré utile.

Ces recherches ayant été réalisées, nous avons alors estimé qu'il était temps de rencontrer les praticiens.

1.2.2.2. Spatiales

L'aspect spatial de nos recherches s'est avéré assez simple. En effet, notre recherche concernant la sûreté d'entreprise et son directeur dans des entreprises exerçant en France, la centralisation administrative de notre pays a facilité nos recherches.

La plupart des directeurs sûreté que nous avons rencontrés ont effectivement leurs bureaux à Paris ou dans la très proche banlieue, ce qui est fort pratique pour un chercheur résidant lui-même à proximité de Paris.

En outre, la proximité spatiale de différentes entreprises nous a permis, lorsque les agendas des personnes interrogées le permettaient, de programmer deux entretiens dans la même demi-journée.

Un seul praticien résidant à l'étranger, la question de la distance géographique a pu être surmontée par le biais d'un entretien téléphonique.

1.2.2.3. Cybernétiques

Le recours à l'Internet pour nos recherches nous est rapidement apparu comme particulièrement opportun tant il pouvait nous permettre de limiter les contraintes temporelles et spatiales de nos recherches.

En effet, le peu d'informations disponibles en langue française sur la sûreté d'entreprise constitue un handicap certain pour le chercheur.

Le recours à la littérature anglo-saxonne *via* l'Internet nous a permis de constater que l'exploration scientifique de ce sujet n'en était qu'à ses débuts, et que les angles d'approche des scientifiques français et étrangers différaient.

L'aspect quasiment illimité du cyberspace a été amplement mis à profit dans nos recherches. Les études sémantiques, la recherche relative à la composition des ComEx et l'étude critique de la revue *Sécurité et Stratégie* n'ont pu être réalisées que grâce à l'appui de l'Internet.

Son aspect potentiellement illimité nous a ainsi permis de ramener les limites temporelles et spatiales de nos recherches à des mesures plus acceptables.

1.2.3. Un terrain sensible

Tout terrain d'enquête peut être qualifié de potentiellement difficile, car peu de personnes se livrent spontanément, sans calcul ni retenue, à l'enquêteur. En effet, l'enquête possède souvent un caractère intrusif dans la mesure où elle amène une personne à livrer ce qu'elle n'avait pas toujours exprimé auparavant.

Cependant, un terrain est qualifié de *sensible* lorsqu'il possède une caractéristique supplémentaire qui le pousse à se fermer encore davantage, cette caractéristique pouvant être mal comprise ou mal perçue par son environnement extérieur. Cette caractéristique peut être personnelle et donc propre à chaque personne enquêtée, ou de groupe en étant commune à un ensemble de personnes.

La caractéristique personnelle peut être une maladie ou une situation sociale déterminée, la caractéristique de groupe pouvant être l'appartenance à une profession ou un groupe social particulier. Dans ce dernier cas, la personne enquêtée ne livrera que peu d'informations sur le groupe auquel elle appartient, mais peut être plus prolixe sur sa vie personnelle.

1.2.3.1. Caractéristiques de cette sensibilité

Comme la sûreté d'entreprise est amenée à avoir connaissance de sujets humains (pratiques estimées déviantes dans des pays étrangers) voire politiques (prise d'otages dans des pays à risques) d'une sensibilité certaine, nous pouvons nous demander si le terrain d'enquête que nous avons choisi ne peut être qualifié de *sensible*. Cette sensibilité ne serait alors pas due aux personnes interrogées mais à leur pratique professionnelle quotidienne.

Un premier point pouvant appuyer le caractère sensible du terrain est la prise en compte du fait que, comme l'affirment Condomines et Hennequin, la recherche revêt une dimension sensible si « *elle est susceptible de générer une menace pour les personnes étudiées, pour le chercheur ou son entourage direct* » [Condomines et Hennequin, 2013]. À première vue, ce ne semble pas être le cas pour la sûreté d'entreprise car ni les personnes enquêtées, ni le chercheur ni leurs familles n'ont fait l'objet de telles menaces.

Cependant, nous trouvons dans [Renzetti et Lee, 1993] quatre menaces potentielles à propos des enquêtes effectuées. Ce sont l'intrusion dans la vie privée qui peut s'avé-

rer douloureuse pour l'enquêté, la révélation d'un comportement déviant de l'enquêté qui peut être cause de sanction ou de stigmatisation une fois révélé par l'étude, l'affrontement direct ou indirect à des personnes disposant d'un pouvoir de coercition ou de domination qui peuvent faire cesser l'enquête, ou encore la discussion relative à des problématiques sacrées que les enquêtés ne veulent pas profaner.

La proximité affirmée, et même recherchée, entre le directeur sûreté et le dirigeant de l'entreprise nous amène à penser que la recherche relative à la sûreté d'entreprise est sensible parce qu'elle concerne une thématique liée « *à des personnes puissantes disposant d'un pouvoir de coercition ou de domination.* » [Condomines et Hennequin, 2013] Notre expérience nous le prouve, un praticien que pourtant nous connaissons personnellement ne nous a finalement pas accordé d'entretien malgré l'exposé préalable et écrit des thèmes des questions que nous voulions lui soumettre. L'environnement de l'entreprise à cet instant a très vraisemblablement incité son supérieur hiérarchique à lui conseiller une prudence certaine.

Un deuxième élément militant pour la sensibilité de notre terrain est constitué par le fait que notre enquête concerne des personnes généralement atypiques au sein d'une entreprise dans la mesure où, la plupart du temps, elles proviennent d'un milieu extérieur à l'entreprise et n'en possèdent pas toujours les codes. Ce point est évoqué par Bouillon Fresia et Tallio lorsqu'elles citent Cambrézy [Cambrézy, 2001] dans leur introduction à [Bouillon et al., 2005] :

Placés "hors normes", ces groupes sociaux ont pour caractéristique commune d'évoluer à l'écart des autres, soit de leur propre initiative, soit par mesure légale prise par des institutions chargées de les maîtriser ou de régler leur situation.

Si cette citation concerne des réfugiés, l'atypicité de la sûreté au sein de l'entreprise, qui ne peut être passée sous silence, est un élément abondant le caractère sensible de notre terrain.

Enfin, le dernier argument pour justifier du caractère sensible de notre recherche est dû au fait qu'elle concerne un sujet mêlant stratégie (de l'entreprise) et manque de consensus sur sa nature et ses apports à l'entreprise. Le caractère stratégique des informations recueillies nous a été rappelé à quelques occasions lorsqu'il nous a été formellement demandé de ne pas écrire telle ou telle information dans notre thèse. Cette demande a été prise en compte, dans la mesure où si l'information était pertinente pour illustrer les propos tenus ce jour-là, elle ne l'était pas dans le cadre plus général

de nos travaux. Quant à l'absence de consensus à propos de la profession, nous en avons eu la preuve lors du traitement médiatique des affaires médiatisées de la profession, à savoir Renault, Ikéa et Lafarge. Dans chacune de ces affaires, le rôle de la sûreté a été pointé du doigt par la presse, soit que la sûreté ait fait preuve d'excès de zèle, soit qu'elle ait manqué de discernement, voire les deux. Les quelques reportages qui ont eu lieu ont été à charge, laissant planer sur la profession un voile de mystère ou de barbouzerie. Pourtant, chacun des praticiens rencontré nous a affirmé que les règles étaient claires et connues (entretien n° 9) :

On connaît les règles, il y a ce que tu as le droit de faire, il y a ce que tu n'as pas le droit de faire. Moi là-dessus je pense que toutes les questions sont résolues depuis bien longtemps.

Le traitement de ces affaires par la profession est un autre point qui explique la réserve certaine des praticiens (entretien n° 9) :

la sûreté est la seule profession qui passe son temps à s'auto-flageller. Et on est les premiers à communiquer de façon négative sur notre métier. Et par contre on ne sait pas le faire de façon positive. (...) Il y a eu des positions très nettes du CDSE pour expliquer que, il ne fallait jamais plus faire ça, donc ça voulait dire que forcément déjà quelqu'un avait fait quelque chose qui était mal fait et que enfin...

La conjonction de ces deux éléments (caractère stratégique des informations traitées et manque de consensus relatif à l'activité) rappelle les propos de Pierre Fournier qui explique que les interactions entre chercheurs et praticiens sont difficiles dès lors qu'une enquête a lieu dans le domaine du nucléaire [Fournier, 1996] :

Sur l'interaction pèsent donc des effets de censure qui tiennent à l'anticipation, par l'enquêté, d'une hostilité de principe, ou au contraire d'une adhésion à la cause nucléaire tout aussi maximaliste, chez l'enquêteur. Dans les deux cas, il s'interdit tout discours original sur soi et sur l'entreprise.

Enfin, cette sensibilité du terrain se remarque par les trois contraintes relatives au travail de recherche et exposées par Bouillon Fresia et Tallio dans l'introduction de [Bouillon et al., 2005].

La première a lieu dans la relation d'enquête, qui comprend l'accès, le maintien et la légitimation du chercheur au sein du groupe étudié. Il s'agit pour le chercheur de faire

taire la méfiance et la suspicion réciproque qui peuvent s’instaurer entre l’enquêté et lui, le chercheur craignant qu’on lui masque la vérité, et l’enquêté pouvant se méfier des résultats et conclusions d’une enquête menée par un profane.

La deuxième, spécifique aux terrains sensibles, concerne les rapports du chercheur avec les institutions, qui sont souvent à l’origine de la définition de la catégorie de personnes ou du “problème” observés. Cette contrainte peut rejoindre la précédente dans la mesure où nous trouvons dans [Bouillon et al., 2005] la crainte que les chercheurs soient pris pour des espions d’organisations internationales ou gouvernementales. Si tel n’a pas été notre cas, nous avons dû cependant, quelquefois, clarifier les choses en précisant que notre enquête n’était qu’universitaire et qu’en aucune façon elle ne répondait à une commande du CDSE ou d’une quelconque autre organisation. Nous avons bien envisagé la possibilité de constituer des *focus groups* en lien avec le CDSE, ce qui aurait pu nous placer dans une situation de dépendance envers cette organisation, mais ceux-ci n’ont finalement pas pu avoir lieu.

Enfin la troisième et dernière contrainte est relative au travail de restitution des données qui pose la question des formes d’engagement du chercheur. Si le recueil des propos des praticiens peut être neutre, leur restitution écrite et plus encore les implications managériales qui concluront notre recherche peuvent susciter l’incompréhension des enquêtés, voire leur faire ressentir un sentiment de trahison de leur propos par le chercheur et rompre la relation instaurée. La conséquence la plus dommageable en serait une fermeture complète du terrain à d’éventuels travaux futurs.

Ce risque est cependant contrebalancé par la nécessaire intégrité scientifique. Ce faisant, nous rejoignons les propos de Jean-Pierre Dozon, dans sa préface de *Terrains sensibles, expériences actuelles de l’anthropologie* [Bouillon et al., 2005] :

Bien plutôt, en se confrontant à de tels terrains, ne fait-elle que ce qui semblait être au départ de sa constitution propre : comprendre et construire des mondes sociaux au plus près des situations, des pratiques, des sujets et des contextes d’énonciation. Toutes choses qui impliquent nécessairement l’ethnologue, qui lui font faire des choix et prendre des risques, durant la période d’enquête comme après la publication des résultats, et qui peuvent donner lieu, en effet, à des démêlés avec le terrain lui-même.

1.2.3.2. Répercussions sur notre recherche

Le fait qu'un terrain soit sensible n'est pas sans conséquences pour le chercheur qui veut l'étudier. Dans notre cas, les conséquences se sont manifesté dans deux domaines différents : la constitution de l'échantillon et la trame de nos entretiens avec les praticiens.

Une fois la trame initiale de l'enquête constituée, nous avons cherché à contacter le plus grand nombre possible de praticiens pour leur proposer de participer à notre recherche. Nous en avons alors sollicité 32 dont 13 que nous connaissions personnellement ou auprès desquels nous avons été recommandé. Sur les 32 personnes sollicitées, 21 ont répondu, soit un taux de réponse de 65,62 %. Puis, parmi ces 21 praticiens volontaires, nous avons pu en rencontrer effectivement 19, soit un taux de réponse final de 59,37 %.

Des 13 que nous connaissions, 11 ont accepté de nous recevoir, soit un ratio de 84,6 %. Des deux praticiens qui ne nous ont pas reçu, l'un n'a pas expliqué ce revirement de situation, quant au second, la tourmente vécue par son entreprise à cette époque peut expliquer ce mouvement de recul.

Quant aux 19 que nous ne connaissions pas avant de les contacter, 8 nous ont reçu, soit un ratio de 42,1 %.

Cette sensibilité du terrain conforte les affirmations de Condomines et Hennequin selon lesquelles *étant donnée la sensibilité des sujets étudiés, il est souvent difficile de construire un échantillon représentatif* [Condomines et Hennequin, 2013].

Cette difficulté a cependant pu être contournée par le fait que notre recherche peut être qualifiée de générative (cf. *infra*).

La seconde répercussion de la sensibilité du terrain a eu lieu sur la trame de l'entretien que les praticiens nous ont accordé.

Nous avons initialement constitué une première trame d'entretien que nous avons utilisée pour le premier entretien avec un praticien. La définition de plus en plus précise de notre question de recherche nous a convaincu du caractère perfectible de cette trame. L'entretien ainsi réalisé n'est de ce fait pas pris en compte dans les présents travaux, car il diffère trop des suivants.

Nous nous sommes donc remis à la tâche pour aboutir à une nouvelle trame collant davantage à la sensibilité du terrain, laquelle a été éprouvée par les deux premiers praticiens rencontrés. Cette phase d'ajustement, qui leur a été exposée et à laquelle ils ont donné leur accord, nous a permis de valider définitivement le questionnaire, et donc d'envisager la suite des entretiens de façon plus sereine.

Cependant, nous avons décidé de conserver une question relative aux « expériences professionnelles contrastées » que le praticien aurait pu avoir vécues. Le tout premier entretien (finalement non retenu dans les présents travaux doctoraux) a vu apparaître comme réponses à cette question les termes « *bouderies envers le top management* » et « *grains de sable* ». La litote pouvait être interprétée comme l'indice d'une coopération modérée sur ce sujet. Par la suite, après la refonte complète de notre trame, les réponses ont confirmé un engagement très mesuré des praticiens à répondre sans fard à cette question. Après 7 entretiens, nous avons alors choisi de la retirer dans la mesure où les réponses n'auraient pu être exploitées.

Cette mesure confirme que le terrain retenu est effectivement sensible, car elle montre que les entretiens, même s'ils ont eu lieu dans de bonnes conditions, ont été réalisés si ce n'est sous pression (sauf pour un praticien qui n'a vraisemblablement pas eu l'accord de sa direction), au moins en tension à savoir qu'il existait une certaine autocensure de l'enquête [Delage et Troël-Sauton, 2014].

Parce que le terrain est sensible, et afin de permettre une plus grande liberté de parole, nous avons proposé aux praticiens non seulement de ne citer ni leur nom ni leur entreprise dans nos travaux, mais aussi de leur envoyer un avant-projet de notre rédaction afin qu'ils s'assurent de leur parfait anonymat. Tous ont accepté cette précaution.

Nous leur avons demandé aussi l'autorisation d'enregistrer notre conversation afin d'en faciliter la retranscription. Un seul a refusé, ses habitudes précédentes de travail l'ayant rendu rétif aux enregistrements.

1.2.4. Autres particularités du terrain

Outre son caractère sensible, il est intéressant de nous demander si notre terrain de recherche présente d'autres caractéristiques particulières qui pourraient le singulariser par rapport aux autres.

Le premier point remarquable est que nous n'avons pas remarqué qu'on y utilisait un langage particulier. Rien dans *Sécurité et Stratégie* ni dans les entretiens que nous avons eus avec les praticiens ne nous a fait remarquer un langage particulier ou spécifique à la profession. Ce constat prouve que les praticiens, bien que venant souvent d'un milieu professionnel utilisant un sociolecte caractéristique, ont identifié ce point comme nécessaire à leur intégration dans l'entreprise et donc utile à leur légitimité.

Ce signe d'acculturation réussie à l'entreprise doit cependant être nuancé, et tous les responsables sûreté ne s'expriment pas de la même façon : nos entretiens avec des personnes n'ayant pas ou peu d'expérience militaire et issues de l'entreprise se distinguent de ceux réalisés avec les anciens des ministères régaliens. La prise en compte de l'environnement de la sûreté et de ses exigences, la volonté de bien expliquer la différence entre la sûreté et les autres fonctions de l'entreprise tout en montrant leur complémentarité ainsi que la question des apports de la sûreté à l'entreprise sont plus appuyées dans les déclarations des personnes issues de l'entreprise que dans celles des anciens des ministères régaliens. Une légère différence se ressent, comme si la sûreté allait de soi pour ceux qui y sont immergés depuis des années alors qu'elle semble être un bien précieux, pas assez reconnu et valorisé par l'entreprise pour ceux qui y œuvrent depuis moins longtemps.

Il est cependant vraisemblable que notre immersion dans les questions de sécurité et défense nous a rendu plus sensible aux manifestations d'intérêt non feintes envers ces questions et ceux qui s'y consacrent.

Il est aussi utile de noter un recours, de temps en temps, aux sous-entendus. Certaines situations sont décrites avec beaucoup de retenue, tel un éventuel licenciement en cas d'échec. Nous pouvons prolonger cette remarque en constatant que, d'une manière générale, l'échec est euphémisé. Le sont tout autant les situations de conflit, en donnant à ce terme ni son acception de lutte armée, ni celle d'opposition violente, ni encore celle d'expression d'exigences inconciliables, mais simplement celle de désaccord ou d'opposition entre personnes. Preuve en est l'utilisation du terme bouderie à sa place comme nous l'avons indiqué au paragraphe précédent et les quelques réticences, davantage senties qu'exprimées, au moment de répondre à la question demandant si le praticien avait trouvé sa place dans l'entreprise, les éventuels conflits de personnes mis à part.

Agréables à mener, les entretiens ont révélé une aisance certaine des praticiens à s'exprimer, et l'acquisition du vocabulaire et des codes de l'entreprise laisse parfois la place à des résurgences de vocabulaire de leur précédent sociolecte. À ce sujet d'ailleurs, au cours du pot de départ d'un directeur sûreté ancien militaire, ses collaboratrices ont fait remarquer à l'assistance son usage encore fréquent d'expressions typiquement militaires.

1.2.5. Un terrain riche

Mener une enquête en terrain sensible présente plusieurs risques.

Celui de l'échec tout d'abord, qui correspond au cas où les personnes interrogées refusent de répondre à tout ou partie des questions qui leur sont posées. Nous n'avons pas été confronté à cette situation.

Un autre est d'être confronté à des réponses minimalistes, les enquêtés se contentant de répondre aux questions posées, sans chercher à développer leur pensée. Tel ne fut pas non plus notre cas.

Malgré la sensibilité du terrain, nous avons pu constater sa richesse, notamment par le biais des réponses qui nous ont été faites. Nous n'avons jamais eu à relancer nos interlocuteurs, leur propos ont largement couvert le champ des questions posées, et la durée des entretiens prouve l'intérêt qu'ils ont trouvé à répondre à cette enquête.

Il faut aussi noter que sur les 19 entretiens exploités dans notre recherche, 5 ont donné lieu à un exposé préalable de leurs fonctions par les directeurs sûreté, *proprio motu*. Les auteurs de cet avant-propos sont ceux qui ont le plus d'ancienneté dans le métier, et celui qui en a le moins. Ces propos introductifs ont été assez longs, leur durée étant de 5, 8, 14, 17 et 20 minutes. La longueur de ce propos introductif n'a cependant aucun lien avec l'ancienneté dans le métier comme le montre le tableau suivant :

Ancienneté (ans)	0,1	10	13	14	18
Durée de l'avant-propos (mn)	20	5	14	17	8

Tableau 9 : Ancienneté dans la sûreté et longueur du propos introductif.

Source : Auteur.

La durée des entretiens varie de 46 minutes environ pour le plus court, à 2 h 32 pour le plus long. Cette durée n'est nullement liée à un intérêt plus ou moins marqué de

notre interlocuteur pour notre recherche. Tous ont été abondants en informations, et l'entretien le plus court doit cette caractéristique à la grande précision et à l'extrême concision des réponses apportées. Nous avons déjà noté cette particularité du praticien dans l'échange de courriels que nous avons eus avec lui avant notre entretien. Ils étaient tous brefs et concis. Quant au plus long, les développements auxquels il a donné lieu ont enrichi notre réflexion sur le métier.

Nous avons ainsi récolté 28 heures et 43 minutes d'entretien avec les praticiens (soit une moyenne d'un peu plus de 1h30 par entretien) que nous avons retranscrits mot à mot, en relevant également les hésitations qui peuvent être soit le signe de l'inattendu de la question, soit celui d'une reformulation interne qui pourrait s'expliquer par une certaine autocensure.

À ces entretiens s'ajoutent ceux que les deux sages nous ont accordés (3 heures et 2 minutes), ce qui nous procure un total de 31 heures et 45 minutes d'entretiens.

1.2.6. L'influence du chercheur sur le terrain

Toute observation a tendance à modifier le phénomène observé. De même, les réponses à des interrogations reflètent rarement la seule description des faits, car leur auteur peut non seulement manquer d'objectivité ou de pertinence dans son observation, mais aussi être tenté d'enjoliver sa participation à l'action.

Un entretien entre un chercheur et un praticien présente alors plusieurs risques : que l'enquêté altère sa parole afin qu'elle soit correctement comprise par le chercheur ; que le chercheur reformule la parole de l'enquêté afin de mieux la comprendre. Afin de minimiser ces risques, l'objectif est alors d'instaurer une confiance réciproque suffisante entre le chercheur et l'enquêté pour qu'aucune arrière-pensée ne vienne troubler le recueil des faits

La question qui se pose alors à nous est de savoir si cette confiance a pu être instaurée ou si, au contraire, les enquêtés sont restés sur la défensive.

Nous estimons que notre travail d'enquête a été exempt de ce biais, dans la mesure où non seulement les praticiens ne nous ont pas demandé de quitter les lieux lorsqu'ils étaient appelés au téléphone, mais aussi parce qu'ils nous ont délivré des informations qu'ils nous ont demandé de ne pas inscrire dans notre thèse.

En outre, le choix de retranscrire intégralement les propos tenus et enregistrés, limite les risques de leur interprétation par le chercheur et de leur reconstruction *a posteriori*.

Une autre perturbation possible du terrain d'enquête par le chercheur est l'existence d'anciens liens de subordination avec des praticiens. Ces liens pourraient alors placer l'ancien supérieur dans une position délicate car de quasi infériorité envers le chercheur qui vient maintenant se prononcer sur la façon de pratiquer de son ancien supérieur. Cette attitude pourrait aussi exister quand des anciens d'une même école sont face à un chercheur qui est un de leurs « jeunes ». Ces anciens pourraient alors être tentés de se placer dans une position de supériorité pour rétablir une situation qui leur apparaîtrait sinon comme anormale. L.A. Dexter estime que cette situation est logique lorsqu'on procède à des entretiens qu'il qualifie « d'élite » qu'il définit ainsi [Dexter, 2006] :

It is an interview with any interviewee – and stress should be placed on the word 'any' – who in terms of the current purposes of the interviewer is given special, non standardized treatment. By special, non standard treatment I mean: 1 stressing the interviewee's definition of the situation, 2 encouraging the interviewee to structure an account of the situation, 3 letting the interviewee introduce to a considerable extent (an extent which will of course vary from project to project and interviewer to interviewer) his notion of what he regards as relevant, instead of relying upon the investigator's notions of relevance.

Conséquence de ce type d'entretiens, l'enquêteur se place de lui-même dans une situation de certaine infériorité envers l'enquêté [Dexter, 2006] :

In 'elite' interviewing the investigator must be willing to let the interviewee teach him what the problem, the question, or the situation is.

Cette infériorité du chercheur par rapport à l'enquêté s'est également vérifiée lorsque nous avons été reçu par un ancien subalterne hiérarchique : dans ce cas, l'enquêteur est toujours en demande auprès de l'enquêté, quels que fussent leurs rapports précédents.

1.3. L'exploitation du terrain

1.3.1. Stratégie d'accès

Dans la mesure où notre terrain est compartimenté, nous ne pouvons l'aborder d'une manière uniforme. En effet, les parties sensibles devront faire l'objet d'une approche spécifique, au contraire des parties directement accessibles, via l'Internet notamment.

1.3.1.1. Les compartiments de terrain d'accès libre

Plusieurs compartiments constituant notre terrain sont d'un accès presque totalement libre, les ressources se trouvant notamment sur l'Internet. Tel est le cas des offres d'emploi que nous avons consultées et des sommaires de la revue *Sécurité et Stratégie*.

Dans la définition de nos compartiments de terrain, la sérendipité a joué un rôle important. En effet, la consultation du réseau social LinkedIn nous a permis de voir que des offres d'emploi relatives à la sécurité et la sûreté y étaient disponibles. Cette coïncidence avec notre consultation du réseau nous a poussé à recueillir le plus d'offres d'emploi possibles pour les analyser.

La limite de cette sérendipité pourrait être constituée par la question de l'exhaustivité de ces offres. L'exhaustivité n'était cependant pas l'objectif de cette recherche d'offres d'emploi, nous voulions savoir quelles étaient les attentes des entreprises lorsqu'elles recrutent un directeur sûreté. De plus, l'exhaustivité n'est pas forcément atteignable, dans la mesure où les embauches de directeurs sûreté ne résultent pas toutes d'une publication d'offre d'emploi. En effet, au moins 3 des praticiens que nous avons rencontrés ont obtenu leur poste sans qu'une offre d'emploi soit publiée, mais parce que le président de l'entreprise ou l'un de ses collaborateurs leur a offert le poste.

Finalement, la seule difficulté que nous avons rencontrée a été constituée par la recherche du lieu où nous pourrions trouver ces ressources.

1.3.1.2. Les compartiments de terrain d'accès restreint

Les trois autres compartiments de terrain que nous avons explorés sont d'un accès moins libre. Tant les auditeurs du MBA que les sages et les praticiens ne peuvent être abordés d'une manière volontariste et sans précaution, au vu du caractère sensible des informations qu'ils traitent.

Nous avons constaté que pour maximiser les chances de rencontrer des personnes qui constituent un terrain sensible, il valait mieux remplir l'une des conditions suivantes : connaître personnellement les personnes à rencontrer, ou bénéficier d'une recommandation pour les contacter, ou encore mettre en avant un point commun entre le chercheur et les personnes à interroger.

L'existence de ces conditions ne signifie pas qu'il est impossible de rencontrer des personnes si nous n'en respectons pas au moins une, mais si tel est le cas, la prise de contact sera plus difficile. En témoigne le faible taux de retour des personnes que nous avons contactées sans les connaître ni même être recommandé.

La connaissance personnelle nous semble le meilleur point d'entrée pour accéder à un terrain sensible. Elle nous permet en effet d'exposer plus longuement les attendus du travail et de lever les éventuelles réticences qui pourraient survenir au cours de cet exposé. Elle n'est cependant pas un gage de réussite, puisque deux praticiens que nous connaissons personnellement ont finalement décliné notre proposition d'entretien, dont un à propos duquel nous ne pouvons avancer aucune explication. Sur les 11 praticiens que nous connaissons personnellement et que nous avons contactés, 9 nous ont répondu, soit un taux de 81,82 %.

La recommandation est également un bon moyen d'entrer dans un terrain sensible. Elle permet de rassurer tant la personne démarchée qui, connaissant la personne qui recommande, peut être amenée à lever ses réticences (ce qui est le but recherché) que l'enquêteur, tributaire du nombre de personnes qui accepteront de se plier à son questionnaire.

L'existence d'un point commun entre le chercheur et la personne rencontrée (ancien métier commun, anciens élèves d'une même école) permet de rapprocher les deux interlocuteurs, et présente également l'avantage de casser la glace rapidement lorsque l'entretien débute, même si ce point commun n'est pas évoqué directement durant l'entretien.

Nous avons ainsi contacté 7 personnes de cette manière, et 6 nous ont accordé un entretien, soit un taux de 85,71 %.

Nous avons également rencontré le dernier cas de figure évoqué, à savoir la prise de contact qui peut être qualifiée de « à l'inconnu », et le taux de réussite a été bien moins important que pour les deux cas précédents : sur 13 personnes contactées, seules 4 nous ont répondu et accordé un entretien, soit un taux de 30,77 %.

Les résultats de ces trois cas de figure différents sont récapitulés dans ce tableau :

	Contacts pris	Entretiens accordés	Pourcentage
Connus personnellement	11	9	81,82
Contact via intermédiaire	7	6	85,71
Inconnus	13	4	30,77

Tableau 10 : Taux de réussite parmi les différents réseaux. Source : Auteur.

Si les chiffres sont faibles et qu'une loi universelle ne peut donc en être tirée, ce tableau nous permet de confirmer cependant que nous avons davantage de chances, dans un terrain sensible, de pouvoir interroger des personnes que nous connaissons personnellement ou qui nous sont présentées *via* un intermédiaire.

Le faible taux de réponse des praticiens inconnus reflète deux éléments apparemment contradictoires :

- le premier est que le monde de la sûreté d'entreprise est un monde qui semble cultiver une certaine réserve ;
- le second est que, une fois la réserve tombée, les entretiens sont accordés facilement puisque les 4 personnes qui ont répondu à notre message nous ont par la suite accordé un entretien.

Cette méthode a également été mise en œuvre pour approcher tant les sages que les auditeurs du MBA.

En effet, nous connaissons l'un des sages depuis de nombreuses années, et le contact avec le second a été facilité par une mise en relation.

Quant aux auditeurs du MBA, nous avons pu les inclure dans notre terrain de recherches parce que la titulaire de la chaire de gestion dudit MBA nous a demandé d'intervenir dans cette formation.

1.3.2. Le recueil de l'information

Le recueil de l'information a fait l'objet de modalités différentes adaptées à chaque compartiment de terrain. En effet, ceux d'un accès libre *via* l'internet n'ont pas fait l'objet de précautions particulières puisque toute l'information qu'ils renferment peut être aisément récoltée. Les concernant, les seules questions auxquelles nous avons été confronté ont été celles du tri et de l'exploitation de ces informations.

C'est ainsi que 19 offres de postes publiées sur LinkedIn entre le 7 novembre 2018 et le 19 juillet 2019 ont été recueillies et consultées.

Fort logiquement, des modalités de recueil spécifiques ont dû être mises au point pour recueillir l'information disponible dans les trois autres compartiments de terrain d'accès restreint.

L'information a été recueillie auprès des auditeurs du MBA lors de séances de cours interactives. En effet, au lieu de dispenser un cours magistral qui ne nous aurait livré aucune information de leur part, le choix de séances au cours desquelles les auditeurs auraient la parole a été préféré.

Lors de la première séance (5^e promotion) ont ainsi été abordées les questions de la nature de la sûreté, sa place dans l'entreprise, et son éventuel caractère de profession. Avec la promotion suivante, nous avons abordé les questions de la place de la sûreté, son rôle et sa légitimité dans l'entreprise. Ces trois termes ont été volontairement non définis en début de séance pour que les avis recueillis soient les plus spontanés possible.

Comme les auditeurs ne sont pas tous des praticiens en exercice, nous savions que les réponses aux questions que nous leur poserions mêleraient des aspects purement théoriques à quelques éléments pratiques. Nous avons donc choisi de leur poser des questions assez générales pour ne pas les placer dans une situation impossible.

Le recueil d'informations auprès des sages n'a pas eu lieu comme nous l'avions prévu. En effet, l'entretien semi-directif initialement prévu s'est transformé en un recueil de paroles.

Dans la mesure où nous ne cherchions pas à recueillir une expression spontanée (comme pour les auditeurs du MBA et les praticiens), nous leur avons envoyé la trame de notre questionnaire quelques jours avant notre rencontre afin qu'ils aient le temps de préparer leurs réponses. En effet, l'objectif de ces entretiens était de recueillir une vision d'ensemble de la profession, à la lueur de leur expérience. La spontanéité ne revêtait donc pas une importance particulière.

L'effet secondaire de cette précaution a été la transformation de l'entretien semi-directif en un entretien libre, dans lequel cependant chaque sage a abordé tous les thèmes que nous voulions évoquer avec eux. Les relances n'ont pas été nécessaires, dans la mesure où les questions qu'ils ont choisi d'évoquer à ces occasions reprenaient notre questionnement.

Comme nous anticipions le fait que toutes les demandes d'entretien auprès des praticiens ne se concrétiseraient pas, et afin de maximiser la probabilité de nous voir accorder un entretien, nous avons alors envoyé le message suivant à tous ceux que nous estimions susceptibles de pouvoir utilement participer à nos recherches :

je mène actuellement un travail de recherche sur la sûreté en entreprise et les directeurs sûreté. À ce titre, je souhaiterais vous rencontrer pour un entretien d'une à deux heures portant sur les thèmes suivants :

- la formation des directeurs sûreté ;*
- la professionnalisation et la fiabilité de leur équipe ;*
- la place de leur direction dans l'entreprise ;*
- enfin l'image que leur direction s'est construite.*

L'objectif est de mieux comprendre le fonctionnement de cette direction particulière dont le périmètre, d'après mes premières constatations, varie énormément d'une entreprise à l'autre.

L'objectif était de montrer aux praticiens que notre recherche ne concernait aucunement l'un des points qui peuvent être *a priori* qualifiés de sensibles, tels que la politique de l'entreprise ou les opérations qu'ils mènent. Le détail des questions ne leur a cependant pas été communiqué, car nous voulions obtenir des réponses brutes et non raffinées par une longue maturation.

Une seule personne a refusé l'entretien, les récentes turbulences que son entreprise a vécues expliquent vraisemblablement ce refus.

Si les praticiens constituent un terrain sensible, nous devons souligner qu'une fois le principe de l'entretien accordé, tous se sont déroulés dans d'excellentes conditions. Une certaine confiance a été de mise dans leur réalisation, puisque leur enregistrement audio a été accepté (à l'exception d'un seul), et que les quelques appels téléphoniques qui ont interrompu nos entretiens se sont déroulés en notre présence.

Les excellentes conditions de réalisation de ces entretiens se sont notamment traduites par leur durée. L'entretien le plus bref a duré environ 45 minutes parce que les réponses étaient particulièrement limpides, le plus long environ 2 heures et demi car il a donné lieu à de longs et utiles développements. Toutes les questions ont pu être posées, et le seul entretien qui n'a pu aller à son terme, du fait d'un impératif professionnel du praticien rencontré a pu s'achever quelques jours après par téléphone.

Un seul entretien n'a pu avoir lieu en face à face, dans la mesure où la personne interrogée ne se trouvait pas en région parisienne. Il s'est donc déroulé par téléphone.

Nous avons pu remarquer que la durée des entretiens accordés ne dépend pas de l'ancienneté dans la pratique de la personne interrogée comme le montre le schéma ci-dessous :

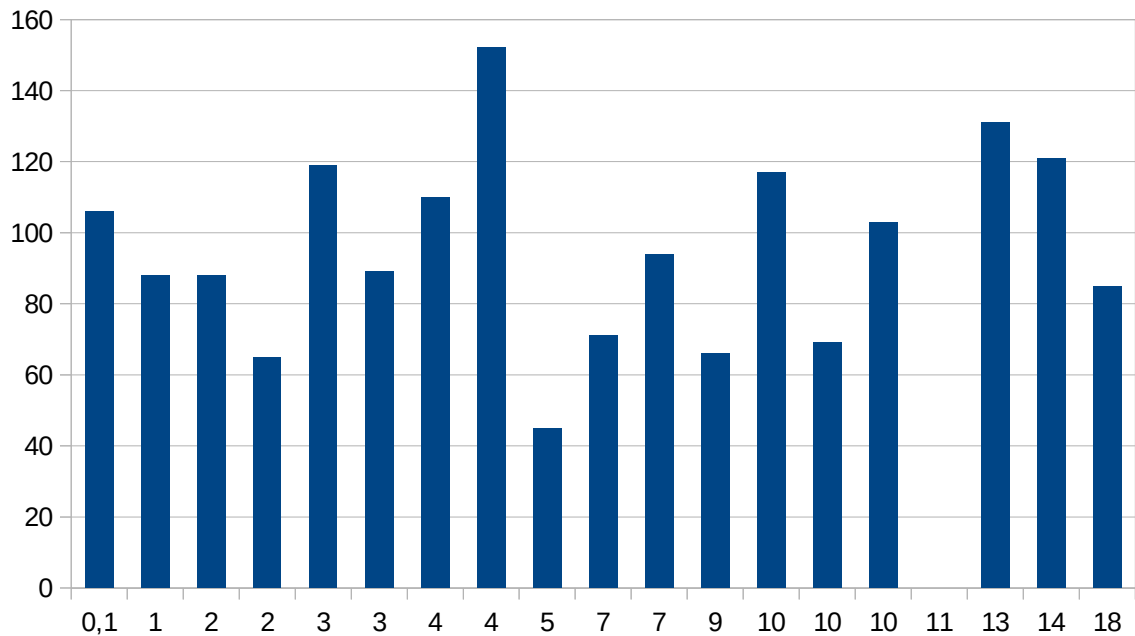


Illustration 19: Durée de l'entretien (en minutes) selon l'ancienneté de pratique de la sûreté (en années). Source : Auteur.

Les valeurs en abscisse indiquent le nombre d'années passées dans la sûreté d'entreprise, et celles en ordonnées la durée de l'entretien accordé. L'entretien dont la durée n'est pas mentionnée dans le graphique est celui pour lequel le praticien n'a pas souhaité être enregistré.

Deux entretiens nous ont été accordés en précisant que le temps qui nous serait consacré ne saurait être trop long. Cela nous a amené pour l'un à supprimer les premières questions, pour l'autre à tenter de court-circuiter les propos introductifs. Finalement, le propos introductif a été tenu et aucun de ces deux entretiens n'a été écourté. Notre crainte de ne pas pouvoir aller jusqu'au bout du questionnement initialement prévu s'est donc avérée vaine.

Une fois ces entretiens réalisés, leur transcription mot à mot a eu lieu afin que leur contenu puisse être analysé et comparé plus aisément.

1.3.3. Les questionnaires utilisés

Notre exploration du terrain s'est fondée sur deux questionnaires différents : le premier concernant les sages dont le but était de recueillir une vision dotée d'un certain recul sur la pratique ainsi l'appréciation de son état actuel (comment ils voient la pratique), et le second concernant les praticiens visait à obtenir un instantané de la pratique (comment ils vivent la pratique).

Les deux entretiens accordés par les sages, qui s'apparentent à des entretiens semi-directifs⁴, ont eu pour base de départ une grille d'entretien adressée à chacun (cf. Annexe 3). Bien que la pratique se soit davantage approchée d'un entretien libre, elle a cependant permis d'évoquer l'ensemble des sujets prévus.

Après relecture des entretiens, nous avons pu synthétiser les thèmes abordés dans le tableau suivant :

Entretien A	Entretien B
1 Objectifs et moyens	1 L'évolution historique du métier
2 Définir l'objectif à atteindre	2 Le profil des directeur sûreté
3 L'environnement conditionne le recrutement	3 Les évolutions récentes de l'environnement
4 Inscrire la sûreté dans l'entreprise	4 L'indispensable formation
5 Protection et prévention	5 La reconnaissance du directeur sûreté dans l'entreprise
6 Le secret	6 La professionnalisation
7 Asseoir la sûreté dans l'entreprise	
8 S'élever par les data	
9 Définir l'image du directeur sûreté	

Tableau 11 : Thèmes abordés par les sages. Source : Auteur.

Chaque entretien, quand bien même le questionnaire de départ était identique, s'est orienté sur les thèmes de prédilection de la personne rencontrée. Ce qui montre la richesse du sujet de départ et le nombre de réflexions qui peuvent surgir de son étude.

Les entretiens accordés par les praticiens ont pu se dérouler selon le fil directeur prévu, à l'exception d'un seul pour lequel le temps initialement prévu étant court, nous

⁴ Car ils ne suivent pas les cinq phases canoniques à savoir : élaboration de la grille d'entretien, démarrage de l'entretien, introduction du guide, retour au non-directif, introduction directive d'un nouveau thème.

avons dû supprimer quelques questions pour nous concentrer sur celles estimées les plus importantes.

L'aboutissement de nos recherches préparatoires a été la constitution de la trame de l'entretien utilisé lors des rencontres avec les praticiens (cf. Annexe 4).

Elle a été réalisée au fur et à mesure de la constitution de notre revue de littérature et reflète donc les questions qui ont été soulevées par la confrontation des enseignements de cette revue avec la pratique telle que nous l'avions observée.

La première trame d'entretien constituée a été testée avec un praticien que nous connaissons personnellement. Son inadéquation à notre recherche nous étant apparue lors de la relecture des réponses obtenues, nous avons alors décidé de le refondre entièrement. C'est ainsi que nous avons abouti à une nouvelle trame, laquelle a été éprouvée par les deux premiers praticiens rencontrés. Cette phase d'ajustement, qui leur a été exposée et à laquelle ils ont donné leur accord, nous a permis de valider définitivement le questionnaire, et donc d'envisager la suite des entretiens de façon plus sereine.

La trame ainsi constituée visait à poser les questions que nous estimions les plus délicates (celles relatives à l'hypocrisie organisationnelle) en fin d'entretien, les parties précédentes ayant pour objectif de constituer une entrée en matière progressive.

C'est ainsi que nous avons débuté par des questions relatives à l'entreprise, son secteur d'activité, son effectif, celui de la sûreté et le positionnement hiérarchique de cette dernière, qui nous permettaient non seulement de mieux situer la sûreté dans l'entreprise, mais aussi de constituer une entrée en matière progressive.

Par la suite, notre questionnaire a abordé successivement les thèmes de la formation, la profession, la fiabilité, l'hypocrisie organisationnelle et l'image. Ils correspondent (à l'exception de l'image) à ceux étudiés dans la revue de littérature.

Les questions posées étaient toutes ouvertes, l'objectif de recueil d'une parole spontanée excluant les questions fermées ou dans lesquelles une réponse était suggérée. Ce point a parfois nécessité de travailler des questions pour allier à leur clarté une certaine ouverture.

C'est ainsi que pour savoir si les praticiens étaient considérés à l'égal des directeurs de fonctions établies, nous avons choisi de demander qui étaient leurs collègues.

Le caractère non contraignant que nous avons voulu donner à nos questions nous a cependant parfois amené à les préciser afin d'obtenir une réponse utile.

1.3.4. Les modalités d'exploitation des données

Une fois le matériau recueilli, nous nous sommes demandé comment l'exploiter dans les meilleures conditions possibles.

Deux options se sont rapidement fait jour : la construction de bases de données ou leur exploitation en plein texte.

Nous avons choisi de créer une base de données pour exploiter les sommaires de *Sécurité et Stratégie*. La grande quantité de données disponibles (plus de 200 articles recensés) ainsi que leur caractère peu exploitable sans le recours à ce type d'artifice informatique nous ont poussé à en créer une.

Nous avons alors ainsi pu conduire une recherche tant quantitative que qualitative de cette revue. L'analyse quantitative a eu pour objectif de comparer la périodicité pratique de la revue à celle annoncée sur le site, l'évolution du nombre de pages et du nombre d'articles par numéro au cours du temps, ainsi que sa diffusion.

L'analyse qualitative nous a permis de constater quelle était la fréquence d'apparition des différentes rubriques, l'adéquation de leur titre au vu des articles proposés, leur pertinence au vu de l'actualité, et de mettre la réalité de la revue en rapport avec ses ambitions annoncées d'être une revue européenne destinée également aux étudiants et aux chercheurs.

Le détail de cette recherche se trouve dans l'Annexe 5.

La base de données a également été retenue pour analyser les offres d'emploi, quand bien même la quantité d'offres d'emploi peut paraître assez faible (19 offres).

L'hétérogénéité du vocabulaire employé dans la qualification du poste et la diversité des responsabilités et missions confiées rend leur analyse peu simple et montre que les attentes envers la personne recrutée ne sont pas toujours très structurées. En effet, une première requête dans la base de données fait apparaître que sur les 19 offres d'emploi, 8 concernent un poste de directeur. Les autres intitulés sont divers : Chargé de sécurité (2), Responsable sûreté (2), Security manager (2), puis viennent avec une occurrence chacun les termes Emergency management planning and response, Manager sécurité, Regional security director, Responsable sûreté biens, et Responsable tranquillité sûreté.

Cette hétérogénéité peut révéler une certaine méconnaissance du métier et de ses attendus possibles.

L'emploi du terme *directeur* ne signifie pas pour autant un poste proche de la direction de l'entreprise. En effet, dans l'échantillon retenu, une entreprise recherche un directeur titulaire d'un SSIAP1 (brevet de service de sécurité incendie et d'assistance à personnes de niveau 1), soit le diplôme requis pour être agent de sécurité incendie.

Pour les sages et les praticiens, la longueur des entretiens et celle subséquente de leurs retranscriptions (de 4 à 27 pages) ne nous a pas permis de constituer une base de données. L'impossibilité de constituer des champs corrects pour ces bases, jointe à la difficulté de coder toutes les réponses nous a fait abandonner cette idée. Nous avons donc exploité les données recueillies en lisant, à de multiples reprises, les retranscriptions des entretiens obtenus. La répétition de ces lectures a fini par nous les rendre familiers.

Pour les praticiens cependant, nous avons choisi d'avoir recours à des tableaux synthétiques qui présentaient l'avantage de pouvoir faire apparaître aisément les hésitations que nous avons notées lors de certaines réponses. Nous pouvions en outre, plus facilement qu'avec une base de données, réaliser des graphiques permettant de mieux visualiser certains phénomènes.

L'inconvénient de cette pratique, par rapport à la base de données, est la nécessité de les lire et les reprendre plusieurs fois pour se familiariser avec les propos qui y sont tenus. L'avantage de leur retranscription intégrale est qu'elle permet de se les approprier.

Le cas des auditeurs du MBA est particulier, parce qu'il n'a permis aucune des pratiques utilisées pour les données recueillies par ailleurs.

En effet, il n'était pas possible d'enregistrer les propos car cela aurait très vraisemblablement nui à la spontanéité des échanges et aurait été mal apprécié des auditeurs. Nous avons donc choisi de prendre des notes lorsque chaque groupe d'auditeurs présentait la synthèse de ses réflexions, de rédiger un mémo récapitulatif de la séance le plus rapidement possible, tant que nos souvenirs étaient encore frais, afin de pouvoir exploiter ces informations par la suite.

1.3.5. La qualité du matériau recueilli

L'exploitation des données recueillies ne peut être pertinente que si nous nous sommes auparavant assuré de leur qualité.

Les modalités du contrôle ont varié selon les données recueillies.

La qualité des offres d'emploi peut être éprouvée assez simplement, en comparant leur contenu aux connaissances que nous possédons sur la sûreté d'entreprise, à ce que la littérature professionnelle et les sages nous ont dit de cette profession, ainsi qu'aussi aux images, parfois faussées, qui circulent sur la profession.

Nous remarquons tout d'abord que le niveau de rattachement des personnes recrutées, lorsqu'il est précisé, est tout aussi divers que dans la réalité : DG France, DG Adjoint, VP France, DRH local, Sous-directeur des politiques locales. Aucune pratique n'étant consacrée par la profession, cette diversité est plausible.

Le second point remarquable est la juridiction précisée dans l'offre d'emploi. Si l'on prend en compte les offres de poste de directeur (à l'exception de celle demandant un SSIAP), les grandes missions qui seront confiées à ces 7 personnes sont assez semblables puisqu'elles consistent en la définition de la politique de sécurité, de sûreté voire d'EHS (Environnement Hygiène Sécurité) et, parfois, le contrôle de son application. Quelques nuances existent, l'une qualifiant la politique de globale, une autre évoquant la démarche d'amélioration continue, une troisième liant cette définition à la nature des risques générés et inhérents à l'entreprise et au sein du périmètre du groupe en France, une dernière enfin précisant qu'il reviendra à la personne recrutée de détecter les intentions de nuire.

Ces propositions générales sont assez classiques et entrent dans la juridiction habituelle des directeurs sûreté d'entreprise. Remarquons également que les risques criminels, classiques ou nouveaux sont totalement absents de ces offres d'emploi, de même qu'ils n'ont pas été abordés par les praticiens lors des entretiens.

La déclinaison pratique de ces grandes missions, mis à part l'énoncé de la nécessité de la mise en œuvre et du contrôle de la politique de sûreté sécurité, révèle de grandes disparités. Si nous les déclinons selon les trois composantes de l'intelligence économique (sécurité, veille, influence), nous trouvons en matière de sécurité la protection des sites et des personnes, la définition du programme de sécurité, des standards et procédures, l'évaluation et la réduction des risques, le contrôle de la sécurité des

voyageurs, la préparation des plans d'évacuation, ainsi que la sécurité rapprochée des membres du CoDir et du ComEx.

La veille est réduite à sa plus simple expression, une seule offre mentionnant le fait de devoir assurer une veille technologique sur les différents produits (matériels et logiciels).

Enfin l'influence n'est pas oubliée puisqu'il faut assurer l'interface avec les pouvoirs publics, piloter les actions de sensibilisation à la **sûreté**, conseiller et assister les directeurs de sites.

Quelques missions semblent montrer une certaine prise en compte de l'étendue possible de la juridiction de la **sûreté** puisque ce sont la protection de l'information, la gestion de crise, ainsi que le contrôle des activités sous-traitées en matière de sécurité privée, d'accueil et de standard.

Là encore cette disparité est conforme à l'observation de la réalité.

Nous remarquons dans ces offres d'emploi la confusion habituelle entre les termes **sûreté** et sécurité, certaines offres incluant la coordination de la politique environnement hygiène sécurité, la réduction et le contrôle des risques professionnels au sein de l'ensemble des sites (accidents du travail, maladie professionnelles..), l'analyse de ces risques, leur évaluation et la préconisation des solutions de prévention et de protection adaptées, la charge de faire respecter les lois HSE incendie, et la participation au CHSCT.

Notons également qu'une offre d'emploi charge son futur titulaire de définir des indicateurs, indiquant ainsi la faible maîtrise de la question par le recruteur.

Un tel mélange d'éléments plausibles et de preuves de la méconnaissance de la **sûreté** nous indique que le matériau recueilli est réaliste, et qu'il est donc exploitable.

Les propos des auditeurs du MBA doivent passer par un crible différent pour nous assurer de leur qualité.

Comme la majorité d'entre eux ne pratique pas la sûreté, leur propos seront réputés de qualité suffisante pour être intégrés à notre recherche s'ils possèdent deux caractéristiques : une différence entre les propos des praticien de l'entreprise et les autres et, d'une manière générale, une description de la pratique qui, bien que plausible, reste théorique.

Plusieurs questions ont été évoquées durant nos deux séances.

La première, relative à la nature de la sûreté d'entreprise portait sur le terme à employer pour la décrire : sûreté, sécurité ou un autre. Si les auditeurs évoluant dans un milieu sécuritaire ont remarqué la différence des termes, ceux qui y sont extérieurs (1 seul groupe) ont trouvé ce distinguo peu perceptible.

Un premier paradoxe du directeur sûreté leur a été soumis : un homme d'action peut-il aussi être un homme de réseau ? Là encore, les auditeurs des milieux sécuritaires ont estimé que les deux aspects devaient être combinés, alors que les autres estiment que le réseau doit primer sur l'action.

Un autre paradoxe du directeur sûreté leur a ensuite été soumis : éviter l'occurrence de problèmes tout en étant capable de les régler. La même opposition de groupes s'est fait jour. Pour les groupes sécuritaires, la prévention doit être majeure et, si nécessaire, le praticien doit savoir gérer une crise, alors que le dernier groupe estime que les deux doivent être sur un pied d'égalité.

Quant à la proximité de la sûreté avec le dirigeant de l'entreprise, tous les groupes ont estimé qu'elle était nécessaire, car la sûreté est un domaine transverse. Questionnés sur sa nature, les auditeurs ont été unanimes pour la qualifier de centre de coûts, les profits étant indirects. Seuls les extérieurs à la sûreté ont estimé qu'elle pouvait être valorisée dans une offre commerciale.

Ces résultats peuvent être résumés dans le tableau suivant :

	Militaires	Praticiens	Extérieurs
Différence des termes sécurité et sûreté	Oui	Oui	Presque pas
Homme d'action ou de réseau ?	Les deux	Les deux	De réseau
Prévention ou gestion de crise ?	Prévention	Prévention	Les deux
Proche du dirigeant ?	Oui	Oui	Oui
Centre de coûts ou de profits ?	De coûts	De coûts	Valorisable

Tableau 12 : Réponses des auditeurs de la 5^o promotion du MBA de l'EOGN.

Source : Auteur.

L'image perçue du métier est réputée négative, principalement parce que la sûreté est mal connue. Son directeur doit alors trouver des solutions pour y remédier. Si tous les groupes s'accordent pour affirmer que la sûreté peut s'enseigner, sa fiabilité est estimée relative et constitue un but vers lequel il faut tendre.

Tous les auditeurs de cette promotion estiment que l'avenir de la sûreté passe par la prise en compte des données que détient l'entreprise et de l'intelligence économique,

et que sa reconnaissance nécessite un positionnement au plus haut, voire une place au ComEx.

Pour la promotion suivante, tous les groupes ont estimé que le responsable sûreté devait avoir un accès direct auprès du dirigeant, que ce soit par sa place dans l'organigramme ou par un canal non formalisé.

La participation au mieux, ou au pire la présence ponctuelle au ComEx ont été soulignées. Seul le groupe d'extérieurs à la sûreté a mentionné l'importance de l'existence d'un réseau, de relais ou de référents sûreté dans l'organisation.

Tous estiment également que le responsable de la sûreté, de par son positionnement transversal, doit conseiller le dirigeant, sensibiliser l'organisation aux questions de sûreté, tout en étant un homme de terrain et d'influence.

Quant à sa légitimité, elle repose pour eux sur son expérience et ses compétences, sa place dans l'organigramme, sa personnalité, son action dans les événements graves.

La différence entre les propos des praticiens de la sûreté et les autres apparaît notamment dans la question du vocabulaire employé : les débats existant prouvent l'absence d'un corpus stabilisé ce qui n'aide pas à mieux faire connaître la sûreté. Nous avons aussi noté une opposition des groupes lorsque les paradoxes leur ont été soumis : aucune unanimité ne ressort des propos tenus.

Quant à la description de la pratique, elle est, bien que plausible, encore théorique comme le montrent les avis sur la présence au ComEx et l'indispensable ajout de la sécurité des data et de l'intelligence économique à la juridiction du directeur sûreté. Les propos recueillis lors de ces deux séances vérifient ainsi les critères de fiabilité que nous avons énoncés.

S'assurer de la qualité des informations recueillies lors des entretiens que les sages nous ont accordés s'est effectué en plusieurs temps.

Nous avons tout d'abord synthétisé chaque entretien pour voir quels thèmes y avaient été abordés. Cette première comparaison a permis de constater que, si les deux entretiens ont leurs caractéristiques propres, reflet de la personne interrogée de son expérience et de ses sujets principaux d'intérêt (l'insertion dans l'entreprise pour l'entretien A, l'affirmation de la profession pour le B), ils ne se contredisent aucunement mais dégagent des préoccupations communes et s'avèrent complémentaires.

Nous avons comparé ces thèmes et avis à ceux exposés dans la littérature professionnelle, et avons constaté qu'ils s'inscrivaient dans la continuité des questions que cette littérature soulevait.

Enfin, la réalisation d'un logigramme de rapports entre les thèmes abordés par chaque sage nous a confirmé la qualité des propos recueilli et montre la complémentarité de leurs propos.

En effet, l'évolution historique du métier (B.1) amène à poser la question de la différence entre les objectifs et les moyens (A.1), pousse à définir l'objectif à atteindre pour la sûreté (A.2). Le profil des directeurs sûreté (B.2) est conditionné par l'évolution de l'environnement (A.3) actuellement soumis à de nombreuses évolutions (B.3) ainsi que par l'objectif à atteindre pour la sûreté (A.2). L'inscription de la sûreté dans l'entreprise (A.4), la maîtrise de la protection et de la prévention (A.5) et du secret (A.6) ainsi que la formation des titulaires du poste (B.4) sont des préalables à la reconnaissance du directeur sûreté dans l'entreprise (B.5) et donc à l'affirmation de la sûreté dans l'entreprise (A.7). Pour ces deux personnes interrogées, la numérisation du monde et des entreprises fait que la sûreté est actuellement à un moment charnière de son existence : par la prise en compte des data (A.8) et sa professionnalisation (B.6) elle a l'occasion de s'inscrire durablement dans l'entreprise et donc de faire évoluer positivement l'image du directeur sûreté (A.9).

Ce qui permet d'obtenir le diagramme d'interactions suivant (les thèmes évoqués par A sont en rouge, ceux évoqués par B en bleu) :

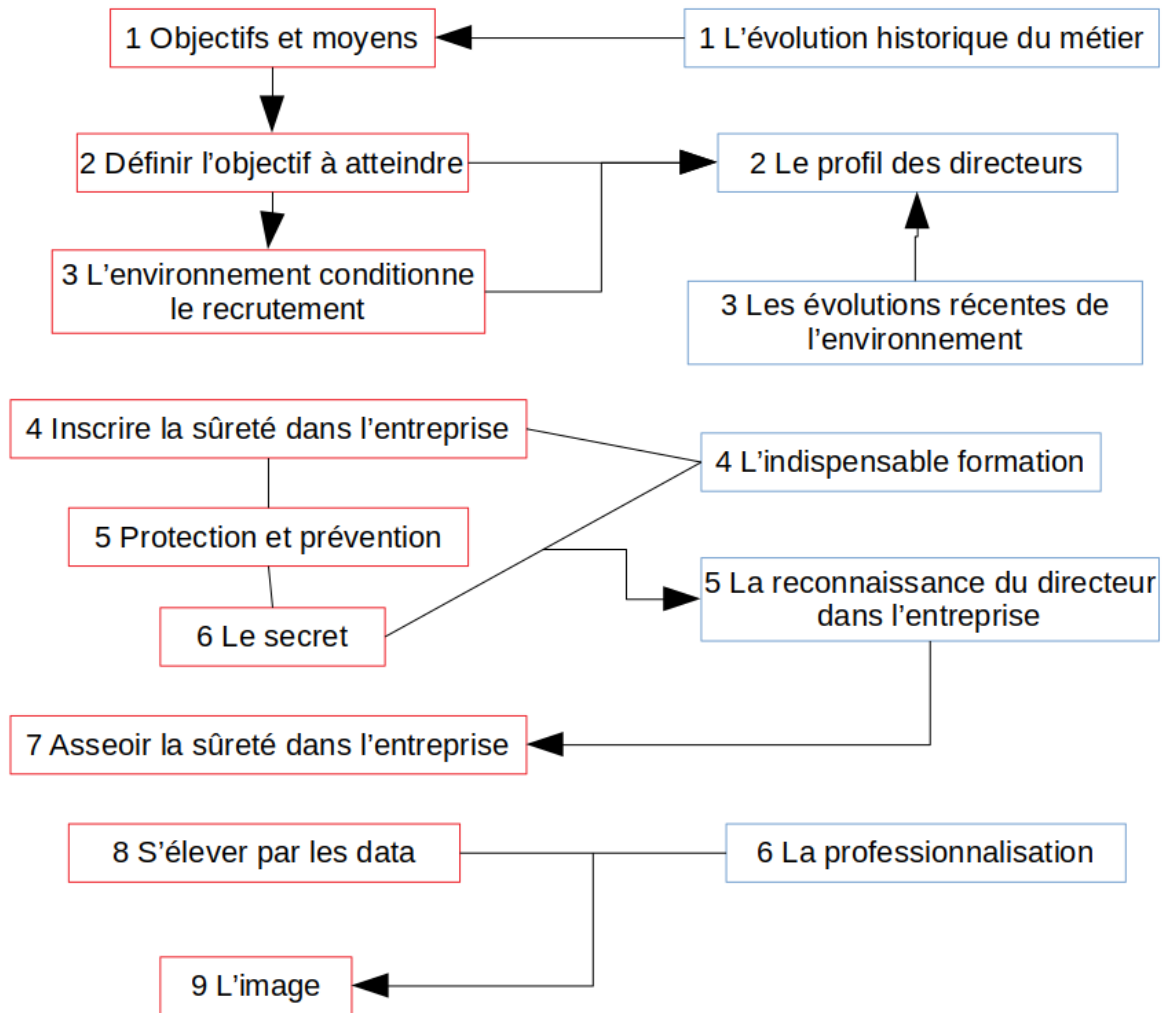


Illustration 20: Logigramme des entretiens. Source : Auteur.

Il ressort de cette illustration que le profil des directeurs sûreté, l'assise de la sûreté dans l'entreprise et l'image du directeur sûreté sont les thèmes les plus importants de ces entretiens.

Ces trois thèmes étant récurrents dans la littérature professionnelle, nous pouvons en déduire que la qualité du matériau recueilli lui permet d'être intégré à notre recherche.

En ce qui concerne les praticiens, la question de la qualité peut être tranchée en posant trois questions : celle de la représentativité de notre échantillon de praticiens, celle de la cohérence d'ensemble des entretiens, et celle de la générativité de notre recherche.

La première question est celle de la représentativité du terrain : en le choisissant, sommes-nous certain que les données que nous recueillerons ne seront pas biaisées et nous permettront de décrire correctement la réalité ? La question subséquente étant de savoir si les données seront suffisantes pour décrire et comprendre l'objet de notre observation.

Ces questions se posent d'autant plus que le caractère sensible du terrain augmente la difficulté de construire un échantillon représentatif ainsi que nous le trouvons dans [Condomines et Hennequin, 2013].

Nous répondrons à la question de la représentativité en trois temps.

- Le premier temps en affirmant une certaine représentativité des praticiens retenus. Le tableau récapitulatif des entreprises visitées cité au § 1.1.1 de cette partie montre que les secteurs d'activité sont divers : sur 20 entreprises visitées, 17 secteurs d'activité différents sont représentés. La confidentialité contractualisée avec les praticiens empêche de les détailler davantage, mais la réalité de l'échantillon est qu'aucune entreprise ne travaille dans le même secteur d'activité qu'une autre.

En outre, la taille des entreprises est très variable : de 200 à 260000, l'écart varie donc de 1 à 1000. De même, la taille des directions sûreté varie d'une seule personne avec une assistante à mi-temps à 36 personnes à temps plein.

Ensuite, la durée d'exercice de la sûreté par le praticien varie. Entre le directeur sûreté fraîchement nommé (à peine un mois d'exercice lors de notre rencontre) et celui qui a exercé pendant 18 ans, cette dernière valeur correspondant au début des années 2000 qui ont vu le métier prendre son essor, l'écart est important. De même, le fait que l'un d'eux ait « *survécu à 4 PDG* », qu'un autre ait rejoint son entreprise actuelle « *sur recommandation de la direction générale* » expose la diversité de perception de la sûreté dans les entreprises.

De plus, le fait que le théâtre d'activité des entreprises soit restreint au territoire métropolitain ou ouvert au monde entier souligne le caractère représentatif du terrain retenu.

Enfin, la durée importante des entretiens, aussi bien pris un par un que dans leur ensemble est un indicateur de la recherche d'exhaustivité de l'information.

- Le second temps vise à contester le caractère restreint de notre recherche qualitative par deux éléments.

Le premier est dû au nombre limité de praticiens en exercice. Ainsi, Frédéric Ocqueteau dans [Ocqueteau, 2011b] fonde son argument sur une enquête de 25 personnes

dont 20 directeurs sûreté en activité. Le nombre de praticiens étant limité, une enquête à leur sujet ne peut donc concerner qu'un nombre restreint d'entre eux.

Le second est de se demander si une recherche exhaustive aurait donné des résultats différents. Cependant, la question même de l'exhaustivité se pose : aurait-il fallu questionner toutes les entreprises où la sûreté est une fonction manifeste ou aurait-il fallu étendre ce questionnement à celles dans lesquelles la sûreté est une fonction latente voire un équivalent fonctionnel ? Et comment les recenser dans la mesure où la définition du terme *sûreté* n'est pas commune ? Cette extension envisagée nous place ainsi face à une aporie.

- Le dernier temps de la réponse consiste à contester la nécessité d'obtenir un grand nombre d'entretiens pour que l'enquête soit estimée représentative. Nous nous inscrivons ce faisant dans le prolongement des propos de Stéphane Beaud qui conteste *l'implicite quantitatif du travail par entretiens* et déplore que les chercheurs *se sentent comme contraints de multiplier le nombre d'entretiens, comme s'il leur fallait, en ce domaine aussi, « faire du chiffre »* [Beaud, 1996].

Nous estimons ainsi que nos entretiens, bien que numériquement peu nombreux, sont suffisants pour donner une image s'approchant assez bien de la réalité de la sûreté d'entreprise.

La deuxième question a pour objet de déterminer s'il existe une cohérence d'ensemble des entretiens. Il s'agit de déterminer si des entretiens se contredisent ou s'ils illustrent d'éventuelles oppositions d'idées. Comme l'indique Stéphane Beaud :

Restreindre le travail intensif sur un nombre somme toute limité d'entretiens, c'est d'une certaine manière faire confiance aux possibilités de cet instrument d'enquête, notamment celle de faire apparaître la cohérence d'attitudes et de conduites sociales, en inscrivant celles-ci dans une histoire ou une trajectoire à la fois personnelle et collective. [Beaud, 1996]

Nous constatons que le matériau recueilli ne révèle aucune contradiction entre praticiens et qu'au contraire, nous y trouvons beaucoup de points communs. Les discordances relèvent alors davantage de l'opposition d'idées, tels les résultats de la question demandant si la sûreté est un métier d'ordre supérieur, que de la contradiction ou de l'existence de positions irréconciliables. Ces oppositions sont salutaires puisqu'elles permettent de faire progresser la profession, et prouvent l'existence d'un germe pour le débat d'idées.

Enfin, la dernière question a trait à la générativité des recherches. Jérôme Proulx, du département de mathématiques de l'université du Québec estime que

Les questions de recherche génèrent des idées et de nouvelles questions de recherche, et non des réponses. [Proulx, 2010]

Cette capacité de la recherche à produire des idées peut alors s'abstraire du nombre de cas étudiés, car leur exhaustivité n'est pas le gage d'une production plus riche d'idées :

En effet, si on voit la recherche comme génératrice, qu'on ait un, deux, huit ou mille cas n'est plus important, puisque ce qui importe est que l'étude permette de générer des idées et des compréhensions nouvelles : qu'elle soit génératrice pour la recherche. En fait, une interprétation possible de ceci est de réaliser que quelle que soit l'étude menée (qualitative, quantitative, sur plusieurs ou peu de cas, etc.), on se retrouve toujours en situation d'étude de cas, car tout s'y ramène. [Proulx, 2010]

Jérôme Proulx poursuit sa réflexion lorsqu'il affirme que la validité d'une recherche qualitative dépend de ses apports scientifiques, des idées et distinctions qu'elle permet de générer :

C'est ce que les recherches génèrent qui est pris en compte pour valider, et non pas une satisfaction de critères préétablis traités indépendamment de la recherche elle-même. [Proulx, 2019]

Ce faisant, il reprend en partie ce qu'affirme Stéphane Beaud qui estime qu'un bon entretien est jugé à ses résultats [Beaud, 1996].

Chaque entretien réalisé a été d'un apport indéniable à notre recherche. Si leur forme diffère, nous pouvons cependant affirmer que si l'un d'eux nous avait manqué, les résultats auxquels nous serions arrivés auraient été différents. En effet, même les rares questions qui ont provoqué une réponse identique (telle que celle relative à l'attention aux signaux faibles) nous ont montré des cheminements intellectuels différents qui ne peuvent être négligés.

De ce fait, et en reprenant l'affirmation de Stéphane Beaud, tous nos entretiens peuvent être estimés bons, dans la mesure où ils ont tous leur utilité dans notre recherche.

Ce constat, conjugué à la richesse des entretiens qui apportent beaucoup d'informations et suscitent de nouvelles questions notamment à propos des relations entre le

praticien de la sûreté et le dirigeant de son entreprise qui vont de la confiance à l'ignorance, entre le praticien et ses prestataires de service, entre le praticien et la stratégie de l'entreprise, entre le praticien et la formation à son métier, nous montre que la recherche que nous avons effectuée est réellement générative, ce qui valide la qualité des entretiens que nous avons menés.

1.3.6. La place du chercheur par rapport au terrain

Défendre une position neutre et purement scientifique du chercheur lorsqu'il se livre à un travail d'enquête relève de la gageure. Quand bien même il évite la sur-réflexivité mentionnée dans [Bouillon et al., 2005] où le « je » devient le centre d'intérêt principal du propos, le chercheur influe sur son terrain lorsqu'il interagit avec lui : les questions qu'il pose sont le reflet de ses propres interrogations. De plus, dans une recherche générative, le chercheur est au centre de toutes ses dimensions, ce qui permet de considérer certains de ses défauts comme propres à la nécessité de la découverte et du progrès scientifique. Nous rejoignons en cela les propos de Pierre Demeulenaere :

les objets ne sont pas abordés de manière neutre, mais à partir d'un stock de savoir implicite. [Demeulenaere, 2012]

Les différentes phases de notre travail de recherche ont en effet été abordées à partir d'un stock de savoir implicite. Constitué par les lectures réalisées et les entretiens de toute nature qui ont eu lieu, avant et pendant l'enquête de terrain, il s'est accru et a évolué afin de s'approcher le plus précisément possible ce que nous estimions être la réalité de l'entreprise et de sa sûreté et donner naissance aux recommandations managériales du présent travail doctoral. L'accroissement de ce stock de savoir implicite est conforme au choix de notre paradigme pragmatiste et plus particulièrement à l'une des caractéristiques de l'enquête selon Dewey, à savoir un processus au cours duquel l'enquêteur accroît ses connaissances.

L'accroissement de ce stock conduit à interroger nos pratiques, les objectiver et les améliorer comme le fait un praticien réflexif adepte de la réflexion dans l'action [Schön, 1983].

Il devient alors utile de s'interroger sur la place du chercheur par rapport au terrain : de quelle manière a-t-il intégré ce qu'il est dans sa démarche de recherche, et comment sa recherche l'a, en retour, affecté.

Notre passé professionnel de 30 ans dans les secteurs de la défense et de la sûreté nous a procuré deux avantages non négligeables.

Le premier a été un accès facilité aux praticiens : dans la majorité des cas, soit nous connaissions directement les praticiens, soit un intermédiaire a facilité notre mise en relation. Le second a consisté en une certaine compréhension des enjeux des cas concrets auxquels les praticiens sont confrontés. Assurer la sûreté d'un déplacement en zone hostile, la récupération d'expatriés s'apparentent à des missions plusieurs fois préparées. La conjugaison de ces deux éléments nous a permis de ne pas nous sentir perdu durant les entretiens, lorsque des questions de pratique de la sûreté ou d'élaboration de politique de sûreté ont été évoquées.

L'étude puis la pratique de l'intelligence économique nous ont également permis d'avoir un premier aperçu du fonctionnement de l'entreprise, plus particulièrement de la façon dont elle protégeait son information et se prémunissait des actes hostiles.

Enfin, nos travaux relatifs à la sécurité de l'informatique de production des entreprises nous ont donné une vision assez réaliste des difficultés de l'entreprise dans ce domaine particulier, encore assez peu pris en compte par les praticiens de l'informatique, et *a fortiori* par les entreprises.

Tous ces travaux ayant précédé nos recherches nous ont forgé un regard qui n'est pas celui du novice sur les questions de sûreté qui se posent à l'entreprise.

De ce fait, les thèmes abordés par les praticiens lors des entretiens ne nous ont pas pris au dépourvu et n'ont donc pas nécessité d'explications complémentaires de leur part. En outre, le décalage que nous avons observé entre les discours de l'entreprise et sa pratique dans les domaines évoqués *supra* nous ont préparé à accueillir le concept d'hypocrisie organisationnelle.

C'est pourquoi le regard que nous avons porté sur la description de leur exercice par les praticiens a joint à l'indispensable rigueur scientifique une certaine familiarité avec les sujets évoqués qui nous a permis d'éviter une phase, parfois longue, de compréhension du domaine comme le mentionnent ceux qui ont enquêté dans des milieux sensibles.

Puisque l'observateur modifie le cours de l'expérience, nous pouvons supposer que l'expérience modifie également l'observateur.

Notre regard sur la sûreté d'entreprise ne pouvait être assimilé à celui d'un novice, il ne prétendait cependant pas être exhaustif. Les propos recueillis ont d'ailleurs modifié l'image que nous nous étions faite de la profession.

Les entretiens avec les deux sages et un entretien avec un praticien ont, à ce sujet, été les plus corrosifs sur des opinions que nous nous étions faites de la sûreté d'entreprise. La reconnaissance, parfois explicite, de leurs échecs y est pour beaucoup.

Nous ne nous attendions pas en effet à apprendre que le cynisme dans le recrutement était parfois manifeste, que la place de la sûreté dans l'entreprise stagnait, que la relation de proximité entre le directeur sûreté et le dirigeant d'entreprise avait un caractère parfois ambivalent allant jusqu'à faire dire au praticien qu'il devait « protéger le patron » et que l'entreprise pouvait manifester un désintérêt avéré envers sa sûreté comme l'un des praticiens nous l'a fait comprendre.

Nous en avons gagné une vision plus réaliste de l'exercice et de son environnement qui nous a permis de mieux comprendre certaines mésaventures récentes de directeurs de sûreté d'entreprise.

1.3.7. L'exploitation des données de l'enquête

La retranscription des entretiens dans un premier temps, puis les lectures successives de ces retranscriptions nous ont familiarisé avec le contenu des entretiens. Malgré cette familiarité, il nous est apparu nécessaire de coder les réponses à certaines questions afin de dégager plus facilement les tendances perceptibles à la lecture et d'en présenter les résultats plus commodément.

La façon de coder les réponses ainsi que le code à retenir pour les présenter ont représenté des défis à relever. En effet, il était nécessaire que le code retenu permette une exploitation rapide des réponses, sans pour autant occulter leur contenu.

Pour cela nous avons adopté un codage simple oui/non ou encore 1/0, mais la détermination du chiffre retranscrivant chaque réponse a pris un certain temps. Il fallait en effet, à partir des nuances exprimées, déterminer lequel serait le plus pertinent. Ce codage montre ainsi notre implication comme chercheur dans l'interprétation des entretiens. Les tableaux du chapitre suivant (Exploitation des résultats de l'enquête) sont le fruit de ce codage.

Disposer d'une grande quantité d'informations qualitatives permet aussi d'illustrer notre argumentation par des citations extraites des entretiens que nous avons menés.

Issues des entretiens, ces citations ont été retenues parce qu'elles nous permettent de montrer que les arguments que nous avançons s'inscrivent dans l'expérience des praticiens. Ainsi, nous ne donnons pas notre opinion, nous avançons une idée que la citation appuie, contribuant en cela à l'assertivité garantie des propos qu'elle illustre et, partant, des résultats que nous avons obtenus.

1.3.8. L'intérêt de ce terrain pour les sciences de gestion

Le terrain que nous avons exploré présente, outre sa faible exploration par la science, de multiples intérêts pour les sciences de gestion que nous allons évoquer successivement.

1.3.8.1. Une organisation en cours

Lorsque nous parlons d'organisation, nous avons tendance à imaginer quelque chose d'établi, fonctionnant selon des règles éprouvées en vue de rendre le service attendu par le client. Mais avant d'atteindre ce stade, l'organisation doit s'organiser. Il lui faut donc définir ses règles de fonctionnement, sa juridiction, le cadre dans lequel elle peut évoluer et celui dans lequel son évolution sera difficile ou impossible. Elle doit également déterminer quelles personnes pourront évoluer en son sein, les conditions requises d'admission ainsi que les tâches que ces personnes devront effectuer.

Comme, en ce qui concerne la sûreté d'entreprise, tous ces éléments ne sont pas encore établis, nous constatons qu'elle est alors à un stade encore peu avancé de son évolution.

Les questions qui apparaissent tant dans *Sécurité et Stratégie* (de manière implicite) que chez les praticiens (souvent implicites également) et chez les sages (de manière explicite cette fois) montrent que la sûreté d'entreprise se cherche encore.

Quelle doit être sa juridiction, à qui faire appel pour exercer, faut-il des formations dédiées à ces professionnels sont des questions qui ne sont pas encore résolues et qui montrent que la sûreté doit encore progresser pour être considérée comme une fonction, à l'instar de celles qui sont déjà établies dans l'entreprise.

Observer une fonction et un métier se structurer amène à se demander quel sera le résultat de cette structuration. Les praticiens déclarent fonctionner avec un réseau, mais cette évocation renvoie à un réseau externe à l'entreprise. Il n'est pas possible de qualifier la sûreté d'institution dans la mesure où les entreprises n'en ont pas toutes. Elle ne pourrait alors être une institution qu'au sein même de son entreprise, mais nous

n'avons pas observé de tel cas de figure. Le qualificatif qui définirait le mieux la sûreté serait alors celui d'organisation partielle [Ahrne et Brunsson, 2011] car si la hiérarchie existe, les règles, les sanctions et le monitoring des actions ne sont pas encore communs dans les entreprises. La sûreté d'entreprise est donc intéressante pour les sciences de gestion, et particulièrement pour la théorie des organisations, car son observation permettra de constater comment et vers quoi une organisation partielle évolue.

1.3.8.2. Un métier qui cherche à se professionnaliser

Outre son organisation en cours, la sûreté d'entreprise présente un deuxième intérêt pour les sciences de gestion, celui d'un métier qui cherche à se professionnaliser.

Depuis ses débuts en effet, la sûreté a créé des clubs qui peuvent, par moments, s'apparenter à des organisations professionnelles de défense de leurs adhérents. Elle se pose également la question du terme à employer pour la définir et celle du recrutement et de la formation de ses praticiens, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle s'est aussi dotée d'au moins une revue professionnelle à diffusion nationale (*Sécurité et Stratégie*), les questions éthiques sont présentes dans sa réflexion et son articulation avec les pouvoirs publics est un autre sujet de réflexion.

Nous sommes ainsi face à un métier qui se pose des questions que nous retrouvons dans les 4 phases de la professionnalisation retenues par Caplow que cite Abbott [Abbott, 1988] : la création d'association professionnelle excluant les non qualifiés, le changement de nom pour celui d'une marque plus porteuse, la rédaction d'un code de déontologie et enfin l'obtention de sa reconnaissance par les politiques.

Ces interrogations se retrouvent également dans les 8 étapes de la professionnalisation telles qu'Abbott lui-même les voit : la création d'une association professionnelle, la mise en place d'une législation par le gouvernement, la création d'examens professionnels, d'écoles spécialisées, d'un cursus universitaire, d'un code de déontologie, de revue à diffusion nationale et enfin d'une certification de la formation par les organes nationaux habilités à le faire. Quand bien même les praticiens ne réclament pas une réelle professionnalisation de leur métier, leur discours reflète néanmoins cette quête.

Nous voyons ainsi un double intérêt de l'étude de ce terrain par les sciences de gestion : un métier qui est à la fois en cours d'organisation et de professionnalisation.

1.3.8.3. Un terrain propice à l'hypocrisie organisationnelle

Au fur et à mesure de la réalisation de nos entretiens, il nous est apparu que la sûreté d'entreprise était un terrain propice à une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle.

En effet, alors que les menaces envers les entreprises se sont développées, le temps que ces dernières ont pris pour les analyser et y réagir peut être qualifié de long. De plus, nos entretiens nous ont permis de constater qu'il a fallu un stimulus extérieur assez fort (cambriolage, espionnage, attentat, etc.) pour que l'entreprise fasse monter en gamme sa sûreté, quel que soit l'intitulé conféré à cette nouvelle fonction.

Cette lenteur de réaction, conjuguée à l'insuffisance des moyens suffisants accordés aux directions sûreté (les praticiens le notent) incite à questionner les raisons de la création de la sûreté d'entreprise. En effet, si elle correspondait à un réel besoin, ces deux constats ne sauraient être posés.

Pourtant, aucune entreprise n'affirme publiquement ne pas se soucier de sa sûreté. Au contraire, la situation parfois dangereuse de certains pays dans lesquels l'entreprise investit et le fait de confier la direction de cette fonction à des anciens hauts gradés des armées, peuvent être des manifestations de l'intérêt de l'entreprise pour la sûreté. Cette opposition entre les faits et les discours de l'entreprise nous interroge : la création de la sûreté répond-elle à un besoin avéré de l'entreprise ou est-elle une façon de donner des gages à des partenaires inquiets ? Pourtant, des phénomènes criminels menaçant potentiellement l'entreprise existent mais ne sont pas toujours pris en compte par la sûreté.

La sûreté nous semble être un terrain propice au développement de recherches plus approfondies sur l'hypocrisie organisationnelle.

1.3.8.4. Un repaire de déviants ou d'atypiques

Enfin, un autre point d'intérêt pour les sciences de gestion est l'atypicité des membres de la sûreté.

Cette atypicité, parfois clairement exposée, interpelle au milieu d'un monde industriel dans lequel la tendance est à tout mettre en processus, alors que le praticien évoque implicitement le côté « artistique » de sa pratique : l'atypicité, voire la déviance, ne rentrent pas dans des processus.

Plusieurs questions peuvent se poser au chercheur qui voudrait explorer ce terrain : comment manager des personnes atypiques dans une direction, comment l'entreprise

peut-elle s'accommoder d'une direction d'atypiques parfois dirigée par un atypique, l'atypicité est-elle un stimulus pour le manager ou pour l'innovation même managériale ?

En bref, toutes les questions qui peuvent être posées à propos de l'atypicité au sein d'une organisation trouvent dans la sûreté d'entreprise un terrain de recherches favorable.

Ainsi, malgré sa faible exploration par les sciences de gestion, la sûreté d'entreprise représente un important terrain d'études potentielles pour ces dernières.

De plus, une exploration des champs sémantiques utilisés lors des entretiens, et de ceux qui ne l'ont pas été, permettrait de préciser la connaissance de cette fonction.

Résumé du chapitre 1

Centré sur la sûreté et composé de cinq points d'observation - les praticiens, des praticiens émérites (dénommés sages), des personnes pouvant prétendre exercer dans la sûreté (aspirants), les dirigeants d'entreprise à travers les offres d'emploi publiées et la littérature professionnelle (Sécurité et Stratégie) – le choix de notre terrain d'enquête nous permet d'obtenir des angles de vue et focales différents et complémentaires, sans angles morts.

Sa sensibilité en est une caractéristique traduite notamment par un accès difficile des praticiens que nous ne connaissions pas ou auprès desquels nous n'étions pas recommandés.

Elle n'a cependant pas occulté sa richesse, et les informations recueillies lors des entretiens denses et parfois longs peuvent susciter d'autres recherches. Leur recueil fut assez simple, bien que la facilité d'accès au terrain était propre à chaque point d'observation. Leur exploitation s'est faite soit à partir de bases de données spécifiques, ou par l'analyse des retranscriptions intégrales des entretiens. La qualité des informations recueillies diffère, la meilleure étant celle des entretiens menés.

Bien que de taille restreinte, nous estimons notre échantillon suffisant pour mener une étude scientifique : peu d'entreprises ont créé une sûreté, l'exhaustivité est difficile à atteindre, les entretiens sont cohérents entre eux, et cette taille restreinte n'est pas un obstacle à la générativité de notre recherche.

Ce terrain présente plusieurs intérêts pour les sciences de gestion. Nous observons tout d'abord une entité en train de s'organiser et pouvons nous demander si, l'organisation partielle qu'elle constitue se transformera en une réelle organisation [Ahrne et Brunsson, 2011]. En outre, la sûreté qui cherche à se professionnaliser nous semble être un terrain propice à la manifestation de l'hypocrisie organisationnelle et accueille des praticiens que l'on peut qualifier si ce n'est de déviants, au moins d'atypiques.

CHAPITRE 2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Dans le présent chapitre, nous allons exposer les résultats des entretiens que nous ont accordé tant les sages que les praticiens en poste.

En suivant le plan retenu dans notre revue de littérature, qui est également celui du questionnaire, nous aborderons tout d'abord les interrogations d'une fonction qui se cherche sans parvenir encore à se définir de façon univoque. Ces interrogations sont confortées par la nécessaire professionnalisation d'un métier où l'on ne peut cependant faire carrière, ainsi que la réticence certaine des praticiens à suivre une formation, pourtant jugée nécessaire. En ajoutant à cela une estimation fort diverse de la fiabilité de ce qu'entreprennent ces hommes d'action, nous obtenons des résultats potentiellement déroutants qui doivent cependant être mis en perspective de l'hypocrisie organisationnelle qui a potentiellement présidé à leur création.

2.1. Une fonction qui se cherche

2.1.1. Les mutations de la sûreté

Même si la sûreté existe dans les entreprises depuis environ une vingtaine d'années, son organisation n'a cessé d'évoluer durant cette période. Les modifications de vocabulaire pour la décrire étaient un indice, les déclarations des sages en sont la confirmation.

En effet, ils estiment que lorsque le métier est apparu au début du siècle,

C'était la dernière roue de la charrette. On n'appelait d'ailleurs pas cela sûreté mais gardiennage. (entretien B)

La personne interrogée lors de l'entretien B nous a affirmé qu'auparavant les entreprises se répartissaient schématiquement en deux catégories : celles qui, implantées à l'étranger, estimaient qu'un militaire serait capable d'organiser la défense de leurs sites, et les autres principalement implantées sur le territoire national qui recherchaient des anciens policiers pour recueillir des informations. La situation a changé, et les entreprises qui ne recourent ni à l'un ni à l'autre de ces praticiens sont nombreuses.

L'internationalisation de l'espace dans lequel les entreprises commerçaient a modifié leur perception du risque. La situation devenant plus complexe à appréhender, la personne recherchée devait désormais être autre qu'un simple gardien.

Cette période correspond à un début de reconnaissance de la sûreté au sein de l'entreprise. Le directeur sûreté devient multidisciplinaire, il doit également travailler en lien avec des experts extérieurs car la complexité de la situation a pour conséquence qu'il ne peut répondre seul à toutes les sollicitations qui lui parviennent.

Mais le retour du terrorisme et son installation durable dans le paysage des entreprises ont modifié la donne. Conscients qu'ils ne connaissaient pas le domaine de la sûreté, les dirigeants d'entreprise se sont demandé comment ils pouvaient se protéger et protéger leur entreprise. Deux mouvements apparemment contradictoires ont alors été observés. L'un a été le rabaissement de la mission au sein de l'entreprise :

Avec les attentats (11 septembre, Charlie Hebdo), les chefs d'entreprise se sont souvenus de l'existence du directeur sûreté en lui demandant ce qu'il pouvait faire pour que cela n'arrive pas chez eux. Donc l'accent a été mis sur la prévention des actes terroristes. On ne s'intéresse plus à la protection des assets mais à ce qui vient de se passer et attire l'attention. Donc le chef de la sécurité redevient le chef des gardes en estimant qu'il doit renforcer la sécurité des accès. Les événements dramatiques que nous avons vécus ne font pas grandir la mission mais la ravalent au niveau de chef des gardes pour lequel on aura besoin d'avoir des experts, mais ce n'est pas de la stratégie de la sécurité. (entretien A)

L'autre a consisté en une recherche d'une couverture la plus solide possible :

Un deuxième élément a été de dire « je vais monter en grade les personnes recrutées et en prendre des connues, et s'il arrive un pépin je m'en laverai les mains en disant : je ne comprends pas, j'ai pris quelqu'un au top niveau, comment voulez-vous que j'ai pu penser une seconde qu'il ne serait pas bon ? » Et donc c'est une protection, même si elle est d'un cynisme absolu. (entretien B)

La contradiction n'est cependant qu'apparente car les deux mouvements procèdent d'une recherche de protection optimale pour un périmètre au demeurant restreint, celui des emprises physiques de l'entreprise et de son dirigeant. Ce faisant, la question principale à laquelle l'entreprise répond demeure une question de moyens à mettre en œuvre et non une question de stratégie :

Ce qui m'a frappé dans l'exercice de ces missions et dans les gens qui exercent ces missions et que j'ai fréquentés, c'est que on a embauché des gens selon l'idée qu'on avait du problème pour qu'ils soient capables de mettre en œuvre des solutions qui me permettent de dormir plus tranquille. Si je caricature, le PDG embauche un ancien policier, un ancien militaire ou un ancien gendarme alors qu'il n'est pas du tout conscient que sa maison est pillée, parce qu'il se dit que cet ancien policier ou gendarme a ses réseaux et que lorsqu'il aura des PV, il sera capable de les faire sauter. C'est un énorme problème. (entretien A)

L'évolution notable de la sûreté notée par tous nos interlocuteurs (sages et praticiens), nous a conduit à leur poser la question de son futur. Tous ne se sont pas prononcés sur la question, mais certains estiment que l'évolution du métier n'est pas terminée.

En effet, le développement du numérique, voire la « numérisation » de l'entreprise a déjà et continuera d'avoir des conséquences sur la sûreté d'entreprise. Afin de protéger ses données numérisées, l'entreprise aura besoin d'un *data protection officer* (DPO) qui pourrait prendre la sûreté à son compte. C'est du moins ce que préconisait notre interlocuteur lors de l'entretien A :

La protection globale des données, qui va au-delà de la fonction RSSI, offre une opportunité à la profession, c'est un momentum, avec la législation européenne, de saisir la nécessaire réflexion sur la protection des données pour aborder le problème de la direction sûreté d'une manière plus large.

Lors d'un entretien (n° 18), le praticien nous a affirmé que cette évolution pouvait même aller plus loin encore :

Hier la sûreté a été faite en fonction de l'entreprise, demain l'entreprise sera faite en fonction de la sûreté.

Ces constats nous amènent à classer les sûretés d'entreprise en quatre types selon leur mission principale, le temps qui préside à la politique de l'entreprise ainsi que son principal point d'attention (ligne intitulée *focus*).

Type	0	1	2	3	4
Mission	Gardiennage	Sécurité	Sûreté	Sécurité globale	Stratégie
Temps	Court terme	Court terme	Moyen terme	Long terme	Anticipation
Focus	Entreprise	International	Mondialisation	Terrorisme	Numérisation

Tableau 13 : Typologie des sûretés d'entreprise. Source : Auteur.

Ce tableau qui récapitule les mutations de la sûreté au rythme de l'évolution de l'entreprise et de son environnement, permet également à chaque sûreté d'entreprise d'envisager ses mutations prochaines.

Le passage de la sûreté à la sécurité globale est déjà amorcé par les entreprises dont l'effectif de la sûreté est le plus important, et il s'accompagne d'une montée progressive dans la hiérarchie de l'entreprise (entretien n° 6) :

Les directions de la sécurité et sûreté montent progressivement dans la hiérarchie, ça fait partie des sujets qui interpellent un peu les dirigeants compte tenu des sujets.

La numérisation, à laquelle certaines entreprises déclarent s'être attelées, est alors l'occasion pour la sûreté de poursuivre sa mutation ainsi que sa progression dans l'entreprise.

2.1.2. L'identité de la sûreté

Constatant que la sûreté est une fonction en cours de mutation, il convient de nous demander quelle est son identité, à savoir les éléments qui lui permettent de traverser ces transformations successives.

La question du vocabulaire pour désigner cette activité, toujours pas tranchée par les praticiens, revient alors au premier plan, car on ne peut définir correctement ce qu'on ne sait désigner avec précision (entretien n° 5) :

Le sujet que vous traitez c'est la sûreté, et moi mon titre est directeur de la sécurité du groupe X, mais en fait je ne fais pas de sécurité, je fais de la sûreté.

Cette instabilité du vocabulaire, en s'ajoutant à l'appétence des praticiens pour la discrétion

Un directeur sûreté est d'autant plus efficace qu'il agit dans l'ombre. Parce que c'est comme les assurances moins ça sert, mieux c'est, mieux c'est. (entretien n° 12)

Par définition la sûreté travaille souvent dans l'ombre. On préfère être dans l'ombre que dans la lumière. (entretien n° 19)

n'aide pas à révéler l'identité de la sûreté. L'entretien de cette ambiguïté par les praticiens semble être une caractéristique de cette fonction qu'ils comparent également à un parachute ventral qu'on n'ouvre qu'en cas de nécessité. Prolaxes lorsqu'il s'agit de décrire ce que fait la sûreté en entreprise, ils sont moins diserts pour la définir en quelques mots.

Cette incapacité renforce le caractère éminemment personnel du poste qui est beaucoup ce que l'on en fait, ce que nombre de praticiens souligne (entretien B) :

La sûreté dépend beaucoup de la personne car comme elle est mal définie et qu'elle a évolué dans le temps, les fortes personnalités arrivent à s'imposer.

Cette personnalisation, qui va à rebours de l'indispensable incarnation de la fonction (*si dans les processus de l'entreprise il n'y a pas quelqu'un qui incarne la mission, les choses dérapent* – entretien A), explique que la sûreté semble peiner à se dégager des questions pratiques pour se placer au niveau stratégique comme il nous l'a été déclaré lors de l'entretien A :

Aujourd'hui la fonction sûreté est en fait axée sur les moyens. On me pose régulièrement la question : qui faut-il choisir pour cette fonction ?

Chercher un individu, voire une icône, plutôt que des qualités, insister sur les moyens qui seront mis en œuvre interroge l'identité de la sûreté, comme nous l'a dit un praticien (entretien n° 15) :

Si vous n'avez pas de moyens pour exercer la sûreté, c'est inutile. Si vous avez trop de moyens pour exercer la sûreté, ce n'est plus de la sûreté. C'est autre chose. C'est une société parallèle, c'est une secte, c'est un clan, c'est je ne sais quoi, mais c'est autre chose.

Pourtant, son caractère presque invasif pour celui qui l'exerce, même en dehors des heures ouvrées est aussi noté par le même praticien :

je pense qu'on incarne cette fonction, et je pense que c'est plus, je pense que c'est un engagement, c'est presque un engagement de chaque instant,

c'est bien au-delà du métier. Somme toute, une fois qu'on a refermé sa mallette à outils, la porte de son bureau, son ordinateur, on a fini son métier et on peut adopter un comportement ou des habitudes de vie tout autres. Alors je pense que la sûreté, quand on a, quand on est engagé sur cette thématique là, on y est en permanence.

Il en ressort qu'à la place d'une icône charismatique, peut-être vaut-il mieux que l'entreprise recrute une personne qui incarne la fonction sans la personnaliser à outrance.

Avant d'entreprendre notre recherche, nous avons formulé l'hypothèse que la sûreté peinait à se définir d'une manière positive (ce qu'elle est) et se définissait plus volontiers par ce qu'elle pouvait faire. Face à cette difficulté confirmée par les praticiens, il ressort finalement que les bénéficiaires semblent le mieux à même d'expliquer ce que produit la sûreté, même si leur expression ne permet pas de cerner son identité :

Mes équipes, pour qu'elles puissent travailler, il faut qu'elles se sentent en sûreté. Mais qu'elles se sentent sans s'en rendre compte, sans le savoir. Quelque chose d'assez immatériel, là c'est essentiel, essentiel. (entretien n° 15)

Ils disent on est satisfait de constater que l'entreprise s'implique dans la sûreté sachant qu'on nous envoie dans des pays à risque. (entretien n° 16)

Cette tentative de définition formelle de la sûreté par ce qu'elle est n'est donc pas couronnée de succès, même si les entretiens menés nous permettent de nous en approcher. Un praticien nous a même déclaré (entretien n° 18) : *la sécurité c'est une science, la sûreté c'est un art*. Il y aurait donc une partie intransmissible dans la sûreté (l'art par opposition à la science) qui pourrait être la phronesis. Mais la sûreté ne peut se réduire à cette approximation, d'autant que les praticiens ont reconnu la nécessité de poursuivre les efforts pour l'inscrire durablement dans l'entreprise.

2.1.3. L'inscription de la sûreté dans l'entreprise

Insister sur la poursuite des efforts pour que la sûreté trouve sa juste place dans l'entreprise montre que cette question n'est pas encore réglée. Il existe pourtant plusieurs possibilités de le faire.

Une première passe par l'inscription de la sûreté dans les processus supports (entretien A) :

Dans une entreprise, tout est gouverné par une carte des processus, et tous les projets sont conduits par étapes, en respectant les jalons et des étapes. Mon succès a été de réussir à imposer un jalon Environnement et Protection dans tous les projets. Cela rejoint l'idée d'inscrire la sûreté dans les processus support de l'entreprise.

Cette tendance qui semble de plus en plus forte (entretien n° 5) :

je sens bien que la tendance c'est ça. C'est à mettre en place des process, à mettre, parce que c'est dans l'entreprise c'est comme ça que ça se passe
ne se justifie pas uniquement parce que le processus serait la condition *sine qua non* d'existence au sein de l'entreprise. Elle se justifie également par la possibilité qu'il procure d'acquérir et de transmettre de l'expérience (entretien n° 6) :

Alors, pourquoi est-ce qu'on met en place des process, il y a 2 raisons à ça : 1 on est dans l'industrie, l'industrie elle est quand même beaucoup sous les process. 2 Les process aussi ça permet de capitaliser sur l'expérience.

Si le processus est important, il ne représente cependant pas la seule solution pour inscrire durablement la sûreté dans l'entreprise.

L'assise de la sûreté dans l'entreprise peut être confortée par les missions qu'elle se voit confier (entretien A) :

même dans une grosse boîte comme X, j'ai dit au directeur sûreté qu'il aurait la plénitude de sa responsabilité le jour où il se ferait également confier l'intelligence économique. Cela risque d'être un petit peu difficile. Le fait qu'il dépende de quelqu'un qui s'occupe des utilités ou quelque chose comme ça n'est pas de nature à établir la fonction.

L'adjonction de l'intelligence économique à la juridiction de la sûreté permettrait vraisemblablement d'inscrire cette dernière dans l'entreprise en lui confiant une mission estimée stratégique. La difficulté réside néanmoins dans le fait que l'intelligence économique est souvent aussi mal cernée et comprise que la sûreté d'entreprise.

La reconnaissance par les bénéficiaires des apports de la sûreté, aussi bien avant qu'après une opération est de nature à l'ancrer dans l'entreprise (entretien n° 7) :

on n'a quasiment plus besoin de convaincre personne de l'utilité de notre métier parce que c'est une demande du terrain, c'est une demande des clients. Donc en fait il y a même plus de sujet. C'est-à-dire qu'on vient nous chercher pour donner des avis et pour apporter des éléments de réponse à des questions auxquelles les gens ne savent pas répondre.

Cette reconnaissance, pour importante qu'elle est, ne procède cependant pas de tous les niveaux de l'entreprise.

Ces efforts ne porteront réellement leurs fruits que lorsque la culture de la sûreté se sera répandue dans tous les échelons de l'entreprise et que tous reconnaîtront son apport à sa bonne marche (entretien n° 9) :

vu que c'est une fonction qui est encore assez immature, quand tu as décidé quelque chose, globalement même si tu le fais décider au plus haut niveau de l'entreprise, globalement c'est à partir de là que ton boulot commence, parce qu'après il faut aller le vendre aux gens (...) C'est-à-dire que, ce n'est pas parce que tu as une validation du haut, que derrière cela va suivre. Et là, ça, et ça c'est le modèle français qui est un peu compliqué. Il te faut la décision du top management, parce que sans cela tu ne fais rien, par contre elle n'est pas suffisante pour que derrière il se passe quelque chose.

Nécessaires, ces efforts ne peuvent cependant être estimés suffisants. En effet, la marge de manœuvre pour y parvenir est estimée encore « très grosse » (entretien n° 19) et lorsque l'entreprise a recours à la sous-traitance pour sa sûreté, cela complique les choses (entretien n° 19) :

Donc développer une culture de sûreté au sein de l'entreprise c'est une chose, la développer dans une entreprise qui fait appel à énormément de sous-traitants, c'est un peu plus compliqué.

Une entreprise en effet ne sous-traite pas ce qu'elle estime primordial à son bon fonctionnement.

Faire prendre conscience du caractère stratégique de la sûreté pour l'entreprise est la dernière possibilité d'inscription de celle-ci dans le paysage de l'entreprise que les praticiens ont évoquée, mais la tâche est d'ampleur (entretien n° 17) :

il me semble très important de faire de la sûreté et de la cyberdéfense, quand on est concerné, un sujet stratégique, et donc de le faire entrer au ComEx à la place qui lui revient, mais le faire entrer au ComEx.

Certaines entreprises estiment cependant être sur la bonne voie car la mission de la sûreté (entretien n° 6)

c'est justement d'accompagner la transformation de l'entreprise, et donc son développement. Et donc d'accompagner le business, c'est en ça que de plus en plus on est, direction stratégique. (...) Et quand on va attaquer des marchés un peu compliqués, on éclaire les business développeurs au travers d'analyse géopolitique, au travers de la sécurité économique, au travers de tout ça. Et de ce côté-là c'est un, on accompagne la stratégie donc on est au cœur de la stratégie.

Mais ce (relatif) optimisme n'est pas partagé par tous. Lors de l'entretien A, notre interlocuteur nous a déclaré que

tant qu'on reste sur le métier ou l'expertise, on n'a aucune chance de positionner la fonction sûreté à un niveau convenable dans l'organisation de l'entreprise. (...) On n'a donc pas évolué parce qu'on ne s'est pas posé la bonne question, celle de l'objectif à atteindre (car parler de métier et d'expertise fait rester sur des moyens), celle de la stratégie.

Cette question du caractère stratégique de la sûreté semble être, en l'état actuel des choses, une aporie. La poser d'une manière différente pourrait être une solution.

De même, présenter la sûreté d'une autre façon permettrait de la sortir de l'alternative centre de coûts – centre de profits. Cette alternative est revenue fréquemment dans les entretiens alors qu'elle ne constitue nullement une question, même induite, de leur trame. En effet, 9 des 19 praticiens ont évoqué spontanément le sujet, ainsi que les deux sages.

La majorité des personnes rencontrées déplorent en effet le fait que la sûreté n'est vue que comme un centre de coûts, et souhaitent une évolution radicale de la situation (entretien n° 3) :

Pour synthétiser, on sort d'un schéma où la sûreté était une fin en soi, et on rentre dans un schéma où la sûreté est une contrainte et un centre de coût. (...) faire en sorte que dans l'entreprise la sûreté devienne un atout supplémentaire, voire un outil discriminant de qualité, ça ça a un intérêt.

Lorsqu'elle n'est pas vue comme un centre de coûts, elle est vue comme, au mieux financièrement neutre, ce qui la fait dénoter parmi les fonctions qui génèrent directement des gains financiers (production) ou permettent d'en générer (marketing). Or un des indicateurs principaux de l'entreprise est la rentabilité financière (entretien n° 5) :

dans l'entreprise ce gain on le mesure en termes financiers. Pour nous c'est assez difficile à formuler de cette façon-là, parce que dans le meilleur des cas, notre action réussie ça se traduit plutôt par une non perte plutôt que par un gain proprement dit.

Remarquons que même si la sûreté empêche de perdre de l'argent, ou *au moins elle limite la casse* (entretien n° 12), le challenge que doivent relever les praticiens est de convaincre les dirigeants de l'entreprise que même si la sûreté ne contribue pas directement au chiffre d'affaires, elle peut constituer une valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette position est estimée difficile à tenir, mais deux discours sont proposés par les praticiens pour défendre leurs apports.

Le premier consiste à comparer la sûreté à l'assurance, qui n'a pas non plus d'apports directs au chiffre d'affaires de l'entreprise (entretien A) :

La sûreté est comme l'assurance, elle coûte cher jusqu'à ce que le pépin arrive. Si on a réussi à éviter le pépin, on verra que la sûreté ne coûte pas cher. Mais ce raisonnement est difficile à tenir.

Le deuxième est d'intégrer, d'une manière habile, les apports de la sûreté à l'offre commerciale pour en faire un argument de vente. Cela peut passer par l'intégration de la continuité d'activité dans le périmètre d'actions du directeur sûreté (entretien n° 2) afin de pouvoir affirmer au client que l'étude confiée à l'entreprise reste accessible même en cas de panne ou de cyberattaque, du fait de ses duplications et sauvegardes. La mise en œuvre d'une politique de sécurité de l'information, qui préserve des fuites ou des vols, peut aussi rassurer le client qui sera porté à la voir comme un avantage concurrentiel. Enfin la *compliance* est un autre élément que la sûreté peut mettre en avant pour l'intégrer aux offres commerciales (entretien n° 19) :

nous voir comme des gens qui vont corriger un processus pour qu'il soit en ligne avec la réglementation, le plus dans le domaine de la compliance, et de dire et bien voilà, qui peut à terme devenir un argument de vente en disant ben voilà on peut maintenant approcher le client en disant même l'aspect sûreté est évalué quand on vous vend un produit ou quand on vous, quand on met en place une opération.

Dans ces cas, la sûreté continue de coûter toujours de l'argent, mais elle participe aux gains généraux de l'entreprise (entretien n° 2).

Deux cas de figure particuliers doivent être notés. Le premier est celui des entreprises qui ont décidé d'intégrer une analyse sûreté dans leurs réponses aux appels d'offres. L'avis de la sûreté est demandé, même si parfois les dirigeants décident de passer outre (entretien n°8) :

quand un projet est présenté il y a une grille des risques, financier, IE, social, environnemental, sécurité et sûreté. Et nous on se met très en amont. Il n'y a pas de projet qui se développe sans qu'il y ait une analyse sûreté. Et si nous on met des stops, ils décideront peut-être d'y aller quand même en haut lieu, mais ils feront quand même très attention.

Dans une autre entreprise (entretien n° 4), la réponse aux appels d'offre est structurée en trois étapes. Lors de la première, la sûreté a un droit de *veto* si elle estime qu'assurer la sûreté des salariés de l'entreprise ne sera pas dans ses cordes. Dans ce cas, l'entreprise ne répond pas à l'appel d'offres. À la deuxième étape, la sûreté évalue le coût des mesures adaptées au projet afin qu'ils soient inclus dans la réponse.

Pourquoi ? Parce qu'il y a des pays ce n'est quand même pas l'épaisseur du crayon : quand on est à Bagdad et qu'il faut porter 3000 dollars par jour pour deux mecs, si on a un gars pendant un mois, il faut quand même le regarder.

La dernière étape a lieu si l'entreprise obtient le contrat. Il revient alors à la sûreté de faire le cahier des charges spécifique, de choisir le prestataire et de contrôler le bon déroulement des opérations pendant la durée du projet. Ce schéma permet ainsi à la sûreté d'être perçue comme un *partenaire de business*.

Le second est celui, très spécifique, où le régulateur du secteur d'activité peut infliger des amendes aux entreprises qui ne respectent pas scrupuleusement ses injonctions (entretien n° 1) :

la réduction des amendes a fait qu'ils se sont rendu compte que ce n'était pas qu'un coût, et que sur le moyen terme on était plutôt gagnant des investissements qui avaient été faits.

Sortir de l'alternative centre de coûts – centre de profits est une solution vraisemblablement moins risquée que celle de vouloir être vue comme un centre de profits (entretien n° 19) :

Je pense que là, passer de centre de coût à centre de profit, donc est possible mais il y a des risques liés à ce changement, et c'est le risque de devenir une branche commerciale. Donc moi personnellement je préfère rester dans le centre de coût, et en fait je préfère évoluer d'un centre de coût vers un centre de support que d'évoluer d'un centre de coût vers un centre de profit.

La difficulté réside cependant dans la formalisation des apports de la sûreté, leur reconnaissance et le nouveau qualificatif qui serait accolé à la sûreté.

Il ressort des entretiens menés que la sûreté est encore en train d'asseoir sa place dans l'entreprise. Cette place sera d'autant mieux reconnue que ses missions seront clairement définies et connues de tous. Ce qui nous amène à évoquer la juridiction de la sûreté.

2.1.4. La juridiction de la sûreté

Une première approche de cette juridiction est assez simple, elle a d'ailleurs été énoncée spontanément par 6 des 19 praticiens rencontrés. Il s'agit de protéger les patrimoines humain, matériel et immatériel. Certains praticiens insistent cependant tout spécialement sur le souci des salariés de l'entreprise, une de leurs missions étant de s'assurer *qu'ils reviennent tous intacts à la maison* (entretien n° 5), car la sûreté *protège les collaborateurs avant tout* (entretien n° 7).

Si la notion de protection revient en premier, cette protection s'exerce parfois de manière discontinue notamment en ce qui concerne le patrimoine matériel, ce que déplorent les praticiens (entretien n° 3) :

Les sources d'eau là qu'on protège, c'est peut-être une particularité chez nous, ça. (...) Ce qui me fait rigoler, c'est qu'on ne la protège pas dans nos usines de produits frais, alors que si tu n'as pas d'eau dans les usines de produits frais, c'est un peu gênant.

Cet état de fait montre une insuffisance de la réflexion sur le périmètre qui doit être effectivement protégé.

La prise en compte de ces patrimoines nous amène alors à poser la question de la prise en compte de l'intelligence économique (IE) dans la juridiction de la sûreté. Le

sage rencontré lors de l'entretien A estime que le directeur sûreté doit être responsable de l'IE, mais tous les praticiens ne sont pas d'accord (entretien n° 8) :

L'intelligence économique chez X c'est colossal. C'est impossible parce que ce n'est pas une fonction sûreté. On ne fait pas de l'IE nous, on fait de l'analyse de la menace. Géopolitique. Mais la véritable IE, c'est de la due diligence, c'est aller vérifier que tel partenaire qui veut travailler avec X au fin fond du Kazakhstan présente les garanties fiscale, sociale, pénale et cetera. Et ça c'est plus compliqué. Nous on a un peu ce qu'on appelle IE, mais c'est plutôt de la géopolitique, c'est de la veille. C'est analyser la menace dans le pays où on est, au regard de deux trois critères criminalité, critères politique stabilité ou pas et terrorisme.

Bien que l'IE puisse être vue comme la protection des trois patrimoines de l'entreprise, les oppositions relatives à son adjonction à la juridiction du praticien semblent irréductibles, et l'horizon de leur résolution n'est pas encore visible.

Au-delà de l'énoncé de ces généralités relatives à la protection des trois patrimoines (matériel, immatériel et humain) de l'entreprise – imparfaite au demeurant comme nous venons de le noter - , il ressort que la juridiction de la sûreté dépend de celui qui l'exerce. Soit le praticien s'empare de sa propre initiative d'un sujet qu'il va traiter (entretien n° 9) :

Je pense que c'est plus le profil du patron de la Sûreté qui détermine ce qu'il va faire

soit il peut se voir refuser l'extension de sa juridiction, malgré ses demandes et avis insistants (entretien n° 18).

Cette relative liberté d'action du praticien explique que les comparaisons de juridiction sont difficiles à effectuer. Les uns ont décidé de traiter de la continuité d'activité soit en prenant la responsabilité eux-mêmes (entretien n° 2) soit en veillant à ce qu'il y ait des mécanismes et un corpus permettant de l'assurer (entretien n° 10). D'autres veillent à la RSE de l'entreprise (entretien n° 9), d'autres encore estiment devoir contribuer à la résilience de l'entreprise (entretien n° 12).

Cependant, le fait d'avoir doublé notre question dans la grille d'entretien (*Quelles sont les missions de la sûreté ?* et *Que protège la sûreté ?*) nous permet d'avoir des réponses que nous estimons plutôt correctes. En entrant dans le détail de ce que les

praticiens ont déclaré à propos de leur juridiction, nous remarquons que tous affirment devoir protéger les salariés de leur entreprise. Vient ensuite la protection des sites ou des *assets* (13), celle de la marque ou de l'image (5) puis celle de l'information (4). En bref, si tout le monde affirme avoir la même mission (en théorie), les explications données nous montrent que la pratique diffère, comme pour le cœur de métier.

Il est possible d'expliquer ces différences de juridiction par les différences entre les secteurs d'activité des entreprises, lesquelles engendrent une différence de menaces auxquelles elles sont exposées, ce qui se traduit pour chaque praticien par des attentions différentes. Cela ressort des entretiens dans lesquels les praticiens nous expliquent qu'ils doivent créer les conditions d'un business performant (entretien n° 14) ou rendre possibles les activités business en les confrontant à un niveau de risque acceptable (entretien n° 17). Assurer la pérennité de l'activité de l'entreprise semble être une caractéristique de ce qui est demandé implicitement à la sûreté (entretien 11) :

en filigrane, des expériences des uns et des autres, on se rend compte que la finalité de ce type de fonction c'est d'assurer dans la durée la pérennité du business et des actifs de l'entreprise.

Permettre à l'entreprise de poursuivre son activité, quelles que soient les mutations de son environnement, est un point intéressant lorsqu'on se demande quels peuvent bien être les apports de la sûreté.

Définir cette juridiction, quand bien même l'avis unanime est qu'elle recouvre tous les patrimoines de l'entreprise, soulève néanmoins la question du patrimoine immatériel (que toutes les sûretés ne protègent pas), principalement sous deux aspects. Il s'agit tout d'abord de la protection de la réputation et de l'image de l'entreprise (entretiens n° 1 et 11), sans oublier celle des données dont elle dispose (entretien A) :

Avec l'espace numérique, il y a une extension non contrôlée donc non pilotée du périmètre de l'entreprise. Des tas de choses se promènent, des tas de données circulent, et on ne sait pas où elles sont. Et on ne sait pas qui a la vraie responsabilité in fine de les protéger.

Une identité parfaite entre la juridiction de la sûreté et la protection des trois patrimoines de l'entreprise amènerait à considérer que la protection des données, de l'image et de la réputation de l'entreprise est du ressort de la sûreté. Mais nos entre-

tiens ne le prouvent nullement. Cette question de l'adjonction de la protection du patrimoine immatériel dans la juridiction de la sûreté ne trouve pour l'instant pas de réponse unanime dans la profession.

Une autre approche de la juridiction de la sûreté a été tentée en demandant à chaque praticien de définir tout d'abord le cœur de métier de son entreprise, puis de déclarer si la sûreté protégeait ce cœur de métier.

Un praticien n'a pu définir le cœur de métier de son entreprise, expliquant que les mutations en cours la plaçaient dans une situation difficilement définissable. Un second, non Français exerçant hors de France, n'a pu non plus le définir, cette question lui étant posée pour la première fois.

3 praticiens déclarent que la sûreté ne protège pas le cœur de métier de l'entreprise. Ce peut être à cause d'une volonté inverse de l'entreprise quand bien même la sûreté devrait le faire (entretien n° 3), parce qu'elle devrait surtout protéger l'humain (entretien n° 5), ou qu'elle ne peut se limiter à cela (entretien n° 9).

2 ont un avis partagé, estimant qu'elle y contribue (entretien n° 16), mais qu'elle ne peut s'y limiter car elle doit notamment prendre en compte la protection de l'information (entretien n° 11).

Enfin 13 praticiens affirment que la sûreté protège le cœur de métier, estimant que si tel n'était pas le cas, elle ne servirait à rien (entretien n° 2), que dans le cas contraire ce serait grave (entretien n° 12), mais qu'elle ne peut toutefois pas se réduire à cela (entretien n° 4).

2.1.5. La visibilité du praticien

À cette difficulté à définir la juridiction de la sûreté s'ajoute la controverse sur la personne qui doit incarner la sûreté dans l'entreprise. Quel doit être son profil, et doit-il être clairement identifiable dans l'entreprise ?

Un premier constat est que l'entreprise a tendance à recruter des experts dans un domaine qu'elle ne maîtrise pas, en souhaitant qu'ils seront immédiatement opérationnels dans leurs nouvelles fonctions (entretien n° 11) :

le monde de l'entreprise, en fait, s'achète des "experts" en sûreté parmi les forces de l'ordre, peut-être pour se rassurer et parce qu'elles se disent

après tout, voilà on a eu le même métier avant donc on pourra le faire en entreprise mais c'est un métier différent je pense.

Cette exigence d'opérationnalité immédiate, se double parfois d'un raccourci sur les apports de la sûreté à l'entreprise (entretien A) :

Après il y a toujours le syndrome Karachi⁵, dramatique aussi pour la fonction, car le patron sait que sa responsabilité peut être engagée dans le cas de la protection de son personnel, donc on va transformer le directeur sûreté en protecteur du grand patron pour qu'il n'ait pas d'ennuis derrière.

Cette notion de protection du patron a été évoquée à maintes reprises lors de nos entretiens, le directeur sûreté estimant que cette mission constitue une de ses attributions naturelles. D'où, pour certains praticiens rencontrés, la nécessité d'instaurer dans l'organigramme une distance suffisante entre le patron et lui, gage de cette protection.

La mission de protection du patron, qui peut passer par le recrutement d'anciens hauts gradés des armées, pourrait aider la profession à accroître sa visibilité. Mais les avis sont mitigés (entretien A) :

Est-ce que le fait d'aller chercher des étoilés donne plus de visibilité à la fonction ? Peut-être, mais il n'y aura jamais assez de 5 étoiles disponibles pour occuper toutes les fonctions.

L'autre sage (entretien B) estime quant à lui que la visibilité de la sûreté sera assurée lorsque ses praticiens siégeront au comité de direction comme leurs homologues américains.

Ce ne pourra cependant être possible que lorsque tous les dirigeants disposeront d'une réelle culture de la sécurité, ce qui, selon lui, n'est pas encore le cas dans la mesure où *aucune école de commerce ou d'ingénieur ne donne des cours de sécurité. Ce n'est donc pas un problème sensible pour les jeunes diplômés.*

2.1.6. La proximité du praticien avec le dirigeant d'entreprise

Malgré le fait que le tableau peint par les praticiens montre que la sûreté n'est pas encore établie durablement dans l'entreprise, tous estiment, comme les sages, qu'une des conditions de bon exercice du métier réside dans leur proximité avec le dirigeant de l'entreprise. Et ce, quel que soit leur place dans la hiérarchie de l'entreprise.

⁵ En référence à l'attentat visant les employés de la DCN à Karachi le 8 mai 2002, alors qu'ils étaient en mission de transfert de compétences au Pakistan. À la suite de cet attentat qui tua 11 employés de la DCN, un procès a eu lieu en France, intenté par les familles des victimes, et l'entreprise a été condamnée pour « faute inexcusable de l'employeur ».

Le dirigeant de l'entreprise est en effet le N+1 de 5 praticiens, le N+2 de 11, et le N+3 de 3 d'entre eux.

Ce positionnement variable ne constitue d'une manière générale pas un problème, aussi bien parmi ceux dont le patron est le N+ 1 (entretien n° 12 : *Je ne lui reporte pas directement, mais j'ai un accès comment dire direct* ; entretien n° 13 : *oui oui, je reporte au ComEx directement. Et on organise une réunion par mois avec tous les membres du ComEx, une heure, une heure et demie, ce qui fait que le lien est assez, assez soudé pourrait-on dire, enfin il est étroit* ; entretien n° 14 : *il veut que j'intervienne à tous les Comex, 5, 10 minutes* ; entretien n° 17 : *voir le PDG quand je veux, ça c'est clair c'est fondamental*) que pour ceux dont il est le N+ 2 (entretien n° 1 : *j'ai un accès direct au président quand j'en ai besoin* ; entretien n° 10 : *j'ai porte ouverte auprès du patron. En tant que de besoin, je n'en abuse pas*) ou même le N+ 3 (entretien n° 5) :

moi j'ai accès direct, c'est-à-dire en dehors de tout système hiérarchique, j'ai accès direct au président. Ça ne veut pas dire que je dépends directement de lui, il y a des gens qui me gèrent si vous voulez, mais quand je l'estime nécessaire, je n'ai pas besoin de demander la permission pour accéder au président. Et lui-même d'ailleurs m'interroge, m'appelle directement sans en référer à mes différents échelons qui sont hiérarchiques.

Cette proximité vue comme un atout dans l'exercice quotidien du métier peut néanmoins s'avérer un handicap lorsque le dirigeant de l'entreprise change. Nous avons ainsi rencontré deux cas de figure bien différents suite à un tel changement. L'un d'eux estime avoir *survécu* à plusieurs présidents (entretien n° 4) tout en estimant qu'il s'était fait coller une étiquette dans le dos d'« homme du précédent », alors que pour le second, le changement de président a entraîné un éloignement notable des deux protagonistes :

quand j'étais patron de sûreté du temps de X qui était le PDG, tous les 2 mois je passais 3/4 d'heure avec lui. Mais depuis ça a bien évolué.

En récapitulant cette question de la fonction, nous remarquons que la majorité des praticiens estime qu'en dépit de leurs efforts visant à stabiliser la sûreté dans l'entreprise, leur présence est légitime. Essentiellement parce qu'elle correspond à un besoin (entretien n° 5), même s'il faut du temps (parfois un an) pour que les holdings affirment dans le domaine de la sûreté leur rôle prépondérant sur celui de leurs filiales

(entretien n° 8). Le socle de cette légitimité est alors constitué par les méthodes et réflexes acquis dans la vie professionnelle antérieure, leur transposition à l'entreprise étant jugée non seulement possible mais aussi bénéfique (entretien n° 5).

L'unanimité n'est cependant pas de mise, un praticien estime que l'entreprise pourrait se développer sans direction sûreté, d'une manière estimée cependant plus chaotique (entretien n° 14). En outre, il apparaît nécessaire que le mode de fonctionnement de la sûreté ainsi que son paradigme évoluent pour que la sûreté se développe dans un sens qui lui soit favorable, à savoir qu'elle soit considérée comme une fonction à part entière de l'entreprise (entretien A).

La proximité du praticien avec le dirigeant d'entreprise, qui est presque tout le temps de mise, pourrait alors servir à mieux asseoir la sûreté au sein de l'entreprise.

2.2. Une professionnalisation en cours

La professionnalisation de la sûreté est un autre moyen d'affirmer sa place dans l'entreprise. Les entretiens nous montrent que si la sûreté évolue, le mouvement de professionnalisation doit encore se poursuivre.

2.2.1. La nécessité de la professionnalisation

Le caractère indispensable de la professionnalisation est partagée par la majorité des praticiens qui reconnaît que le métier se professionnalise (entretien n° 1) ou doit le faire à cause de l'immaturation de la filière qui laisse ainsi chacun agir un peu comme il le veut (entretien n° 5).

Alors que la profession semblait vouloir se structurer au début des années 2000, la flamme s'est mise à vaciller et la professionnalisation revient à l'ordre du jour (entretien A). Car même si l'entreprise recherche des experts de la sûreté immédiatement opérationnels dans le domaine, elle souhaite qu'ils se professionnalisent et montent en compétence par eux-mêmes (entretien n° 7). Cette autonomisation est d'autant plus nécessaire que l'entreprise n'est pas toujours en mesure d'anticiper ses besoins en sûreté (entretiens n° 1 et 7).

Un parallèle est même effectué entre la sûreté et la communication : s'il y a 30 ans environ, tout le monde estimait faire un peu de communication, cet aspect des choses a évolué, car le pouvoir de la communication a été reconnu, ce qui a poussé la filière

à s'organiser et a suscité l'émergence du poste de directeur de la communication (entretien n° 18).

Avant de poursuivre il est nécessaire de lever l'ambiguïté qui entoure le terme de professionnalisation, car l'acteur et le chercheur ne lui donnent pas la même signification. La professionnalisation peut être vue comme la constitution d'une profession au sens anglo-saxon du terme (s'opposant à *occupation*), la mise en mouvement d'individus dans des contextes de travail flexibles, ou encore la fabrication d'un professionnel par la formation [Wittorski, 2009]. Le sens que nous retenons est celui de la constitution d'une profession, alors que l'acception retenue par les praticiens est plutôt celle d'une mise en mouvement, dans la mesure où l'entreprise devant être flexible pour réagir aux mutations de son environnement, ils doivent également être flexibles.

2.2.2. Les deux aspects de la profession

Puisque deux axes, métier et image, sont constitutifs d'une profession, nous allons étudier ces deux aspects à travers les réponses fournies.

2.2.2.1. L'axe métier

L'inexistence d'une définition précise de la sûreté d'entreprise a pour conséquence que le métier exercé demeure flou. Cela se perçoit dans les fiches de poste qui décrivent rarement un vrai métier (entretien B) comme le prouvent d'ailleurs celles que nous avons recueillies *via* LinkedIn, ambiguïté entretenue par l'inexistence d'indicateurs fiables de mesure de la performance (entretiens B et n° 11).

Cette absence de définition du métier conjuguée à la grande hétérogénéité de leurs juridictions n'empêche cependant pas les praticiens d'affirmer la nécessité de bien le connaître afin de l'exercer (entretien n° 1). Cette assurance dans la pratique permet de rassurer les salariés qui doivent parfois assurer des missions dans des pays qualifiés de sensibles (entretien n° 4). L'accent est ainsi mis sur la compétence professionnelle (entretien n° 1) qui ne s'acquiert cependant qu'avec du temps (entretien n° 9) :

ils ont environ 22, allez 22-25 ans, pour les plus vieux, le jour où ils rentrent dans l'entreprise ils disent : bon mais c'est bien mais je fais quoi après ? Et en fait, au bout de 2 ans ils viennent te voir et ils disent : bon ben ça fait 2 ans que je fais ça, j'ai largement fait le tour. Tu leur dis : moi j'ai fait du renseignement pendant 15 ans, j'en ai jamais fait le tour, j'en

*connais ça fait 40 ans qu'ils en font ils en ont toujours pas fait le tour,
mais vous en 2 ans...*

Cette habileté dans la pratique, et sa reconnaissance par les salariés de l'entreprise conduisent ainsi plusieurs praticiens à affirmer la légitimité de la sûreté.

Néanmoins, des échanges entre praticiens sont également cités pour comparer et enrichir les expériences, voire trouver des solutions à des questions nouvelles pour l'un, déjà réglées pour un autre.

2.2.2.2. L'axe image

Si les praticiens ne s'interrogent que peu sur l'aspect métier, estimant le connaître assez et le pratiquer correctement, la question de l'image suscite davantage de débats. Cette différence s'explique par le fait que celle qui leur est renvoyée par les salariés de l'entreprise n'est pas toujours à leur avantage.

En effet, l'assimilation à des policiers privés de l'entreprise et non à des professionnels de sa protection et de celle de ses salariés demeure (entretien n° 19), ce qui peut expliquer que la sûreté ne déclenche pas l'enthousiasme des collaborateurs (entretien n° 14), tout en reconnaissant que les assemblées de ses praticiens ne renvoient pas non plus une image attractive du métier (entretien n° 11).

L'affirmation du professionnalisme pourrait remédier à ce déficit interne d'image (entretien B) :

S'il est reconnu comme un professionnel dans l'entreprise, on fera appel à lui systématiquement. Si on ne l'appelle que pour faire sauter les PV, c'est qu'il n'est pas professionnel

car à l'extérieur de l'entreprise, notamment lorsqu'il intervient dans des colloques ou des discussions, le praticien de la sûreté est vu comme un expert dans le domaine (entretien n° 19) :

quand je participe à certaines discussions à l'extérieur de la société (...) je ne suis plus le directeur de la sûreté de la société, je suis un expert dans le domaine qui donne son avis. Donc j'ai à la fois le, un job de directeur plutôt généraliste au sein de l'entreprise, et à l'extérieur de l'entreprise, là on me voit comme un spécialiste dans mon domaine.

Encore une fois revient la question du vocabulaire qui ne décrit qu'imparfaitement le quotidien des praticiens alors que l'image passe par le vocabulaire employé (entretien A). Comme ce vocabulaire aide à faire la promotion de la fonction (entretien n° 9), la

question de l'emploi d'un terme autre que celui de *sûreté*, plus à même de décrire la participation de la fonction à la stratégie de l'entreprise (entretien A) et qui permettrait de faire en sorte qu'elle soit mieux comprise et mieux acceptée (entretien n° 9) est ouverte.

L'image de la sûreté est cependant mise à mal par les praticiens eux-mêmes, puisque certains estiment que la sûreté est en grande partie du bon sens (entretiens 1, 2, 14), d'autres disent que le métier paraît facile, même dans sa composante de protection physique (entretien n° 10), voire affirment que ce n'est pas tant un métier qu'une compétence ou une aptitude que toute personne dans l'entreprise doit avoir (entretien n° 18).

2.2.3. Une profession sans carrière

Un point important soulevé par les praticiens est qu'on ne fait pas carrière dans la sûreté. Parce que le métier nécessite une certaine maturité, les praticiens estiment qu'il n'est possible de l'exercer qu'en ayant auparavant, et pendant un certain temps, « blanchi sous le harnois ».

De plus, les formations universitaires proposées ne forment qu'imparfaitement à l'exercice du métier, notamment par l'absence de mises en situation réalistes. De ce fait, et malgré l'existence de formations orientées vers la sûreté d'entreprise, un jeune fraîchement issu de formation n'a aucune possibilité d'évoluer dans la filière (entretien n° 18).

On n'a pas, comme les juristes, comme les RH, cette espèce de progression qui permettrait à un gamin qui sort de son truc à 25 ans de dire je fais un truc dans une unité et je vais monter dans le machin et d'avoir une perspective de carrière. (entretien n° 4)

Ce constat pose la question des formations à la sûreté que nous aborderons *infra*.

2.2.4. L'institutionnalisation de la profession

Comme un des marqueurs d'une profession, selon les scientifiques anglo-saxons, est la constitution d'une organisation professionnelle apte à défendre l'intérêt de ses adhérents, nous pourrions penser que la sûreté est sur la bonne voie puisque la filière dispose déjà de deux associations la représentant : le CDSE et l'Agora des directeurs

sûreté. Peut-on pour autant estimer que ces associations défendent l'intérêt de leurs adhérents ?

Lorsque les praticiens ont abordé ce sujet, ils se sont montrés, d'une manière générale, plutôt réservés. Si certains déclarent participer activement aux réunions de ces associations et y trouver un réel intérêt, d'autres ont un regard plus critique. L'un des reproches formulés est que ces associations entérinent la création *de facto* de groupes rassemblant des praticiens dont le métier précédent était le même, et qu'elles ne les font pas évoluer (entretien n° 7). Ce point est confirmé implicitement par d'autres praticiens qui préfèrent les relations directes que celles pouvant se nouer *via* ces structures. Sont aussi critiqués l'entre soi que ce type de structures favorise, le manque d'ouverture à des extérieurs et des scientifiques et, plus généralement, son utilité au vu de son rapport coût – efficacité.

La création d'un « ordre » professionnel qui, à l'instar de celui des médecins pourrait structurer la profession, a même été évoquée (entretien n° 17) :

il y a une vingtaine d'années c'était complètement naissant parce qu'ils étaient des précurseurs, et puis aujourd'hui c'est toujours naissant parce que ça a vachement changé. Et il n'y a pas eu de véritable structuration de la profession. Je ne sais pas si ça existe ça, à part un conseil de l'ordre et cetera, je ne sais pas si ça existe une structuration de profession.

Il ressort ainsi de nos entretiens une insatisfaction certaine envers ces instances, malgré leur pérennité.

2.2.5. La délégation du « sale boulot »

Hughes estime qu'une des caractéristiques des professions consiste en la délégation de la partie du travail estimée la moins noble (le sale boulot ou *dirty job*) à d'autres. Sur ce point, les praticiens rencontrés sont unanimes : il n'est pas possible de couper le directeur sûreté des personnes exécutant les tâches estimées les plus ingrates telles que le contrôle des accès, car elles constituent non seulement des sources précieuses d'information, mais sont aussi considérées par tous les employés de l'entreprise comme faisant partie de la sûreté.

L'alternative simplificatrice médecin – plombier a été présentée à chaque praticien pour qu'il place le métier à l'endroit qui lui semblait le plus adapté. Cette opposition n'a pas été jugée opportune par de nombreux praticiens qui estiment être les deux à la

fois (entretiens n° 6, 7, 14) ou qui, en empruntant un langage plus militaire déclarent qu'il faut *être à la fois général et caporal* (entretien n° 14).

Ce refus de l'alternative se justifie par le grand écart que le responsable sûreté doit savoir faire en permanence : aller discuter devant un comité exécutif d'une situation qui va potentiellement poser un risque au dirigeant, tout en étant capable d'aller discuter avec le technicien (entretien n° 9).

D'autant que les vigiles de sécurité relèvent de la direction sûreté de l'entreprise (directement ou via un contrat de sous-traitance), et que *lorsque le gardien n'est pas réveillé et fait mal son boulot tout le monde le voit* (entretien n° 6). Ce cas de figure est encore plus délicat lorsque le dirigeant d'une autre entreprise vient en visite et se plaint de la tenue du vigile ou du fait qu'il ne lui a pas tenu correctement la porte à son arrivée dans les lieux, le grief remontant alors jusqu'au directeur sûreté (entretien n° 9).

Il n'y a pas, pour l'instant, de délégation du sale boulot dans la sûreté.

2.2.6. L'existence de revues professionnelles

L'existence d'au moins une revue à diffusion nationale est une autre caractéristique des professions. Si nous reprenons le cas de la profession médicale, plusieurs journaux existent : *le quotidien du médecin, le journal international de médecine, etc.*

Des 19 praticiens rencontrés, seuls 4 affirment lire régulièrement une revue professionnelle. Nous entendons ici par lecture une lecture approfondie, et non un survol ou le simple fait de feuilleter la revue.

Sécurité et Stratégie qui est la revue du CDSE vient en tête des revues citées, mais un directeur sûreté d'une entreprise de fret aérien a déclaré lire une revue liée au domaine aéronautique. Seuls 3 ont spontanément cité *Sécurité et Stratégie* et laissé entendre qu'ils la lisaient entièrement ou au moins en grande partie.

Ceux qui déclarent ne pas la lire régulièrement ou ne plus la lire, justifient leur avis en énonçant la répétition des thèmes traités (*après 9 ans d'expérience on lit quand même un peu souvent les mêmes choses*, entretien n° 3), son caractère décevant ou ne s'adressant pas forcément à toute la profession (*on a l'impression souvent, dans le domaine de la sûreté, d'être sur des mèches qui s'allument, des petites corporations, avec sûrement des arrière-pensées très lourdes et très importantes pour les personnes en question, mais qui concernent une infime minorité de la profession* entretien n°

17), voire l'absence de sujets traitant les thèmes qu'ils aimeraient y trouver (entretien n° 9). Certains ont une expression plus radicale affirmant ne pas éprouver de manque du fait qu'ils ne lisent pas une telle revue (entretien n° 13).

Notons cependant que les articles rédigés par les universitaires ou les spécialistes de géopolitique retiennent davantage l'attention (entretien n° 5).

2.2.7. L'inexistence de l'idéal-type

La question de l'idéal-type a été abordée sous ses deux aspects possibles : l'idéal-type en termes d'organisation, et celui en termes de praticien.

Cette question n'a suscité qu'une seule réponse clairement positive, les 3 autres étant mitigées. Pour 15 praticiens, il n'existe pas d'idéal-type.

L'existence d'une organisation type de la sûreté, lorsqu'elle est affirmée, repose sur sa composition (*la sûreté doit intégrer la continuité d'activité* - entretien n° 2) qui lui permet de traiter toutes les problématiques de sûreté et des intérêts de l'entreprise et du patrimoine de l'entreprise, en se gardant de la caricature et de la bureaucratie (entretien n° 3) ou sa fiabilité dans l'exécution des missions (*il faut ramener tout le monde à la maison* entretien n° 5)

Les raisons de son inexistence tiennent à plusieurs facteurs qui caractérisent chaque entreprise. Son type d'activité d'abord qui influe très fortement sur l'organisation de sa sûreté (entretiens n° 10, n° 14, n° 19) cette dernière devant s'insérer le plus naturellement possible dans la vie et l'activité économique de l'entreprise. Sa culture propre ainsi que le pays dans lequel l'entreprise est implantée sont cités comme déterminants dans l'organisation de la sûreté (entretien n° 15).

Cette pluralité de facteurs amène ainsi à postuler l'existence non d'un idéal-type, mais d'une organisation idéale pour chaque entreprise (entretien n° 12) :

il existe une méta organisation idéale si j'ose dire, c'est celle qui correspond le mieux à l'ADN de l'entreprise. (...) Mais ce qui est assez marrant c'est que quand on compare tous les organigrammes, ce n'est pas les mêmes. Et pour cause, parce qu'en fait ce n'est pas les mêmes besoins. Donc en fait dans l'idéal, il faut que le directeur de la sûreté il ait en dessous plusieurs collaborateurs qui soient affectés à une problématique particulière, tout en ayant la possibilité de se remplacer aussi, parce c'est im-

portant. (...) Donc il existe une organisation idéale mais c'est pas la même pour chaque entreprise.

Ce constat rejoint celui de la forte dépendance de la sûreté envers son directeur.

Lequel directeur expose qu'il n'a pas d'idéal-type. Des personnes qui auraient pu servir de modèle ont été évoquées, tout en précisant qu'à chaque fois elles ne représentaient qu'une facette du modèle de directeur sûreté (entretien n° 19).

Nous rejoignons encore une fois les déclarations précédentes sur la forte dépendance de la sûreté envers son directeur.

2.2.8. L'éthique professionnelle

La pratique de la sûreté au sein de l'entreprise soulève des questions d'éthique pour la très grande majorité des personnes rencontrées (17 sur 19). Cette question n'a pu être posée à l'un des praticiens par manque de temps disponible, et l'autre nous a répondu que l'éthique étant dans les attributions de la direction juridique, et bien que la sûreté soit intégrée dans les organes traitant de ces questions, « *l'exercice du métier ne pousse pas spécialement à des réflexions éthiques* » (entretien n° 7).

Cette prégnance de l'éthique dans la pratique est estimée telle qu'elle devrait constituer un point de la formation (entretien n° 2), une éthique conséquentialiste étant vue comme le minimum à appliquer (*est-ce que l'action que je vais entreprendre va créer plus de dommages qu'elle ne résoudra de problèmes* entretien n° 3).

Une caractéristique de l'éthique réside dans le fait qu'elle n'est pas vue comme une exigence supplémentaire envers les salariés de l'entreprise, mais d'abord comme un impératif qu'il faut appliquer soi-même (*Ton fonctionnement doit être exemplaire de ce qui se passe sur le plan éthique. On ne peut pas l'imaginer autrement* - entretiens n° 3 et 15).

De par la nature des missions pouvant être confiées à la sûreté, l'éthique se traduit dans la pratique quotidienne par deux exigences principales : la détermination à refuser les demandes indues et la pratique du discernement.

Le premier point est relatif à l'historique de la sûreté dans l'entreprise et à son assimilation persistante soit à une tête de pont d'un réseau dont la sollicitation permettrait de s'affranchir de la règle commune (entretien n° 3), soit à un empêcheur de réaliser des affaires par la mise en place de règles de sécurité estimées trop contraignantes

(entretien n° 4), soit encore à un service spécial dont la mission consisterait à réaliser des actes illégaux (entretien n° 5) :

les gens quand ils s'adressent à nous, ils osent nous demander des trucs qui sont très clairement, alors que eux ils ne le feraient pas. C'est clair, eux ils ne le feraient pas. Mais comme ils s'adressent à nous, ils n'hésitent pas à poser des questions. Alors moi la plupart du temps quand je dois répondre, je leur dis : mais je pense que si vous me posez cette question, vous êtes prêt à aller en taule.

Cette déclaration d'un praticien nous montre que la sûreté a effectivement un long chemin à parcourir pour asseoir une image d'elle empreinte de dignité.

Le second point relatif à l'usage et la pratique du discernement se justifie par le fait que le directeur sûreté est souvent mis au courant de pratiques déviantes, aussi bien sur le sol national que dans des pays étrangers. Il est alors indispensable que les praticiens discernent si les faits reprochés nécessitent de les rapporter à la direction de l'entreprise, voire de les signaler aux forces de l'ordre. De par la proximité que le directeur sûreté entretient avec le dirigeant d'entreprise, il peut l'informer rapidement de faits singuliers avant même que la hiérarchie directe du contrevenant soit alertée. Cette capacité d'informer rapidement doit alors être passée au crible du discernement car (entretien n° 12) :

Quand on a la chance de reporter au plus haut niveau, on ne reporte pas des brouilles.

Le discernement doit également être mis en œuvre lorsque le praticien est dissuadé par son supérieur direct de saisir les forces de l'ordre alors qu'un comportement illégal a eu lieu (entretien n° 18).

2.2.9. Une mission d'ordre supérieur ?

Une profession ne pouvant se revendiquer comme telle que si la mission qu'elle accomplit est estimée d'ordre supérieur, chaque personne rencontrée a été amenée à se prononcer sur cette alternative.

Si certains ont pris clairement position, 6 ont estimé qu'elle n'était ni comme les autres, ni d'ordre supérieur, mais qu'elle était autre, même si elle pouvait engager la responsabilité pénale du chef d'entreprise (entretien n° 4). Les raisons de cette prise

de position sont variées. L'un estime que comme il peut faire un ratio investissement – bénéfiques, sa fonction est un actif, non un coût (entretien n° 1). D'autres que la mission est *un petit peu au dessus de certaines missions qui sont importantes* (entretien n° 4) ou qu'elle n'est *pas une direction comme les autres* (entretien n° 10), qu'elle est encore très dépendante de celui qui l'exerce ce qui lui donne son caractère particulier sans prétendre être d'ordre supérieur (entretien n° 5), ou encore que la nécessaire *polyvalence de positionnement métier* lui donne un aspect transversal particulier (entretiens n° 7 et 9).

6 praticiens estiment que c'est une mission comme une autre au sein de l'entreprise où la mission supérieure est de produire et vendre des produits (entretien n° 14), la sûreté étant pour sa part une fonction transverse comme les autres qui permet aux entreprises, selon la formule consacrée, de protéger leurs personnes leurs biens et leurs données (entretien n° 17).

6 autres praticiens (un n'ayant pas été interrogé à ce sujet) estiment qu'elle est clairement d'ordre supérieur parce qu'elle est dans la confiance d'affaires sensibles, parfois privées (entretien n° 13), mais aussi parce qu'il lui revient aussi d'avoir à sauver des vies humaines, ce qui l'apparente à la médecine (entretien n° 3), voire qu'elle est assimilable au système immunitaire de l'entreprise, même si les praticiens ne le perçoivent pas chaque jour en discutant avec les autres fonctions (entretien n° 11).

Un praticien nous a fourni spontanément une explication singulière pour justifier l'ordre supérieur de la mission de la sûreté : on ne négocie pas quand il s'agit de sûreté (entretien n° 15) :

L'argument que je peux partager avec vous, c'est que vous pouvez d'un mois sur l'autre gérer les ressources humaines d'une entreprise de la même manière avec une absence de ressources, une absence de moyens. Vous trouverez toujours une solution pragmatique pour gérer les ressources humaines d'une entreprise. La sûreté, il y a des seuils en dessous desquels vous ne pouvez pas descendre. Des seuils de ressources, des seuils de moyens, et des seuils de connaissance. Sinon vous dégradez automatiquement le niveau de service que vous proposez. (...) Vous ne pouvez pas dégrader votre niveau de sûreté. Sinon la conséquence devient immédiatement une sanction, c'est un risque majeur sur les biens et les personnes. Or on ne peut pas négocier. On peut négocier en ressources humaines, on peut négocier avec les syndicats, on ne négocie pas avec la sû-

reté. (...) Donc à partir du moment où il n'y a pas de marge de négociation, et on considère que la dégradation d'un niveau de service n'est pas acceptable, la sûreté est un service supérieur. C'est même probablement le seul service supérieur qui relève de la gouvernance de l'entreprise.

Ces propos sont particulièrement intéressants car ils sont tenus par une personne cumulant les fonctions de DRH et de directeur sûreté de son entreprise. Ils ne reflètent donc pas une simple opinion, mais sont le reflet de sa longue pratique.

2.2.10. Une *occupation* ou une *profession* ?

Dans le prolongement des questionnements précédents, vient la question de la qualification de la sûreté : est-elle une *occupation* ou une *profession*, ces deux termes étant à prendre dans leur acception anglo-saxonne.

Si l'on prend comme point de départ le fait qu'une *profession* se compose d'une mission d'ordre supérieur et d'une éthique particulière, alors le croisement des réponses obtenues à ces deux questions nous donne 6 réponses positives à la question de la *profession*.

Et pourtant, 9 praticiens estiment que c'est une *profession* au sens anglo-saxon du terme. Les avis sont donc partagés puisqu'il en reste 10 à estimer que c'est une *occupation*.

Ceux qui estiment que la sûreté est un métier comme un autre avancent comme arguments le fait qu'elle est un partenaire business comme un autre (entretien n° 2) que, contrairement au médecin, il n'est nul besoin d'avoir fait plusieurs années d'étude pour comprendre ce dont il s'agit, et que le bagage technique nécessaire à la pratique est de surcroît estimé faible (entretien n° 14).

Face aux tenants de l'indifférenciation, ceux de la profession expliquent, outre les arguments exposés pour justifier du caractère supérieur de cette mission, des conséquences graves pour le dirigeant d'entreprise si la mission est mal gérée (entretien n° 4), tout en reconnaissant l'ambivalence de la pratique (entretien n° 7) :

Si on veut regarder le métier de directeur sûreté, on est plus dans la profession. Mais après plus tu descends dans l'organisation, et un responsable sûreté pays va tendre vers le plombier.

Nous pouvons constater que la plupart des personnes qui estiment que la sûreté est davantage une *occupation* qu'une *profession* sont d'anciens membres des armées et

services de l'État. Ceux qui n'en sont pas issus estiment pour leur part que la sûreté est bien une *profession*. Cette différence d'expression, simplement constatée, n'a cependant pas pu faire l'objet d'une analyse plus poussée.

2.3. Une formation utile malgré des réticences

Lorsqu'une filière s'est professionnalisée, on peut aisément identifier ses formations, qu'elles soient initiales ou continues. La profession médicale l'illustre puisqu'à l'indispensable formation initiale universitaire s'ajoute une offre importante de formation continue. Le constat est le même pour les avocats, ces deux professions étant citées comme exemples d'une professionnalisation réussie.

L'analyse quantitative des entretiens nous montre cependant, en confrontant les réponses obtenues dans notre enquête aux caractéristiques de la profession, qu'un chemin reste à parcourir.

En effet, des 19 personnes interrogées, seules 5 affirment qu'elles ont été préparées, d'une manière ou d'une autre, à l'exercice de leurs fonctions. De plus, la formulation des réponses nous permet d'affirmer qu'il n'existe actuellement pas de formation préparant immédiatement une personne à exercer les fonctions de directeur sûreté en entreprise. Enfin, un tuilage entre le partant et l'arrivant n'est effectué que rarement, 2 praticiens seulement ayant déclaré avoir bénéficié d'une telle période d'une durée d'1 mois pour l'un, de 6 pour l'autre. Ainsi, seules 7 personnes sur 19 ont pu bénéficier d'une période de préparation à l'exercice de leurs fonctions.

Ce constat est néanmoins tempéré par le fait que 10 personnes interrogées affirment que leur métier précédent les a préparé à leur métier actuel (en incluant le cas particulier d'un directeur sûreté passé d'une entreprise à une autre).

Mais les réponses à la question *auriez-vous apprécié une formation spécifique ?* jettent le trouble puisque 13 personnes sur 19 ont répondu par l'affirmative.

La préparation des praticiens à l'exercice du métier est ainsi un sujet d'analyse important, tant les réponses semblent contradictoires.

2.3.1. Est-elle nécessaire ?

Poursuivant notre interrogation relative à la formation, nous constatons que la nécessité d'une formation préparatoire à l'exercice des fonctions ne fait pas consensus.

Ses défenseurs arguent de l'impréparation des praticiens au métier et de leur arrivée subite dans un monde dont ils ignorent les caractéristiques et les usages, ce qui les fragilise (entretien B) :

ils tombent dans un monde qui n'a rien à voir avec ce qu'ils ont connu et qu'ils ne connaissent pas. Il leur faut donc s'adapter, et ceci fait (pour ceux qui y arrivent) ils ont du mal à être crédibles dans l'entreprise car ils ne sont pas du sérail.

L'absence de formation à la pratique est déplorée voire ressentie comme un manque (entretien n° 15), alors que si elle avait existé et avait été suivie, elle aurait vraisemblablement aidé le praticien dans ses premiers pas (entretien n° 1). Cette absence nuirait implicitement à l'entreprise, soit que la personne recrutée ne soit finalement pas à la hauteur, soit que l'entreprise ne tourne qu'imparfaitement jusqu'à ce que les praticiens de la sûreté soient réellement formés (entretien B) :

On ne peut se contenter d'une formation sur le tas car, pendant ce temps, l'entreprise ne fonctionne pas bien. Et certains titulaires de la fonction ne sont pas au niveau, car ils ne pensent pas stratégie et vision à long terme.

Ce constat amène ainsi à militer pour la création d'un diplôme de directeur sûreté délivré par l'État et dont la détention pourrait même constituer un préalable à l'exercice du métier (entretien B). La contrepartie de cet effort de formation et de la sélection qui y serait incluse, serait l'accès à des informations confidentielles de l'État telles que celles relatives à la radicalisation individuelle ou les manœuvres d'influence étrangères (entretien B).

Les arguments des détracteurs reposent sur l'inadaptation de cette formation qui ne pourrait s'adapter à chacun en prenant en compte son parcours professionnel précédent, chacun n'ayant pas nécessairement besoin d'une formation exhaustive (entretiens n° 2 et 12). S'exprime également une méfiance *a priori* envers une formation qui pourrait amener à considérer les candidats à ce métier comme des barbouzes en quête de reconversion honorable, ou qui pousserait à définir des normes dans la pratique (entretiens n° 12 et 16). Un autre argument évoqué est l'absence vraisemblable de rentabilité économique de cette formation, dans la mesure où le nombre de postes susceptibles d'être vacants chaque année est faible (entretien n° 13) :

je ne sais pas s'il y a dix changements par an dans les postes de direction de la sûreté. Donc l'échelle fait qu'à mon avis on est en dessous du seuil critique.

Cependant, si une formation au métier s'inspirait de celles existantes aux USA, certains pourraient changer d'avis (entretien n° 12) :

Autant j'ai confiance dans un diplôme de docteur en médecine, autant, comment dire dans un, dans une formation qui serait obligatoire, je n'ai pas confiance du tout. (...) Le seul truc que je ferais, il y a un diplôme qui est très bien, mais il est américain, c'est le CPP de l'ASIS.

L'ASIS (American Society for Industry Security) dispense effectivement des formations, y compris continues, jugées utiles à l'exercice de la sûreté par plusieurs praticiens. Ces formations sont obligatoires pour exercer dans la sûreté aux USA.

2.3.2. La faiblesse de l'offre de formation

La richesse de la matière récoltée durant les entretiens que nous avons menés se note aussi par le nombre de questions induites qui ont été abordées. Parmi elles figure la faiblesse actuelle des formations dédiées aux professionnels de la sûreté, qu'ils soient ou non directeurs de la fonction (entretien n° 9). La rareté des offres d'emploi (*je suppose que ça existe* entretien n° 14) explique cette absence qui a cependant tendance à refermer la profession sur elle-même et à chercher des personnes plus que des compétences (*il n'y a pas de marché avec des offres d'emploi pour, c'est du intuitu personae* entretien n° 10).

Cette rareté pousse les praticiens à chercher par eux-mêmes ce qui pourrait leur convenir, ou à tenter de se construire des formations à la carte en piochant parmi celles qui existent (entretien n° 7) :

Mais sur notre domaine on est sur une niche, et donc il faut soi-même se prendre en mains pour essayer d'aller chercher ce dont tu as besoin.

Le prix jugé élevé des formations existantes pouvant, de plus, faire hésiter (entretien n° 12) :

il faut voir une chose, c'est que comme on est dans des formations payantes on va prendre le cas du MBA de la gendarmerie, c'est bien mais combien ? 10000 € ? Voilà. Le truc, de Sup de Co Europe il n'est pas donné. (...) Mais bon après, ça a un prix quoi. Alors il faut vraiment que ça vaille le coup.

La question de la rentabilité de la formation, notamment au vu de son coût mais aussi de l'indisponibilité du praticien qu'elle génère, est un problème qui, pour l'instant, n'a pas encore trouvé de solution.

2.3.3. Une formation adaptée aux besoins ?

Une éventuelle formation spécifique ne pourrait cependant répondre à tous les besoins de connaissance du futur praticien, dans la mesure où rares sont ceux qui estiment avoir disposé de toutes les connaissances utiles à l'exercice de la sûreté en entreprise : aucun de ceux qui s'estimaient préparés ne disposait de l'intégralité de ces connaissances, et un seul parmi ceux s'estimant non préparés affirme en avoir disposé grâce à une démarche personnelle d'acquisition continue.

Des 4 praticiens estimant avoir été préparés à leurs fonctions, un seul a reçu une formation spécifique. Le secteur d'activité de son entreprise (transport aérien) explique cette singularité, des normes de sécurité étant la règle dans le secteur aérien. Cette remarque valide notre proposition précédente relative au caractère binaire de la sûreté qui se compose d'une partie normée que l'on peut enseigner et d'une partie exploratoire qui s'acquiert avec le temps et l'expérience. Des autres praticiens estimant ne pas avoir été préparés à leurs fonctions, un seul déclare avoir cependant reçu une formation spécifique composée de « plein de petites briques » accumulées lors de son exercice professionnel précédent au sein de l'entreprise dont il dirige maintenant la sûreté.

Le praticien qui déclare avoir disposé de toutes les connaissances et savoir-faire utiles et indispensables lorsqu'il a pris son poste estime néanmoins qu'une formation spécifique peut être utile pour réfléchir sur le métier et prendre un certain recul. Il estime également qu'une formation ne transforme cependant pas immédiatement une personne en un directeur sûreté, citant à l'appui de cette affirmation les diplômés du MBA de l'EOGN n'ayant pas trouvé de poste dans la sûreté. Ceux estimant ne pas avoir disposé de ces connaissances estiment qu'une formation spécifique leur aurait été utile (12/17, un praticien n'ayant pu être interrogé à ce sujet). Ceux qui estiment la formation spécifique inutile arguent du fait que leur expérience professionnelle précédente leur a suffi pour prendre en mains la sûreté d'entreprise.

Lorsque le praticien a reçu une formation spécifique (2), il estime que cette formation spécifique est utile (2). Quand il n'a pas reçu de formation spécifique (16), la majori-

té estime qu'elle aurait été utile (12). Ceux qui l'estiment inutile sont les mêmes praticiens que ceux évoqués au paragraphe *supra*.

Enfin, lorsque les praticiens estiment qu'une formation spécifique aurait été utile (13), ils ne sont que 8 à estimer qu'une telle formation devrait exister. Les 5 qui déclarent qu'elle pourrait ne pas exister ont comme argument que ce qui serait utile ne serait pas une formation en tant que telle mais « *une sorte d'adaptation aux situations* », ou bien que leur expérience suffit, ou encore que le marché ne s'y prête vraisemblablement pas. Et parmi les 4 praticiens qui estiment qu'une formation spécifique n'est pas utile, 3 déclarent cependant qu'une telle formation devrait exister. Elle se composerait de modules traitant par exemple de la communication, de la négociation en entreprise et de la réglementation.

Enfin, des 11 qui déclarent que leurs collaborateurs n'étaient pas tous prêts à prendre leur poste et qu'il aurait été préférable qu'ils soient formés auparavant, seuls 9 voient l'utilité d'une formation spécifique.

2.3.4. Quelle formation créer ?

Au cours des entretiens, les praticiens ont également précisé leurs idées relatives à la composition d'une formation qui leur serait dédiée. Elle devrait être délivrée par modules (entretien n° 4) et non d'un seul bloc, mais se heurterait néanmoins à deux obstacles.

Le premier est celui du refus de l'entreprise de laisser partir un de ses cadres qu'elle estime apte à exercer ses fonctions (*pour lui [mon patron] il avait recruté le meilleur, et je n'avais pas du tout besoin d'aller faire ce genre de job* entretien n° 2, *on te recrute notamment pour ton expertise, donc on n'attend pas, on n'imagine pas en fait que tu puisses avoir besoin d'un accompagnement expertise* entretien n° 7) puisqu'il dispose de l'expertise qui lui fait défaut (entretien n° 5) :

Elle ne va pas aller vous débaucher pour vous former ensuite. L'entreprise elle veut quelqu'un qui soit directement opérationnel, et elle va vous choisir parce que vous avez l'expérience qui lui manque.

Le second est le manque de temps à consacrer à une formation (entretien n° 5), à moins qu'elle puisse être effectuée en partie par correspondance, ce qui ferait néanmoins perdre l'aspect échanges entre pairs (entretien n° 11)

En supposant ces obstacles surmontés, la formation devrait reposer sur deux piliers : l'un consistant en une formation à l'entreprise, l'autre au métier à proprement parler.

2.3.4.1. La formation à l'entreprise

Cette formation consiste en une acculturation à un monde généralement nouveau dont les codes ne sont pas maîtrisés (entretien B). Cette adaptation qui devrait être facile pour des personnes venant de milieux professionnels où la mutation fréquente est de règle (entretien n° 2) se révèle parfois délicate car il faut trouver sa place dans un environnement entièrement nouveau (*un milieu qui est autre, et qui a d'autres critères de jugement sur les personnes, qui a d'autres critères d'évaluation* entretien n° 5).

Corollaire de l'arrivée dans le monde de l'entreprise, le praticien doit aussi prouver qu'il sait raisonner en carte des processus et non comme un expert extérieur à l'entreprise (entretien A).

L'acculturation passe également par la connaissance du fonctionnement général de l'entreprise (entretiens n° 1 et 3, *le problème c'est la découverte de l'entreprise, son fonctionnement en général, ce qu'est une entreprise, qu'est-ce qu'un conseil d'administration, qu'est-ce qu'un ComEx, on ne sait pas tout ça* entretien n° 8) et la maîtrise de son langage propre (*À partir du moment où ils savent parler comme les dirigeants, qu'ils ont compris les mécanismes de gestion, de direction, de formation, ils peuvent aller à peu près partout car ça se ressemble partout* entretien B, *tout ce qui est le vocabulaire business, ça c'est quand même un truc qui pourrait être un peu utile parce que l'EBIT, le machin l'IFO, le machin financier, ça on apprend en marchant* entretien n° 4).

À cela s'ajoute une indispensable connaissance des métiers exercés par l'entreprise (entretiens n° 2, 5) qui est une des conditions du succès du praticien (entretien n° 18) :

Donc tous les patrons de sécurité qui, je dirais qui réussissent, oui qui réussissent, connaissent bien le métier de la boîte dans laquelle ils travaillent. C'est indispensable.

Cette connaissance de l'entreprise, préalable indispensable à un bon exercice du métier est une phase qui prend du temps (*Connaître l'entreprise ça prend du temps, ce n'est pas évident* entretien n° 7), le plus souvent plusieurs mois voire plusieurs années (*avant de pouvoir dire eh ben, je commence à maîtriser à peu près ce qui se passe dans le groupe, à maîtriser c'est un grand mot mais au moins à me situer dans le, il*

faut bien 4 à 5 ans. Il faut bien 4 à 5 ans entretien n° 5). Mais ce temps est nécessaire pour que le praticien puisse non seulement s'adapter, mais également adapter ses connaissances à son nouvel environnement avant d'être pleinement efficace (entretien n° 13) :

il y a une période d'adaptation en entreprise par laquelle tout le monde passe, donc il faut avoir cette chance que les événements ne se produisent pas trop vite et qu'on puisse bien appréhender nos fonctions. (...) les connaissances, maintenant il faut vraiment les modeler et les faire rentrer dans le domaine de l'entreprise, ce qui passe d'abord par une connaissance des métiers de l'entreprise (...) la connaissance des personnes, des gens, du réseau interne dans l'entreprise et ensuite une fois qu'on connaît tout ça, on peut parler de sûreté.

La formation à l'entreprise, à savoir connaître son fonctionnement général, son vocabulaire, ses codes particuliers, est plébiscitée par les praticiens qui n'en sont pas issus, car elle est révélatrice d'un besoin.

2.3.4.2. La formation au métier

Si la formation à l'entreprise est estimée nécessaire, elle n'est cependant pas suffisante pour que le praticien réussisse, car le métier est qualifié de *compliqué* (entretien n° 8) et une formation spécifique relative à la direction sûreté de l'entreprise serait utile (entretien n° 14). Cela, quand bien même le directeur sûreté est reconnu pour son professionnalisme (entretien n° 5).

En effet, le praticien doit pouvoir résoudre des situations très diverses, être un multi-généraliste multi-facettes qui couvre tous les domaines de l'entreprise et doit en outre savoir s'adresser à tout type de population, du dirigeant à l'employé le moins qualifié (entretien B).

La capacité à gérer et résoudre des crises revient souvent dans les entretiens, mettant ainsi en exergue un autre paradoxe du directeur sûreté qui est d'agir pour éviter les crises, tout en étant en mesure de les résoudre.

Cependant, aucun détail concernant cette formation initiale ne nous a été fourni.

Le secteur aérien demeure une exception dans le domaine de la sûreté d'entreprise, car des formations sont obligatoires pour y exercer (entretien n° 19) :

j'ai été transféré du département opérations vers le département sûreté et donc j'ai suivi toute une série de formations, donc, qui sont reconnues au

niveau de l'aviation, qui sont d'ailleurs obligatoires d'un point de vue légal pour tenir ce poste.

Un bémol nous a cependant été exposé quant au caractère obligatoire de ces formations. En effet, aucune évaluation des progrès qu'elle a permis n'est réalisée. Ce qui signifie que le seul fait d'assister à la formation obligatoire suffit pour la valider. Ce qui peut faire douter de son utilité.

2.3.4.3. La formation à la stratégie

Si le terme de stratégie revient au cours des entretiens, une formation spécifique à ce domaine n'est que rarement évoquée. Estimée indispensable pour accroître le poids de la sûreté dans l'entreprise, elle est vue comme complémentaire à la formation au métier (entretien A). L'écueil reconnu est son immatérialité et la difficulté subséquente à en évaluer les résultats. Une solution résiderait alors dans le fait d'exposer ceux qui s'estiment stratégiques aux conséquences de leurs actes (entretien A).

2.3.4.4. Les modules d'une formation continue

Outre les éléments précités, la formation des praticiens, qui devrait aussi être continue (entretiens n° 1 et 7) pourrait comporter des modules très variés. À des séances de formation axées sur l'environnement de l'entreprise (lois et règlements, notamment la législation du travail, les finances, la géopolitique et les risques émergents), devraient s'ajouter des modules exposant les différentes fonctions de l'entreprise, la sûreté y compris. La question du vocabulaire employé revient encore (entretien n° 17) :

pour beaucoup le vocabulaire existe déjà, il existe déjà, il a déjà été posé depuis longtemps, mais il est mal connu, il est mal connu et les procédures qui correspondent sont mal connues.

La formation à la sûreté devrait comprendre des questionnements tels que l'intégration de la cyber sécurité dans le périmètre du directeur de la sûreté ou du directeur IT, des questionnements éthiques, mais aussi des questionnements politiques dans la mesure où le commerce est mondialisé et qu'il doit composer avec des régimes plus ou moins favorables à l'entreprise ou au pays dont elle provient.

L'appropriation de méthodes de raisonnement et de planification, qui trouveraient leur aboutissement dans des études de cas, permettrait de donner à chaque praticien un aperçu de ce qui se passe et de ce que chaque entreprise peut subir (entretien n° 17).

À ces modules s'ajouteraient des visites de sûreté d'entreprise de grandes entreprises (entretien n° 14)

je pense que ça serait intéressant d'avoir au moins, qu'est-ce que c'est la sûreté, dans quelques groupes du CAC40 ou dans quelques grandes entreprises

voire d'échanges entre praticiens de la sûreté dont les entreprises ont des secteurs d'activité différents (entretien n° 15) :

partager du temps et des retours d'expérience entre professionnels, (...) et aller faire ça avec d'autres gens, dans d'autres secteurs d'activité, dans d'autres entreprises.

Et parce que la sûreté est un métier qui expose à des situations diverses et souvent insolites, la formation devrait inclure une préparation à la prise de décision le plus rapidement possible en connaissance de cause (entretien n° 19).

Cette capacité à prendre des décisions et à agir dans un environnement très dégradé voire très chaotique apparaît comme un attribut indispensable du praticien.

2.3.5. Les qualités indispensables à la pratique

Le calme à toute épreuve dont le directeur sûreté doit faire preuve pose la question relative à la qualification de la sûreté d'entreprise comme métier à *phronesis*. Les praticiens sont de cet avis, car même sans avoir prononcé ce terme, la liste des qualités qu'ils estiment nécessaires à l'exercice du métier l'indique en filigrane.

Un premier ensemble de qualités signalées par les praticiens comprend la maturité, l'expérience, le calme et la raison, la sérénité, la résistance au stress, la pondération, la sûreté dans le jugement et la capacité à ne pas paniquer dans des situations tendues. Ces qualités sont requises pour deux raisons.

Il faut d'abord que le grand patron ait envie de solliciter les conseils du directeur sûreté (entretien A), or seule une personne ayant de l'expérience pourra être à même de prodiguer des conseils utiles à partir d'une analyse correcte de la menace (entretien n° 10).

Il faut également que le directeur sûreté, auquel il sera fait appel en cas de crise, sache gérer des crises parfois lourdes dans lesquelles il prend du recul pour analyser correctement la situation (entretien n° 5), qu'il sache prendre des décisions en situation d'instabilité totale (entretien n° 9) et qu'il possède des qualités de calme et de

raison (entretien n° 13), particulièrement lorsque les salariés commencent à perdre pied (entretien n° 14) :

mon PDG m'appelle et il me dit "X, je te remercie d'avoir amené un peu de sérénité dans ce bordel".

À ces qualités il faut ajouter le sérieux, la fiabilité et la loyauté (entretien n° 14), une certaine culture générale pour se préparer à l'évolution de la matière qui sera de moins en moins binaire mais devra s'adapter en permanence, la faculté d'adaptation et le sens de l'analyse stratégique (entretien n° 11).

Parce que la pratique de la sûreté amène à échanger entre pairs pour capitaliser sur l'expérience acquise par les autres, le praticien doit pouvoir nouer de nouvelles relations qui lui permettront de se faire accepter dans ces cénacles où il pourra non seulement acquérir des connaissances pratiques (*aller chercher des réponses sur étagère qui ont déjà été expérimentées par d'autres* entretien n° 9), mais aussi recueillir des informations utiles (entretien n° 4).

S'ajoutent également des qualités abstraites telles l'éthique et la déontologie (entretien n° 15) qui permettent de ne pas prendre de risques que le praticien estimerait inconsiderés, quand bien même ce serait à la demande express des dirigeants (entretien n° 18).

S'ajoutent aussi à toutes ces qualités une appétence pour les questions de sûreté et un esprit particulier, car il faut non seulement la volonté de protéger les individus quand eux-mêmes ne le veulent pas (entretien n° 19) mais aussi être en mesure de traiter les « queues de comète » des crises (entretien n° 5) :

Et puis je vois le lendemain, je croise un de ces ingénieurs qui m'avaient aidé et cetera, et il me dit ben tu dois être soulagé, bon ben c'est fini, tu as terminé. J'ai répondu non ce n'est pas fini, moi j'ai les équipes de W qui sont toujours au Caire et ça continue. Et puis demain j'aurai les équipes à Abidjan et ça continue. Et, donc voyez, le type lui il avait vécu l'affaire intensément, comme moi, mais lui, pour lui c'était fini et il allait pouvoir souffler, et puis cet épisode un peu lourd, c'était terminé. Moi je me suis aperçu que finalement ce n'est pas que ça ne m'affectait pas, mais j'avais l'habitude, j'avais pris le, parce que c'est ma vie, j'abordais ces questions-là et que je passais de l'une à l'autre, et puis c'était toujours finalement des trucs assez lourds, mais que j'avais cette capacité, que j'avais acquis cette capacité à continuer et à rester, et à traiter toutes ces questions qui

sont, qui ne sont pas forcément, je vous dis ce n'est pas de l'eau de rose, c'est des questions qui sont humainement, techniquement un peu complexes et quelquefois humainement un peu dures aussi.

L'ensemble de ces qualités restreint de fait le nombre de prétendants au poste, car si les praticiens reconnaissent que les connaissances techniques nécessaires sont assez simples, l'expérience indispensable à la pratique du métier ne s'acquiert facilement que dans quelques premières parties de carrière (entretien n° 5) :

l'universitaire il peut avoir fait tous les stages qu'il veut et cetera, s'il n'a jamais été dans un pays en crise, confronté à une guerre civile lui-même, vécu ce genre de situation, bah, il peut être un super champion de la gestion de crise et cetera, mais s'il n'a jamais fait, il n'a jamais fait. En un mot il n'a jamais fait quoi. Et ça l'entreprise elle fait la différence entre le mec qui ne l'a jamais fait et le mec qui l'a fait.

Si certaines de ces qualités s'enseignent, d'autres se révèlent au fur et à mesure de l'expérience acquise. Cela justifie que le poste de directeur sûreté, dont la dimension transverse est affirmée, ne puisse être exercé par tout le monde, de même que tout le monde ne peut être chirurgien, faire du marketing, etc. (entretien n° 12). Ce qui amène plusieurs praticiens à affirmer que s'il n'est pas indispensable d'avoir exercé des métiers où le risque était fort pendant une première partie de carrière (armée, gendarmerie, police), ce passé professionnel représente cependant un atout indéniable pour exercer la sûreté dans de bonnes conditions.

2.4. Une fiabilité diverse

Ces préalables forts que les praticiens estiment nécessaires à l'exercice du métier nous incitent à nous demander s'ils sont constitutifs d'un exercice fiable.

Une des premières questions qui peut alors leur être posée est celle de l'auto-évaluation de leur fiabilité, ce qui permet d'avoir une première approche de la fiabilité de leur exercice. Cependant, à la question « *quel est le pourcentage d'actions que vous estimez réussies* », 5 ont estimé qu'il leur était impossible d'évaluer ainsi leur réussite et 6 ont hésité avant de répondre. Les hésitations ont été le fait de ceux qui n'ont finalement pas répondu (3), ceux qui ont répondu 75 % (1), 90 % (1) et 100 % (1).

Pour ceux qui se sont livrés à l'exercice jusqu'au bout, les résultats fournis varient de 66 à 100 %. Le détail est le suivant : 1 a répondu 66 % (un tiers de réussites, un tiers

de moyennement réussies), 2 ont répondu 75 %, 3 praticiens ont réussi 80 % des actions entreprises, un seul évalue ses réussites à 90 %, 2 à 95 % et 5 estiment avoir réussi toutes les actions qu'ils ont entreprises (100%). Aucune justification précise n'a été apportée pour justifier cette amplitude du taux de réponse.

Notons qu'à cette occasion, le temps nécessaire à l'évaluation d'une action a été évoqué. Certaines en effet ont été comptées dans les réussites bien que leur accomplissement a nécessité du temps, et d'autres ne sont pas comptées parmi les échecs parce que le praticien se laisse encore un peu de temps avant de les clore et d'estimer leur succès, les reports n'étant pas rares (entretien n° 7) :

La vraie difficulté c'est de faire aboutir une action. C'est-à-dire de clôturer un sujet. Les sujets sont faciles à ouvrir, difficile à clore. Donc voilà, on rencontre pas mal de crispation sur la fin d'un projet qui font que ça reporte, ça reporte systématiquement. Donc je ne vois pas ça comme des échecs, mais tu reportes dans le temps systématiquement les échéances que tu avais prévues pour la réalisation d'un projet.

Nous sommes ainsi face à une évaluation qui, tout comme l'exercice de la sûreté en entreprise, dépend très fortement du praticien.

2.4.1. Exécutants, bénéficiaires et commanditaires de la sûreté

S'interroger sur la fiabilité dans l'exécution d'une action nous amène à rechercher quelles sont les personnes qui réalisent ces actions.

En effet, dans la mesure où l'effectif de la direction sûreté est assez faible, les auxiliaires temporaires de la sûreté, lorsqu'ils existent, ont très vraisemblablement une influence sur la fiabilité des actions entreprises.

Le tableau suivant indique le nombre d'entreprises de notre échantillon au regard de l'effectif de leur sûreté.

Effectif de la sûreté	1 à 3	5	6	7	8	10	12	17	30	36
Nombre d'entreprises	5	3	1	2	1	1	2	1	2	1

Tableau 14 : Nombre d'entreprises selon l'effectif de leur sûreté. Source : Auteur.

Nous voyons ainsi que 25 % des entreprises emploient jusqu'à 3 personnes dans leur sûreté, plus de 50 % des entreprises en emploient jusqu'à 7, 75 % en emploient jusqu'à 10, la moyenne de l'effectif étant de 10,5.

Lorsque l'effectif de la sûreté d'entreprise est faible ou estimé inadapté à la tenue d'un événement particulier par le directeur de la sûreté, il arrive que le recours à des prestataires extérieurs soit de mise. Deux cas sont alors à prendre en compte parmi les sous-traitants auxquels l'entreprise fait appel : soit ils ne mettent à disposition que des professionnels, soit ils font appel à des intérimaires dont la qualification n'est pas toujours avérée. Si le premier cas permet de changer de prestataire en cas d'insatisfaction quant à la qualité de la prestation, le second est estimé plus problématique car dépendant de la qualité des intérimaires. Dans la mesure où aucune autre solution que le recours aux intérimaires n'a été trouvée par le praticien concerné, la solution qu'il a adoptée est de demander que les mêmes chefs d'équipes intérimaires lui soient affectés lors des événements pour lesquels il en a besoin. Dans le cas contraire, une formation, forcément rudimentaire faute de temps disponible, est dispensée juste avant l'événement.

Les bénéficiaires de la sûreté, à savoir les salariés de l'entreprise, peuvent aussi avoir un impact sur la réussite des actions entreprises selon les pratiques qu'ils adoptent. En effet, tous les praticiens ont déclaré se livrer à des séances de sensibilisation à la sûreté afin d'accroître le niveau de résistance de l'entreprise, mais ils ont aussi remarqué que si le discours est bien reçu, il n'est pas toujours suivi d'effets. Le praticien se voit alors contraint de répéter son discours en l'amendant (entretien n° 1) :

Je dis (...) arrêtez d'avoir cet esprit « on est tranquille parce qu'on a un directeur sûreté ». Non, c'est « faites attention et s'il y a un problème, nous on met en place, et en dernier recours on interviendra. »

Mais il arrive aussi qu'il doive s'adapter rapidement lorsque la situation est dégradée et que les salariés de l'entreprise perdent pied (entretien n° 3) :

Et puis attends, tu as des familles qui vont tenir la route et d'autres qui vont perdre complètement les pédales face à la même situation. Donc tu es obligé de le gérer. Au Japon ça a été ça, on en a perdu on ne savait pas où ils étaient. Ils se voyaient tous crever d'une leucémie au Japon avec Fukushima.

Dans ce dernier cas de figure, il revient alors au praticien de rétablir au plus vite un minimum de calme, puisque sa mission est d'assurer la protection voire le rapatriement des expatriés.

En plus des exécutants et des bénéficiaires de la sûreté, les commanditaires ont également leur importance dans la fiabilité des actions que la sûreté doit accomplir (entretien n° 18) :

je pense que le taux de réussite est lié aussi en fonction de l'intérêt que porte le boss sur une action de son security man, parce que si votre patron, votre boss ou votre big boss, votre DG hein, s'intéresse à un sujet, vous ferez le maximum pour réussir et vous réussirez parce que vous aurez l'appui du patron.

La sûreté apparaît ainsi comme un travail collectif, à défaut d'être toujours un travail d'équipe lorsque l'effectif de la sûreté est très réduit.

Cependant, le collectif, parfois constitué de non volontaires, ne peut occulter l'importance de l'équipe sûreté. Cette dernière a un impact fort sur le niveau de fiabilité des actions effectuées. D'ailleurs, les variations de ce niveau peuvent être remarquées lors d'un changement de personne au sein de la direction, soit par mutation, soit en raison d'un départ à la retraite.

Si 4 des praticiens interrogés n'ont pas été confrontés à cette situation, sur les 15 restant, 8 estiment que dans ce cas la fiabilité de leur équipe baisse, 5 qu'elle reste au même niveau car ils estiment que si quelqu'un part il faut le remplacer alors par une personne d'un niveau au moins équivalent, et 2 qu'elle augmente. Presque 50 % estiment ainsi que le niveau baisse, et à peine plus de 10 % qu'il augmente.

2.4.2. Le cas particulier du retour d'expérience (retex)

Pour augmenter, ou au minimum conserver stable la fiabilité d'une équipe, la pratique du retour d'expérience (retex) est conseillée par les spécialistes de l'intervention car il permet de tirer les leçons d'un événement donné.

Cette pratique et ses modalités ont fait l'objet d'une question lors des entretiens que nous avons menés, et les réponses ont été très disparates. En effet, 12 praticiens déclarent pratiquer un retex après des événements, et 7 s'efforcent d'en faire un, tout en reconnaissant implicitement la difficulté de la pratique.

La difficulté de la pratique n'est le plus souvent reconnue qu'implicitement. Cela passe par des affirmations telles que « *on essaye de tirer quelques leçons* », « *c'est informel* », « *on le fait parfois peut-être de manière un peu rapide* » ou alors il est ef-

fectué de manière « *très sommaire* ». Il n’y a donc pas de dénégation, mais les termes employés tiennent de la litote. Un seul praticien a reconnu la difficulté de la pratique :

c'est très difficile de faire des retex en entreprise, c'est extrêmement difficile parce que les gens y sont totalement réfractaires.

Une autre difficulté explicitement nommée est la faible fréquence avec laquelle des solutions sont mises en œuvre après le retex, diminuant ainsi la portée de l’exercice.

Ceux qui déclarent se livrer à la pratique ne minimisent pas pour autant sa difficulté. Ils en reconnaissent la difficulté « *c'est un sujet qui n'est pas simple le retex* » et avouent le faire « *de manière simplifiée, comment dire, et empirique* » mais rarement dans les règles de l’art. À défaut d’en faire un complet, ils essaient de tirer les enseignements des problèmes rencontrés.

Quelques-uns cependant déclarent se plier à l’exercice, quand bien même il est contraignant, la formalisation des leçons du retour d’expérience dépendant parfois du thème abordé (entretien n° 15) :

Si c'est sécurité physique ou intellectuelle oui, si c'est sécurité informatique non, on ne laisse pas de trace de ce genre de chose. Parce qu'on s'aperçoit que plus on documente et plus on laisse de traces sur la sûreté informatique, plus on ouvre de brèches à d'éventuels pirates.

Ces pratiques ne sont pas réservées aux échecs constatés, elles peuvent aussi avoir lieu après un succès, ce qui prouve leur caractère systématique (entretien n° 2) :

Un retour d'expérience il n'a pas besoin d'être mauvais.

Le secteur aérien demeure un cas à part, du fait de la réglementation en vigueur et du caractère dramatique des conséquences d’un accident. La pratique du retex en cas d’incident de sûreté est systématique pour non seulement éviter qu’il se reproduise, mais aussi pour remonter le niveau de vigilance tant au niveau des équipes que du management de l’entreprise.

2.4.3. Les divers types de fiabilité

Parce qu’il existe différentes manières de qualifier les pratiques de la fiabilité au sein d’une organisation, plusieurs questions ont été posées aux praticiens.

2.4.3.1. Les attentions selon Ocasio

La première était relative aux différentes attentions recensées par William Ocasio [Ocasio, 2011].

15 praticiens déclarent appliquer *l'attention de perspective*, à savoir la capacité des organisations à se concentrer sur une perspective, qui résulte d'un processus descendant.

7 affirment pratiquer (et 3 partiellement) *l'attention de sélection* qui a trait à la capacité des organisations à sélectionner les questions et les solutions de manière à concentrer les efforts dans l'exécution, processus ascendant et descendant.

Enfin 15 mettent en œuvre *l'attention dans l'engagement*, soit la capacité à engager l'attention vers de nouveaux signaux qui produiront un sens différent et pourront être source d'innovation.

Pour présenter ces résultats, comme les autres par la suite, nous utiliserons un tableau présentant, selon le praticien identifié par un numéro d'ordre invariable tout au long de notre écrit, les réponses codées en 1 (oui), 0 (non) ou 0,5 (réponse nuancée), sauf lorsque le codage est expliqué dans la première colonne. Afin de rendre les tableaux plus lisibles, nous colorerons les cases selon le code couleur suivant : bleu = 1, jaune = 0,5 et rouge = 0.

Nous obtenons les résultats suivants pour les différentes attentions :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Perspective	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Sélection	0	0	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Engagement	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1

Tableau 15 : Répartition des attentions par entreprise. Source : Auteur.

Bien qu'autant de praticiens mettent en œuvre les attentions de perspective et d'engagement, ils ne sont que 11 à mettre en œuvre les deux. Nous constatons ainsi qu'une majorité de praticiens affirme vouloir anticiper les événements (attention de perspective), qu'une majorité déclare rechercher dans l'action en cours des éléments pouvant améliorer leurs actions futures, et qu'une majorité également déclare préférer s'adapter à l'événement plutôt que de privilégier un scénario précis.

Nous notons aussi seulement 4 praticiens déclarent mettre en œuvre ces trois attentions.

Ces résultats dont nous ne pouvons tirer de conclusion ferme quant à la fiabilité de la sûreté d'entreprise nous indiquent cependant la difficulté, pour les praticiens, à qualifier la fiabilité qu'ils estiment mettre en œuvre, et à la décrire précisément.

2.4.3.2. Le qui-vive organisationnel selon Orvain

Pour poser la question relative au qui-vive organisationnel, nous avons choisi de quelque peu tronquer la définition de ce concept [Orvain, 2014] pour l'adapter aux praticiens rencontrés. En effet le qui-vive organisationnel donne une part importante aux instruments pour introduire de l'attention dans l'exécution de l'action.

Or, comme il ressort des entretiens avec les praticiens que les instruments ne sont pas structurants dans leur action quotidienne, nous avons choisi de nous limiter à la deuxième composante de sa définition, à savoir la réaction immédiate selon un processus éprouvé.

11 praticiens déclarent adopter ce mode de réaction lorsque l'action qu'ils doivent mener se prête à une telle répétition.

2.4.3.3. L'advertance selon Laroche

L'advertance, définie dans le dictionnaire comme la *lucidité d'observation*, a vu son sens étendu par Laroche à l'orientation de l'attention des membres interdépendants d'une équipe en vue d'accomplir une action. Elle se traduit dans les faits par une plus grande vigilance envers les signaux faibles, et donc une meilleure anticipation des problèmes.

Tous les praticiens ont déclaré faire preuve d'advertance, puisqu'ils déclarent faire tout spécialement attention aux signaux faibles. L'un d'eux nous a cependant précisé qu'il ne pouvait répondre autrement, car aucune entreprise ne pouvait dire officiellement qu'elle ne tenait aucun cas des signaux faibles, et un autre a hésité avant de répondre.

2.4.3.4. Les HRO selon Weick et Sutcliffe

Selon Weick et Sutcliffe, pour qu'une organisation soit qualifiée de hautement fiable (HRO), elle doit présenter les 5 critères suivants : être préoccupée par ses échecs afin d'augmenter ses forces et réduire ses faiblesses, être réticente à simplifier les choses en évitant de minimiser les échecs ou de les écarter, être sensible aux opérations menées en s'efforçant d'en avoir une vue complète, s'engager à la résilience et valoriser l'expertise des membres de l'organisation.

Cependant, comme la réunion de ces critères est difficile à obtenir, les HRO peuvent être vues comme un modèle ou un idéal vers lequel les organisations vont tendre

[Hopkins, 2007]. Notre questionnement a donc eu pour objectif de voir dans quelle mesure ce rapprochement avait été initié par les entreprises.

La préoccupation des échecs a été abordée *via* une question ouverte visant à savoir si le constat de la survenue d'un échec entraînait une analyse profonde voire la remise en question de la sûreté. 14 praticiens ont déclaré analyser totalement (8) ou partiellement (6) les échecs. Pour les 5 autres, les réponses sont : une absence de confrontation à l'échec grave ; une analyse préalable de l'échec pour déterminer s'il faut poursuivre ou abandonner l'action entreprise, la décision de poursuite entraînant alors une remise en question ; un regret de ne pas avoir le temps d'analyser le problème rencontré ; et même une absence de volonté de l'entreprise de tirer les leçons des échecs auxquels elle a été confrontée.

Un praticien a hésité avant de répondre « *un petit oui* » à la question.

Quant à la formalisation de cette analyse, les réponses rappellent celles qui ont été formulées précédemment à propos du retour d'expérience (retex).

Le deuxième critère des HRO (réticence à simplifier les choses) a été abordé par la question relative à l'analyse d'ensemble ou en détail des problèmes et de leur environnement.

16 praticiens ont déclaré se livrer à une analyse en détail, un se limite à une vue d'ensemble en évoquant l'éloignement du terrain (entretien n° 7) :

L'analyse de détail c'est ce qu'on demande à nos correspondants sur une multitude de situations, on leur demande de nous apporter ces éléments de connaissance. On est trop loin du terrain, on est trop loin de tout ça

et deux praticiens ne répondent que de manière très indirecte, l'un essayant d'avoir une approche globale de tout ce qui se passe, l'autre déclarant apporter un éclairage en première approche du problème.

Le troisième critère (sensibilité aux opérations menées) a été exploré en demandant à chacun s'il était curieux des affaires vécues par ses homologues des autres entreprises. À cette question 17 ont répondu par l'affirmative, et deux ont déclaré ne pas en tenir compte. Principalement par manque de temps, combiné parfois à un faible apport estimé de l'exercice (entretien n°9) :

Franchement je n'ai pas le temps du tout. Mais alors là franchement j'ai pas le temps du tout de. Et encore une fois, quand il y a quelques années j'ai essayé de le faire, je n'en ai tiré rien de positif.

L'engagement à la résilience (4^o critère) a été abordé par deux questions. L'une relative à la ténacité et l'adaptabilité de la sûreté, l'autre traitant de la capacité d'improvisation de l'équipe sûreté.

Un praticien a estimé ne pas pouvoir répondre à ces questions dans la mesure où il est seul à armer la sûreté d'entreprise.

16 directions sûreté sont estimées tenaces et adaptables par leur directeur, ne serait-ce déjà que par nécessité organisationnelle (entretien n^o 2) :

la sûreté c'est une organisation qui doit être agile et adaptable

ou parce que c'est ce qui est attendu d'elle (entretien n^o 14) :

Franchement, si elle est ni tenace ni adaptable, son chef se fait virer.

Parmi les deux autres directions qui ne sont pas estimées tenaces et adaptables, un praticien a « sorti un joker pour cette question-là », et l'autre s'estime pénalisé par les intérimaires qui ne prennent que peu d'initiatives (entretien n^o 1) :

les gens attendent le débriefing pour faire remonter l'information.

Quant à la capacité d'improvisation, si un praticien déclare ne pas savoir répondre à cette question, 2 l'estiment très élevée car elle est vue comme une nécessité pour s'adapter au tempo court de l'entreprise (entretien n^o 3) ou comme une résultante de la forte présence d'anciens militaires en son sein (entretien n^o 8).

8 l'estiment élevée car il faut répondre parfois dans des délais très contraints (entretien n^o 10), parce que l'entreprise est très observée notamment lorsqu'elle œuvre dans des zones ou auprès de populations protégées (entretien n^o 13). La composition de l'équipe, en grande partie d'anciens militaires (entretien n^o 11) ou très cosmopolite ce qui l'enrichit (entretien n^o 19) est également avancée comme raison d'une capacité d'improvisation élevée.

Pour 5 praticiens, elle est moyenne, soit parce que la capacité d'improvisation fait tout simplement partie des qualités recherchées à l'embauche (entretien n^o 2), soit parce qu'il est indispensable de pouvoir suivre les adaptations de l'entreprise à son environnement (entretien n^o 6)

Enfin, 2 l'estiment très faible à cause du renouvellement important des personnes de l'équipe (entretien n^o 7) ou du faible goût de chacun pour prendre des responsabilités (entretien n^o 8).

Pour finir, le dernier critère (valoriser l'expertise des membres de l'organisation) a été abordé en demandant à chaque praticien s'il cherchait à s'entourer d'experts ou de généralistes. 14 d'entre eux ont déclaré rechercher des experts, principalement parce

qu'ils estiment être eux-mêmes généralistes et ne pas avoir besoin d'un autre généraliste dans l'équipe. Un praticien recherche des généralistes qui peuvent appréhender un problème nouveau et peuvent orienter l'expert vers de nouvelles solutions (entretien n° 11), un autre adapte sa recherche aux missions qu'il effectue (entretien n° 13), et un autre recherche principalement des gens sérieux, fiables et loyaux (entretien n° 14).

2.4.3.5. Les combinaisons de fiabilité

Si nous essayons de voir quelles sont les combinaisons de fiabilités qui sont le plus souvent mises en œuvre, nous obtenons alors le tableau suivant :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Perspective	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Sélection	0	0	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Engagement	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Qui-vive org	1	1	1		1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0
Advertance	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tableau 16 : Combinaison de fiabilités par entreprise. Source : Auteur.

L'advertance étant systématiquement mise en œuvre, nous nous limiterons alors aux combinaisons de deux et de trois fiabilités.

Le duo qui est le plus souvent mis en œuvre est celui composé des attentions de perspective et d'engagement (10 occurrences). Viennent ensuite l'attention de perspective et le qui-vive organisationnel, à égalité avec l'attention de sélection et le qui-vive organisationnel (9). Puis les attentions de sélection et d'engagement (6), et enfin les attentions de perspective et de sélection, à égalité avec l'attention d'engagement et le qui-vive organisationnel (5).

Quant aux trios, celui qui a le plus grand nombre d'occurrences est constitué par les attentions de sélection et d'engagement jointes au qui-vive organisationnel (5 occurrences). Puis vient le trio des trois attentions (4) et enfin celui composé des attentions de perspective et d'engagement jointes au qui-vive organisationnel (3).

Nous remarquons également que sur les 4 praticiens qui déclarent mettre en œuvre les trois attentions d'Ocasio, 3 déclarent pratiquer le qui-vive organisationnel, et aucun ne met en œuvre l'ensemble des critères des HRO. Sur ces 3 praticiens, 1 estime réussir 100 % de ces actions, les deux autres ne se prononçant pas.

Le questionnement sur la fiabilité que nous venons d'exposer ne nous permet pas de poser un résultat incontestable. Nous estimons que deux causes peuvent en être à l'origine : la sensibilité du terrain qui limiterait la sincérité des réponses, l'hypocrisie organisationnelle mise en pratique par l'entreprise.

2.5. La présence de l'hypocrisie organisationnelle

Du fait de la forte connotation négative dans le vocabulaire courant du premier terme de ce concept élaboré par Brunsson, nous avons choisi de ne pas le prononcer devant les praticiens pour éviter des réponses trop hâtives dans l'intention de ne pas nuire à l'image de l'entreprise. Nous avons donc choisi de décomposer la question en plusieurs sous-questions, la confrontation des réponses devant pouvoir fournir une réponse à notre interrogation : la mise en place de la sûreté dans l'entreprise est-elle une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi quatre thèmes que nous aborderons successivement : l'organisation de l'entreprise, sa communication relative à la sûreté, l'image de la sûreté au sein de l'entreprise et enfin la place de la sûreté dans l'entreprise.

2.5.1. L'organisation de l'entreprise

Les entreprises dont nous avons rencontré les directeurs sûreté fonctionnent encore majoritairement en silos (11). 3 sont organisées en ensembles multidisciplinaires, 4 sous une forme s'apparentant à une organisation matricielle, et enfin un praticien nous a déclaré que son entreprise était organisée en « patchwork », dans la mesure où il ne parvenait pas à comprendre l'organisation retenue. Le démantèlement des silos nous a été présenté comme étant un effort en cours dans plusieurs entreprises, mais les résultats ne semblent pas encore probants.

La question de l'existence de couplages, lâches ou forts, s'est révélée la plus difficile à aborder. Les réponses n'ont pas été spontanées, il nous a fallu préciser la question, et malgré cela les résultats ne nous semblent pas facilement exploitables. Il est vraisemblable que cette question a été la moins bien comprise de toutes, ce qui donne place à une large interprétation du chercheur au vu de la diversité des réponses.

Certains ont répondu que les directions étaient couplées, ce que l'une faisait ayant forcément des répercussions sur les autres, d'autres ont précisé les couplages forts qui existaient, notamment celui constitué par le responsable sûreté, le DRH, le médecin conseil et le directeur des assurances. Les impacts d'un métier du groupe sur les autres ont été soulignés, les interconnexions et le travail transversal ont également été cités comme réponses. Un praticien a même cité la nécessité d'un travail de *déminage* hebdomadaire qui avait pour cadre la réunion du président, de son directeur de cabinet et des directeurs juridique, du contrôle interne et de la sûreté. Enfin, un praticien a également déclaré que son entreprise était très systémique et que ce qui se passait à un endroit avait souvent des répercussions ailleurs.

D'une manière plus précise, 16 praticiens estiment que les couplages dans leur entreprise sont forts, 3 qu'ils sont lâches. Les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant, le P indiquant l'organisation patchwork :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Silos 0, Multidisc 1, Matriciel 2	1	2	0	1	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	1	P	0	0	0
Couplages forts 1, lâches 0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1

Tableau 17 : Organisation des entreprises et couplages. Source : Auteur.

S'attacher aux déclarations des praticiens qui déclarent que les couplages sont lâches dans leur entreprise est instructif. Nous constatons en effet que l'un regrette que malgré les recommandations de la sûreté de ne plus contracter avec un client pour éviter une détérioration de l'image de l'entreprise, force reste à l'aspect commercial ; un autre estime que les couplages entre divisions sont faibles parce que les produits vendus par les divisions sont indépendants les uns des autres ; le dernier quant à lui nous a déclaré qu'au sein de son entreprise le copinage primait.

2.5.2. La communication relative à la sûreté

La façon dont l'entreprise communique sur sa sûreté nous permet d'approcher la façon dont elle l'estime. Plusieurs questions ont donc été posées aux praticiens, quand bien même ils estiment que la sûreté doit demeurer dans l'ombre.

À la question de savoir si la communication relative à la sûreté est plutôt dirigée vers l'entreprise ou l'extérieur, un praticien affirme que son entreprise ne communique pas

sur la sûreté du fait de son secteur d'activité. 15 estiment que cette communication est dirigée vers l'interne, 1 qu'elle vise l'extérieur de l'entreprise et 2 que la communication est aussi bien interne qu'externe.

À propos de la communication externe, 10 estiment qu'elle est en phase avec ce que ressentent les membres de la sûreté, 1 n'a pas répondu dans la mesure où son entreprise ne communique pas sur la sûreté, 6 qu'elle n'est pas en phase et 2 ont une opinion mitigée.

Les résultats de ces deux questions sont récapitulés dans le tableau *infra* :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Communication inexistante 0, interne 1, externe 2, les deux 3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	1	1
Communication ext en phase avec ressenti sûreté 1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	/	0	1	0	0

Tableau 18 : Communication relative à la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.

Nous remarquons que l'hésitation à répondre (case colorée) ne concerne que des entreprises qui ne communiquent sur leur sûreté qu'en interne.

Outre ces questions, la présentation et la valorisation des actions de la sûreté dans les discours officiels de l'entreprise ont été abordés.

Seules 5 entreprises font transparaître les actions de la sûreté dans leur présentation générale.

Sur les 19 entreprises, 8 valorisent les actions de leur direction sûreté dans les présentations officielles, 2 praticiens estiment la valorisation mitigée, et 9 entreprises ne les valorisent pas du tout.

Enfin, 16 praticiens estiment que les propos de leur direction sont en phase avec ceux des autres directions.

Ces résultats sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Mission transparait dans les discours	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Valorisation des actions	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0,5	0,5
Discours en phase avec les actions	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	/	0	1	1	1

Tableau 19 : Présence dans les discours et valorisation de la sûreté d'entreprise.

Source : Auteur.

Nous remarquons que seulement deux entreprises font transparaitre la mission de la sûreté dans leurs discours, valorisent ses actions, et adoptent un discours en phase avec celles-ci.

Ces deux entreprises ont des secteurs d'activité très différents et leurs directeurs sûreté nous ont semblé particulièrement à l'aise dans leurs fonctions et dans leur entreprise.

2.5.3. L'image de la sûreté dans l'entreprise

Les questions relatives à la communication touchant à la sûreté avaient pour objectif de percevoir un éventuel décalage entre l'image créée et celle perçue, et d'en identifier les causes éventuelles.

L'objectif de la première question était de savoir comment les praticiens voulaient que la sûreté soit perçue. De nombreux qualificatifs nous ont été fournis : actif de l'entreprise, partenaire / soutien / support du business (6), pilier de l'entreprise, protège ou aide les gens (3), confiance (2), apporteur de solutions (3), force de réflexion, fiabilité, sérénité, autonomie, rentabilité, fonction comme les autres, rigueur, honnêteté, discrétion et efficacité.

Nous voyons que ces qualificatifs peuvent être classés en deux grandes catégories selon l'orientation donnée à la sûreté : elle est en effet soit orientée vers l'entreprise (actif, partenaire business, pilier, force de réflexion, autonomie, rentabilité, fonction comme les autres, rigueur, efficacité), soit vers les personnes (protège les gens, discrétion) certains qualificatifs pouvant se situer à la frontière (confiance, apporteur de solutions, fiabilité, sérénité, honnêteté).

Sur les 26 occurrences recensées, 14 reflètent une orientation vers l'entreprise, 4 vers son personnel et 8 sont à la frontière entre ces deux domaines.

L'image que la sûreté veut renvoyer est donc principalement orientée vers l'entreprise avant d'être orientée vers son personnel.

Les réponses à la question relative à l'image perçue par les salariés sont plus lapidaires. En effet, quelques praticiens ont utilisé le terme « d'empêcheur de faire du business » ou de « flic » lorsqu'elle était perçue négativement, un seul a déclaré que l'image perçue était « discrétion et efficacité » à savoir identique à celle qu'il voulait renvoyer.

Tous se sont également exprimé de manière plus synthétique, aucun ne déclarant que l'image perçue était négative, 10 l'estimant mitigée et 9 bonne.

Les explications fournies à ce décalage sont diverses. Sont en effet évoquées la faiblesse des bénéficiaires des actions de sûreté, l'incompréhension de la sûreté par le reste de l'entreprise, l'évolution en cours du métier, le style managérial de l'entreprise conjugué à une vacance prononcée du poste, et enfin la nécessité de l'entreprise de se doter d'une sûreté sans lui fournir les moyens de travailler correctement.

2.5.4. La place de la sûreté dans l'entreprise

Pour parachever ce questionnement sur l'hypocrisie organisationnelle, deux questions se rapportaient à la place de la sûreté dans l'entreprise. Il s'agissait de savoir si le directeur sûreté avait trouvé sa place ou s'il continuait de l'affirmer, puis de savoir s'il estimait que la place de la sûreté dans l'entreprise était conforme à ce qu'il estimait logique, si elle était moins bien ou mieux lotie. Enfin une question visait à savoir si la sûreté était un axe fort de développement de l'entreprise.

Un seul praticien estime qu'il n'a pas trouvé sa place dans l'entreprise. 4 l'affirment encore, et 14 estiment l'avoir trouvée. Notons que 2 praticiens déclarant affirmer encore leur place ont eu une réponse non spontanée.

En ce qui concerne la place de la sûreté dans l'entreprise, 4 praticiens estiment qu'elle est moins bien lotie que ce qu'elle devrait être. Aucun ne l'estime mieux lotie que la logique, et 15 estiment qu'elle est à la place qui lui revient dans l'entreprise.

Enfin, la sûreté n'est pas considérée comme un axe fort de développement de l'entreprise par 14 praticiens, certains estimant qu'elle n'est même pas un axe de développement de l'entreprise. 3 estiment qu'elle est un axe fort, et 2 ont émis une réponse à cheval sur les deux propositions.

Ces éléments sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Trouvée non 0, en cours 1, oui 2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1
0 moins bien, 1 logique, 2 mieux lotie	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
Axe fort développement	1	0,5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0

Tableau 20 : Place de la sûreté dans l'entreprise. Source : Auteur.

Nous remarquons que ceux qui estiment que la sûreté est un axe fort du développement de l'entreprise y ont trouvé leur place, à l'exception du praticien 18. Ce dernier déclare que la sûreté est devenue un critère de prise en compte de leurs offres, qu'elle est donc un axe fort de développement de l'entreprise tout en reconnaissant que *honnêtement, souvent c'est vent contraire, bout au vent*.

Ce questionnement relatif à l'hypocrisie organisationnelle nous montre que les différents points relevés peuvent être des indices d'une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle. Les découplages, la communication qui n'est pas en phase avec ce que fait la sûreté, la sûreté qui ne transparaît pas dans les discours officiels et n'est pas non plus valorisée dans la communication externe nous laissent penser que la sûreté peut avoir été créée pour rassurer des partenaires, mais qu'elle n'est pas prise en compte comme les praticiens le souhaiteraient. Le fait qu'un quart des praticiens interrogés indiquent n'avoir pas encore trouvé leur place dans l'entreprise renforce ce point qui demeure à confirmer par une étude plus approfondie et dédiée à l'hypocrisie organisationnelle.

Résumé du chapitre 2

Les résultats de notre enquête nous donnent une image plus précise de la réalité de la sûreté. Accompagnant les mutations de l'entreprise, la sûreté peine à s'y inscrire notamment par l'absence de définition claire de sa juridiction qui n'aide pas à définir son identité, et par sa réticence à traduire ses actions en processus alors que l'industrie aime à se décrire en processus. Cette réticence nuit à la visibilité du praticien et obère potentiellement la proximité avec le dirigeant qu'il recherche.

Alors que la sûreté pourrait s'affirmer en se professionnalisant, les praticiens rencontrés ont tendance à dévaloriser leur métier, qui ne serait que du bon sens, ce qui, conjugué au fait qu'on ne peut faire carrière dans la sûreté, les consacre dans un rôle particulièrement atypique et ne les aide pas à montrer leurs apports à l'entreprise.

Lorsqu'ils s'expriment sur les formations, ils se montrent rétifs à en suivre, arguant de leur expérience passée et du grand nombre de formations suivies pour la plupart, même s'ils auraient souhaité bénéficier d'une acculturation à l'entreprise au moment de leur arrivée. La faiblesse de l'offre actuelle de formation est à prendre en compte dans leurs réponses, sachant que les propositions de formation qu'ils nous ont exposées pourraient être traduites en dispositifs concrets de formation.

Se définissant volontiers comme des hommes d'action, ils peinent cependant à estimer et justifier la fiabilité de leur direction et des actions accomplies. Si la sensibilité du terrain de recherche peut expliquer cette réserve, elle les dessert car elle ne permet pas de montrer clairement leurs apports à l'entreprise.

Enfin, des découplages dans l'entreprise, un décalage entre les discours de l'entreprise et le ressenti de la sûreté, son absence de mention dans les discours officiels nous montrent que la sûreté peut être une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle comme nous l'avions supposé au chapitre précédent.

CHAPITRE 3. ANALYSE

Avec les concepts clés de fonction, profession, fiabilité et d’hypocrisie organisationnelle, nous avons bâti un cadre théorique grâce auquel nous avons pu récolter de nombreuses informations dans notre terrain d’enquête. Le but du présent chapitre est, en nous appuyant sur leur exposé au chapitre précédent, de les analyser en vue de répondre à notre problématique.

Pour cela nous exposerons tout d’abord la correspondance qui existe entre notre grille d’analyse et la légitimité. Puis nous montrerons que la sûreté manque d’appuis dans l’entreprise avant d’exposer l’hypocrisie organisationnelle, le dilemme de la formation des praticiens et un chemin possible vers leur professionnalisation. Enfin, le renforcement de la fiabilité, la résolution des paradoxes des praticiens et une nouvelle typologie de la sûreté nous amèneront à conclure sur la légitimité de la fonction et de son directeur.

3.1. Grille d’analyse et légitimité se rencontrent

Notre cadre théorique a pour objectif de répondre à la question de la légitimité de la sûreté et de son directeur. Pour préciser ce concept de légitimité, nous avons repris les travaux d’Eraly sur cette question [Eraly, 2015] et constaté que, selon lui, toute autorité légitime conjugue les quatre dimensions que sont le savoir, le devoir, le vouloir et le pouvoir. À charge pour la personne se prétendant légitime de prouver qu’en elle résident ces quatre dimensions.

Nous pouvons alors nous demander s’il est possible de faire coïncider chacun de ces verbes avec un des éléments de notre revue de littérature et de nos travaux de terrain (fonction, formation, professionnalisation, fiabilité). Nous excluons de ces éléments l’hypocrisie organisationnelle, car cette dernière est ambivalente – Brunsson insiste sur le fait qu’elle n’est pas forcément négative [Brunsson, 1989] – et la légitimité ne saurait l’être.

Le premier élément constitutif de la légitimité est le *savoir*, qui est défini comme la connaissance de la communauté et des puissances qui conditionnent sa survie et sa prospérité. Il est généralement illustré par des savants, et le risque principal que court

la personne qui se veut légitime à négliger ce domaine est de perdre toute légitimité en se révélant incompétente. Au vu de ces éléments, nous poserons la *formation* comme équivalent de cette condition de la légitimité. C'est en effet une formation adaptée et poussée qui permettra au directeur sûreté de devenir compétent et de créer ainsi cette condition de sa légitimité.

Le deuxième point constitutif de toute légitimité est le *devoir*. Celui-ci se prouve par le fait que la personne légitime assume, dans ses actes, les valeurs et lois de la communauté. Il est généralement illustré par les législateurs et les juges, et le risque principal couru par la personne se voulant légitime à le négliger est d'agir au mépris des traditions, valeurs ou lois, ou encore de transgresser les normes. Nous posons alors comme équivalent de cette condition de la légitimité la *fiabilité*. En effet, fiabiliser une organisation, c'est créer des règles à respecter, des procédures qui permettront de minimiser les risques lorsque des opérations auront lieu.

Le troisième élément constitutif de la légitimité est le *vouloir*. Il se prouve par l'expression de la volonté générale et non celle de tel ou tel groupe d'intérêt. La personne se voulant légitime doit ainsi s'effacer au profit du groupe qu'elle représente. Il peut être illustré par les responsables politiques ou les leaders syndicaux. Le principal risque couru en le négligeant est de délaisser le bien commun pour défendre les seuls intérêts de son clan ou d'un groupe particulier. Nous poserons comme équivalent de cette condition la *profession* au sens anglo-saxon du terme, car la profession est plus qu'un simple métier. Elle comporte ce prestige qui fait que lorsqu'un professionnel s'exprime, il engage par ses paroles la réputation de la profession toute entière.

Le dernier élément qu'évoque Eraly est le *pouvoir* qui se prouve par la possession des pouvoirs spécifiques au service de la volonté générale exposée *supra*. Le principal risque encouru en ne possédant pas cet attribut est de paraître faible, hésitant, voire impuissant à mettre en œuvre ses projets. Dans la composition de la légitimité, le pouvoir est illustré par les chefs militaires ou les médecins. Nous poserons comme équivalent de cette condition la *fonction*. Si la sûreté est en effet reconnue au sein de l'entreprise comme une fonction manifeste, il est alors fort probable que le directeur sûreté ne sera pas vu comme un cadre autodidacte mais comme un pair des directeurs des fonctions établies. Sa parole aura alors une force similaire à celle de ses pairs directeurs.

En cumulant ces quatre éléments, le praticien démontrera plus que sa simple expertise et prétendra à la légitimité. Comme, selon Eraly, toute légitimité se réfère à un « lieu de la légitimité » duquel émanent les lois et les contraintes [Eraly, 2015], nous posons que ce lieu de légitimité des praticiens est constitué par la sûreté de l'entreprise. Quand nous parlons de sûreté comme lieu de légitimité, il s'agit non pas de la fonction ayant un directeur à sa tête, mais d'un état dans lequel l'entreprise pourra produire sans craindre une malveillance ou un accident quelconques.

Ainsi, en prenant sa source dans ce lieu de la légitimité, sa parole aura davantage de force, car elle sera revêtue de celle du lieu.

La légitimité, qui constitue notre question de recherche, nous amène à reprendre d'un œil plus attentif le dernier constat effectué dans la partie précédente, relatif à la place de la sûreté dans l'entreprise. Puisque 5 praticiens estiment ne pas avoir encore assis leur place dans l'entreprise (1 ne l'a pas trouvée, 4 l'affirment encore), que 4 d'entre eux affirment que la sûreté est moins bien lotie que ce qui serait logique, nous nous demandons alors si elle est estimée essentielle au fonctionnement de l'entreprise.

S'ajoute à cette question le dilemme de la sûreté qui estime permettre au business de s'exercer dans de bonnes conditions, alors que les résultats du business sont mesurables à l'inverse de ceux de la sûreté.

Enfin, le décalage de temporalité entre l'entreprise, plutôt dans le temps court de la commercialisation de ses produits, et la sûreté plutôt dans le temps long (ce qui l'empêche de savoir quel est son taux de réussite des actions entreprises) place la sûreté dans une situation plutôt inconfortable. Mise au défi, comme les cadres autodidactes, de faire ses preuves, nous pouvons nous demander si l'affirmation des bénéfices apportés par la sûreté et son directeur ne passe pas au préalable par l'affirmation de la sûreté comme une fonction au même titre que les autres, voire comme une fonction essentielle à l'entreprise.

3.2. Une fonction qui ne peut s'appuyer sur l'organisation

Nous pouvons reformuler cette question : bien que les praticiens l'affirment, la sûreté peut-elle être considérée comme une fonction à l'instar des fonctions établies de l'entreprise (RH, communication, production, etc.) ? Nos entretiens, et les autres maté-

riaux utilisés dans notre recherche, nous permettent-ils de poser des lois affirmant la sûreté comme fonction établie voire essentielle de l'entreprise ?

Il est difficile de tirer de nos entretiens des lois valables pour toutes les directions sûreté. Nos interlocuteurs nous ont à de multiples reprises fait remarquer explicitement ou implicitement que la sûreté d'entreprise dépendait beaucoup de son directeur.

3.2.1. Une friche juridictionnelle

Cette affirmation se traduit notamment dans la définition de la juridiction de la sûreté. Même si nous mettons à part les entreprises habilitées au secret de la défense nationale pour lesquelles le directeur sûreté présente la particularité de gérer les habilitations individuelles, les juridictions décrites ne sont jamais les mêmes. Certes, les praticiens aiment à résumer leur juridiction en déclarant qu'ils protègent les patrimoines matériel, humain et immatériel de leur entreprise. Nous avons cependant déjà exposé que cette affirmation était exagérée dans la mesure où la juridiction de la sûreté n'incluait pas la protection des données.

La protection du cœur de métier de l'entreprise ne peut non plus résumer la juridiction de la sûreté car, comme nous le montrent nos résultats, il n'existe pas de consensus à ce sujet. Ce qui peut s'expliquer par le fait qu'aucune des entreprises rencontrées ne possède le même cœur de métier (entretien n° 5) :

Mais bon, est-ce qu'on peut comparer un directeur de la sûreté chez Danone et un directeur de la sûreté chez Société Générale ? Ou chez Chauvet, si vous voulez. Les problèmes ne sont pas les mêmes. Il y a un socle commun. Mais ça dépend aussi de la personne qui exerce le poste.

Cette définition de la juridiction de la sûreté se heurte de plus à une difficulté concrète qui réside en la redondance des sollicitations des praticiens à ce sujet. Comme il nous l'a été dit (entretien n° 9) :

tous les ans on fait une étude au CDSE et alors ça je ne réponds même plus depuis des années, le truc qu'est-ce que tu as dans ta mission, machin, quel est ton positionnement, quel est ton budget, quel est ton truc.

Une telle répétition est de nature à lasser les personnes interrogées qui finissent effectivement par ne plus répondre à la question qui leur est posée, ce qui fausse les résultats ainsi obtenus.

Avoir doublé les questions relatives à la juridiction de l'entreprise (cf. § 2.1.4) nous a permis d'obtenir des réponses plus détaillées, mais malgré cela, les réponses sont trop variables pour que la description de la juridiction par les praticiens nous aide à établir la sûreté comme une fonction de l'entreprise : à l'inverse des fonctions établies, son énoncé ne suffit pas pour comprendre de quoi elle traite. Il nous faut avoir recours à d'autres indicateurs.

3.2.2. Une taille variable

Nous nous sommes alors tourné vers l'effectif de la sûreté. Même si l'époque du « *big is beautiful* » et du « *too big to fail* » est révolue, le nombre de personnes travaillant dans cette direction peut être vu comme un reflet de son importance. En effet, lorsqu'une priorité est déclarée, il est logique d'y affecter des moyens suffisants. Par conséquent, un effectif uniformément faible sera interprété comme la marque d'un certain désintérêt malgré les annonces effectuées. Un effectif important ne signifiera pas pour autant l'excellence des praticiens, mais il montrera, par les moyens que l'entreprise a décidé d'accorder à la sûreté, qu'elle prend cette question au sérieux.

Il s'avère que cet effectif est très disparate selon les entreprises. Nous avons alors supposé que les effectifs de la sûreté et de l'entreprise pouvaient être liés. Tel n'est cependant pas le cas comme le montre le graphique ci-dessous :

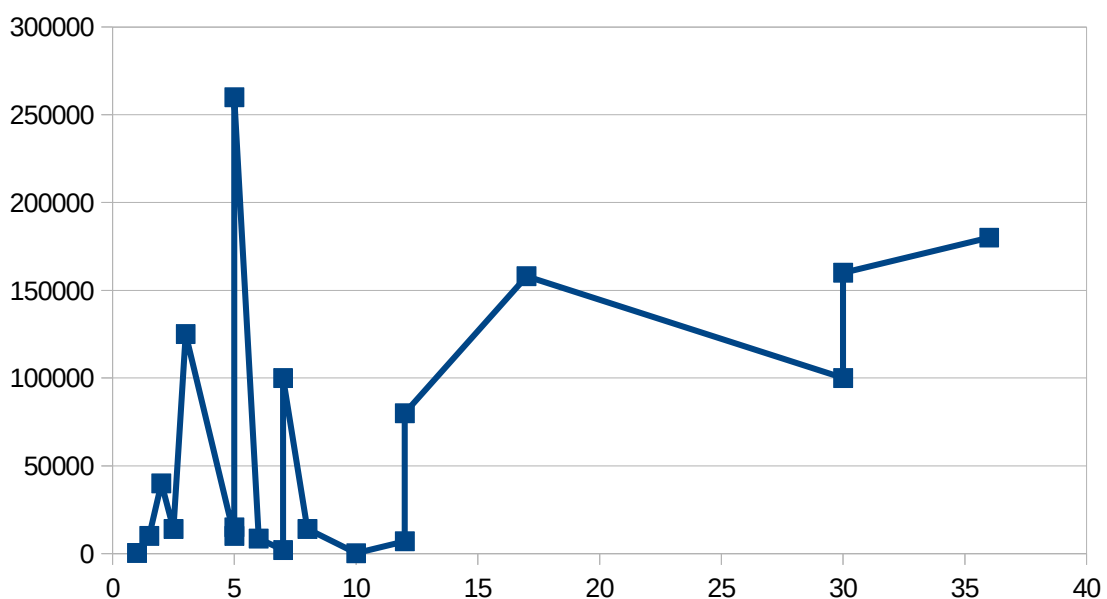


Illustration 21: Effectif de l'entreprise en fonction de celui de la sûreté. Source : Auteur.

L'entreprise de notre échantillon dont l'effectif est le plus important (260 000 personnes) voit sa sûreté composée de 5 personnes, alors que la sûreté à l'effectif le plus important (36 personnes) correspond à une entreprise de 180 000 personnes.

Il est vrai que celle de 260 000 employés déclare beaucoup de franchisés, ce qui peut expliquer ce résultat étonnant, mais même si nous l'enlevons de la courbe, son allure générale demeurerait impropre à tirer une quelconque conclusion.

3.2.3. Un positionnement flottant

Une autre possibilité de voir la considération accordée au directeur sûreté est de nous demander quel est son positionnement hiérarchique dans l'entreprise.

Le schéma suivant illustre le positionnement du directeur sûreté par rapport au dirigeant de l'entreprise en fonction de l'effectif de sa direction (les demi effectifs indiqués en abscisse sont le signe que le praticien s'est vu adjoindre une personne à mi-temps) :

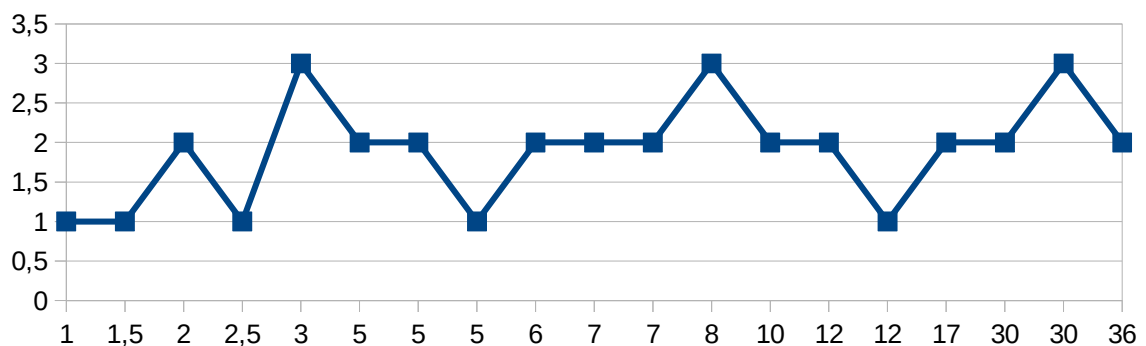


Illustration 22: Nombre de niveaux jusqu'au PDG selon la taille de la sûreté. Source : Auteur.

Alors que nous pourrions penser que plus l'effectif de la sûreté est important, plus elle doit être proche du dirigeant de l'entreprise, nous remarquons qu'il n'en est rien. L'illustration montre également que le positionnement en N-1 du patron est loin d'être la règle : il semble que l'usage soit plutôt d'avoir le dirigeant de l'entreprise comme N+2, quels que soient l'effectif de la sûreté et celui de l'entreprise.

Une autre représentation de cette relation, en regardant cette fois quelle est la plage des effectifs de la sûreté en fonction du nombre de niveaux entre le directeur et le PDG donne le schéma suivant :

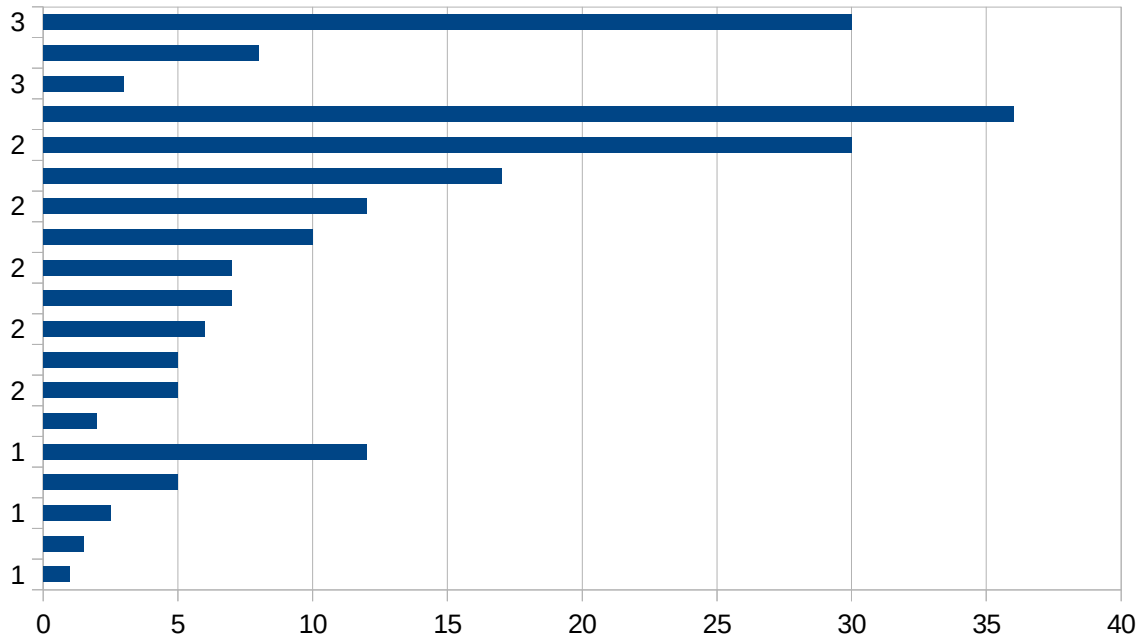


Illustration 23: Taille de la sûreté selon le nombre de niveaux jusqu'au PDG. Source : Auteur.

Cette autre illustration nous prouve bien que le nombre de niveaux jusqu'au PDG et l'effectif de la sûreté sont totalement décorrélés.

Comme, de plus, un praticien a déclaré que le patron de l'entreprise était son N+2 mais que ses supérieurs directs lui interdisaient de s'entretenir avec lui sans qu'il leur en ait au préalable demandé l'autorisation, nous ne pouvons tirer de cet indicateur aucune loi irréfutable. Le positionnement n'est donc pas le gage d'un accès facilité au dirigeant. Cet accès dépend davantage des relations interpersonnelles pouvant s'établir entre le praticien et le dirigeant de l'entreprise (entretien n° 9) :

il y a une question de positionnement de l'entreprise, et au-delà du positionnement officiel, il y a la personne avec qui tu interagis qui est ton patron. Ça passe, ça passe moins bien, il a envie, il n'a pas envie en fonction de son histoire, de son vécu, de-ci de-là.

Face à ces difficultés d'établir la sûreté d'entreprise comme fonction, nous nous sommes tourné vers la communication mise en œuvre par l'entreprise à propos de sa sûreté.

3.2.4. Une communication ambiguë

Là encore, le faible nombre de praticiens qui affirment que leur mission transparaît dans les discours de leur entreprise, que leurs actions sont valorisées et que les dis-

cours de l'entreprise sont en phase avec leurs actions montre que l'attitude envers la sûreté diffère d'une entreprise à l'autre.

Rappelons aussi le fait que seuls 9 praticiens estiment que l'image de leur direction au sein de l'entreprise est bonne. Comme la litote est une caractéristique de leur expression lorsque la situation n'est pas à leur avantage, nous pouvons en déduire qu'elle est moyenne, voire plutôt mauvaise, ce qui fait de l'image un des travaux envisageables pour affirmer l'utilité de leur fonction.

Cet effort nous semble devoir passer par les praticiens eux-mêmes dans la mesure où ils indiquent, à la limite de l'auto-dénigrement, que la sûreté n'est pas au cœur des préoccupations du dirigeant (entretien n° 5) :

Il faut quand même remettre les choses à leur place, la sûreté c'est une fonction soutien. (...) Maintenant, restons à notre place, et sachons regarder avec lucidité quel doit être notre rôle dans l'entreprise.

et que la différence de modèle entre l'organisation anglo-saxonne et la française est une des explications au fait que la sûreté n'est pas encore reconnue au sein de l'entreprise (entretien n° 9) :

cette fonction n'existe que si tu as, soit de façon institutionnalisée comme dans les boîtes anglo-saxonnes où la sûreté arrive d'abord et ensuite on fait du business. (...) Après tu as le mode français. Qui est beaucoup plus compliqué parce qu'en fait tu n'as pas réellement d'instances de gouvernance de la sûreté, c'est encore assez informel, et en fait vu que c'est une fonction qui est encore assez immature, quand tu as décidé quelque chose, globalement, même si tu le fais décider au plus haut niveau de l'entreprise, globalement c'est à partir de là que ton boulot commence.

Ces propos qui sont à rapprocher de la propension de la profession à l'auto-flagellation, confirment le fait que seuls 3 praticiens estiment que la sûreté est un axe fort de développement de l'entreprise. Nous sommes loin d'un consensus. Ceux qui sont de cet avis estiment pourtant qu'assurer la sûreté permet aux salariés de se concentrer uniquement sur leur travail et non leur environnement, que ce soit en France (entretien n°1) ou à l'étranger, voire dans des pays à risques (entretien n° 9). Ce constat se retrouve sous d'autres formes dans les autres entretiens, mais tous n'en tirent pourtant pas les mêmes conclusions.

Notre question de recherche revient se poser au terme de cette première analyse : la sûreté est-elle légitime au sein de l'entreprise ? Nous avons précédemment défini la légitimité d'usage et la légitimité d'exception (1^o partie §1.3.6) afin d'expliquer le décalage existant entre la pratique de la sûreté et celle d'une fonction établie dans l'entreprise. Cependant, comme nous avons établi un parallèle entre les quatre verbes de la légitimité et nos quatre axes de travail, il nous faut maintenant répondre à la question induite *supra* : les directeurs sûreté d'entreprise ont-ils des pouvoirs spécifiques au service d'une volonté générale ? Les situations que nous avons rencontrées sont, encore une fois, disparates.

Nous pouvons répondre par l'affirmative dans le cas de certaines entreprises qui, lorsqu'elles répondent à des appels d'offres, ont mis en place des étapes dans lesquelles la sûreté est intégrée. Ce n'est cependant pas la règle, et il s'avère aussi que, parfois, les avis de la sûreté ne sont pas pris en compte pour des raisons commerciales. Dans certains cas le praticien dispose de ces pouvoirs spécifiques et peut les exercer, dans d'autres il en dispose mais ils sont subordonnés à des pouvoirs plus élevés que les siens. Sa légitimité serait ainsi à éclipses. Il ne nous faut cependant pas oublier la jeunesse de la sûreté dans l'entreprise et le décalage de tempo entre l'entreprise et elle. Lorsque dans un ensemble un participant s'inscrit dans un temps court et l'autre dans le temps long, il est difficile de les faire travailler ensemble. Peut-être faut-il laisser du temps à la sûreté pour se faire reconnaître comme une fonction établie.

Nous estimons que vouloir faire reconnaître la sûreté comme une fonction à part entière au sein de l'entreprise est un pari difficile à tenir, d'autant que seuls 6 praticiens estiment qu'elle est une fonction comme les autres, ce qui cultive son caractère atypique. Atypicité peu propice à faire de la sûreté une fonction comme une autre.

De ce fait, les pouvoirs exercés par le directeur sûreté ne seront pas reconnus aisément comme étant au service de la volonté générale, puisqu'il lui sera reproché de diriger une fonction non reconnue. Cet élément constitutif de la légitimité lui fera alors défaut lorsqu'il voudra s'affirmer.

Ce refus de voir la sûreté au service de la volonté générale peut être dû au fait que l'hypocrisie organisationnelle a présidé à sa création.

3.3. L'hypocrisie organisationnelle comme trouble-fête

Nous avons vu que l'hypocrisie organisationnelle pouvait se nourrir des découplages existant [Lipson, 2006].

Les résultats nous ont aussi montré que des couplages lâches existaient dans certaines entreprises, notamment ceux entre les recommandations de la sûreté et les pratiques commerciales pour l'une, le copinage qui nuisait aux relations normales de travail pour l'autre.

Ayant constaté l'existence de découplages au sein des entreprises, nous pouvons nous demander à partir de quand un couplage lâche donne naissance à un découplage, mais notre recherche sur ce point n'a pas été suffisamment poussée pour répondre à cette question. En outre, la retenue des praticiens lorsqu'il sont questionnés sur ce point n'est pas de nature à fournir aux chercheurs des réponses claires à cette question.

3.3.1. Découplages et décalages

Nous pouvons cependant faire d'utiles analyses à partir des résultats obtenus sur les découplages.

En effet, le découplage se voit dans la différence entre la réalité des pratiques et l'image que l'entreprise veut renvoyer d'elle-même [Zelinschi, 2013]. Pour les praticiens rencontrés, la réalité est que la sûreté contribue à la performance de l'entreprise, et cependant un nombre assez important d'entre eux (5) déclare ne pas avoir encore trouvé sa place dans l'entreprise. Quasiment autant de praticiens (4) estiment que la sûreté est moins bien lotie que la logique, et seuls 3 estiment qu'elle est un axe fort de développement de l'entreprise. Il y a d'ailleurs un lien entre les praticiens qui n'ont pas encore trouvé leur place dans l'entreprise et celles pour lesquelles la sûreté n'est pas un axe fort de développement. Nous constatons ici un découplage entre l'affirmation des praticiens et la réalité. Si la sûreté participait pleinement à la performance de l'entreprise, voire si elle était estimée stratégique, le directeur sûreté aurait alors une place toute trouvée, et la vacance du poste serait vue comme un problème à résoudre urgemment. Pourtant, toutes les entreprises ne se sont pas dotées de direction sûreté.

Selon [Bromley et al., 2012], le découplage peut être analysé soit comme un décalage entre les discours et les actes, soit comme un décalage entre moyens et fins.

Le premier type de décalage (discours – actes) est difficile à juger car les praticiens sont assez peu prolixes sur les problèmes de ce type. L'usage de la litote et de la prudence verbale nous empêche de nous prononcer sur l'existence d'un tel décalage.

Le second type (moyens – fins) se ressent principalement dans la littérature professionnelle où l'insuffisance des moyens est parfois pointée du doigt. Il est cependant nécessaire de modérer cette prise de position en constatant que l'insuffisance des moyens n'est jamais mise en regard des objectifs assignés à la sûreté ou qu'elle s'est assignés elle-même. Nous ne pouvons donc savoir précisément si le manque de moyens évoqué est réel au vu des objectifs à remplir, ou s'il est constitutif d'une posture. Il ne faut cependant pas négliger le fait que l'abondance de moyens n'est pas synonyme d'un fort intérêt de l'entreprise pour la fonction. Dans certaines entreprises, le directeur sûreté n'a pas à se plaindre des moyens financiers mis à sa disposition, mais ce n'est pas pour cela qu'il est estimé important (entretien n° 9).

Brunsson estime que deux autres types de découplage peuvent exister. Un découplage spatial qui entretient l'hypocrisie interne et un découplage temporel dont l'objectif est d'entretenir l'hypocrisie externe [Brunsson, 2002].

Notre recherche doctorale ne nous a pas permis de relever des indices du découplage spatial, mais nous avons pu en trouver en lien avec le découplage temporel. Rappelons que selon Brunsson, le découplage temporel a deux sources : soit l'augmentation du délai entre la prise de décision et sa réalisation en actions (ce qui peut être déduit de l'extrait de l'entretien n° 9 *supra*), soit l'alternance des organisations qui voient leurs demandes satisfaites. Ce dernier point a pu être noté dans la déclaration du président du CDSE au moment du déconfinement que nous avons citée précédemment.

Outre les découplages exposés par Brunsson et Bromley, nous pouvons aussi nous demander si l'hypocrisie organisationnelle ne se nourrit pas des découplages d'objectifs entre les fonctions de l'entreprise. Certaines sont en effet axées sur la production, d'autres ont pour objectif de la soutenir ou l'appuyer. Il y a donc une différence de nature entre ces fonctions, bien que toutes soient nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise qui, si leur inutilité était avérée, ne les créerait pas. Nous avons remarqué que certains praticiens estimaient que si l'utilité de la sûreté était avérée, son importance pouvait être relativisée car elle ne concourait pas à la production et demeurait peu attractive :

Il faut quand même remettre les choses à leur place, la sûreté c'est une fonction soutien. (entretien n° 5)

La direction sûreté c'est pas ce qui va déclencher l'enthousiasme des collaborateurs. (entretien n° 14)

Nous estimons alors que si la sûreté se contente d'objectifs qui ne sont pas stratégiques ou d'importance pour l'entreprise, elle risque d'être un terrain propice à la manifestation de l'hypocrisie organisationnelle.

3.3.2. Paroles, paroles...

L'hypocrisie organisationnelle peut se développer à partir des découplages et se remarque par l'existence de discours différents. L'un à destination de l'interne, l'autre tourné vers l'externe.

Les praticiens interrogés nous ont expliqué que les discours relatifs à la sûreté, lorsqu'ils existaient (un seul estime que la communication sur ce sujet est inexistante) sont principalement à destination interne. Cet état de fait suscite plusieurs questions. Si la communication est à destination interne, est-ce parce que la sûreté a été créée pour l'interne et non pour l'extérieur de l'entreprise ? Mais dans ce cas, pourquoi l'image perçue par les salariés demeure-t-elle perfectible ? En outre, ne pas communiquer sur la sûreté à l'extérieur de l'entreprise peut être interprété de différentes manières. Ce peut être parce que l'entreprise estime maîtriser les questions de sûreté et qu'il est inutile d'inquiéter ses partenaires en évoquant avec eux des thèmes pouvant les inquiéter ; ou parce qu'elle estime ne pas être à la hauteur des problèmes sécuritaires existant ; ou encore que les questions sécuritaires n'entrent pas dans ses préoccupations :

On est quand même des annonceurs de mauvais temps. Donc si tu veux, il est difficile pour un PDG de passer trop de temps sur les risques qu'en-court le collaborateur dans le monde. Ou que court l'entreprise. (entretien n° 14)

L'incertitude dans laquelle nous nous trouvons ne nous permet pas de privilégier une hypothèse plus qu'une autre.

La production de discours sur la sûreté uniquement à usage interne nous montre que les entreprises pratiquent bien un double discours (interne et externe) qui est une des caractéristiques de l'hypocrisie organisationnelle. Ce double discours a normalement

pour objectif d'alimenter les promesses que les différents auditoires attendent. Mais malgré le fait que les discours sont principalement tournés vers l'intérieur de l'entreprise, près de la moitié des praticiens estime qu'ils ne sont pas en phase avec ce que ressentent les membres de leur direction :

Je ne peux pas dire qu'il y ait certaines choses qui ne m'aient pas fait bondir. Quoi bondir c'est un grand mot, mais il y a peut-être des choses que je n'aurais pas faites de la même manière, mais bon comme je ne suis pas un spécialiste de la communication, je me garderai bien d'intervenir. (entretien n° 5)

Les membres de mon équipe ont une fâcheuse, enfin auraient plutôt tendance à estimer que la communication externe de la société est beaucoup trop commerciale. (entretien n° 19)

De plus, nous pouvons estimer que le bénéfice, pour la sûreté, de ces discours internes demeure très relatif, dans la mesure où l'image de la sûreté que les salariés perçoivent diffère de celle que les praticiens veulent renvoyer.

3.3.3. Contradictions et oppositions

Outre les découplages et les doubles discours, un autre point à observer lorsque nous étudions l'hypocrisie organisationnelle est constitué par les contradictions interpersonnelles. Brunsson estime en effet qu'elles sont de nature à faire naître l'hypocrisie organisationnelle [Brunsson, 1993] et [Brunsson, 2002], de même que celles entre les décisions et les actions dans la mesure où leurs buts diffèrent.

Bien que notre questionnaire n'ait pas abordé cette question des contradictions interpersonnelles, les entretiens nous montrent que certaines oppositions personnelles existent. À la question *En excluant les éventuels conflits de pouvoir et de personnes, avez-vous trouvé votre place naturellement dans l'entreprise ou l'affirmez-vous encore ?* le temps de réflexion que la personne interrogée s'accordait avant de répondre constitue un indice de l'existence probable de conflits ou de contradictions interpersonnels.

3.3.4. Immensurable efficacité

Enfin, en ce qui concerne la durée de vie de l'hypocrisie organisationnelle, Lipson estime qu'elle peut être une réponse pertinente dans des environnements hautement ins-

titionnalisés, et davantage présente là où on ne peut mesurer correctement l'efficacité de l'organisation [Lipson, 2006]. Notre enquête a montré que l'estimation de l'efficacité de la sûreté n'était pas encore stabilisée, quand bien même les taux de réussite des actions entreprises était compris entre 66 et 100 %. Ces estimations sont élevées, mais ne reposent pas sur une grille d'évaluation précise et robuste : les praticiens sont les seules personnes à estimer leur taux de réussite. Nous sommes ainsi dans une situation où la mesure de l'efficacité de l'organisation, en l'occurrence la sûreté, n'est pas correcte car reposant sur des affirmations qui ne peuvent être contredites.

3.3.5. La possibilité d'un déclassement

Le dernier point en rapport avec l'hypocrisie organisationnelle que nous analyserons est celui que nous qualifierons de « déclassement » d'une fonction par hypocrisie organisationnelle. Jusqu'à présent nous avons estimé qu'une fonction pouvait être créée par hypocrisie organisationnelle afin de répondre aux besoins d'une partie de l'environnement de l'entreprise, mais il nous reste à nous demander si une fonction établie pourrait être « déclassée » par ses dirigeants qui estimeraient qu'elle n'a plus lieu d'être dans la sphère de production mais dans la politique. Cette question nous est suggérée par deux praticiens : l'un qui déclare avoir « survécu » à 4 PDG dans des conditions parfois rudes, et l'autre qui nous a confié qu'avec le changement de dirigeant, son rôle avait été amplement rabaissé. Cette interrogation fait écho à l'hypothèse que nous avons énoncée *supra* relative au découplages d'objectifs entre les fonctions de l'entreprise : celles axées sur la production, et celles qui ont pour objectif de la favoriser.

Nous estimons ce déclassement possible lorsque la stratégie de l'entreprise est modifiée. Dans ce cas de figure, les objectifs et les priorités peuvent changer, les organigrammes être modifiés, il n'est donc pas exclu que l'importance relative de certaines fonctions soit également modifiée.

Moi quand j'étais patron de sûreté du temps de X qui était le PDG, tous les 2 mois je passais 3/4 d'heure avec lui. Mais depuis ça a bien évolué.
(entretien n° 18)

La possibilité de ce déclassement nous renseigne sur les fonctions que le dirigeant d'entreprise considère comme stratégiques. Imaginerait-on en effet une fonction stra-

tégique se voir ainsi déclassée ? Nous avons noté que pour certains praticiens, la sûreté était stratégique, mais la possibilité de son déclassement, comme l'a vécu le praticien n° 18 nous montre que tel n'est pas l'avis de tous les dirigeants d'entreprise. Le praticien ayant « survécu » à 4 patrons différents nous l'a d'ailleurs fait comprendre : à chaque changement de patron, il lui fallait convaincre du bien-fondé de sa direction et de sa présence à ce poste. Il nous a d'ailleurs déclaré que, lors d'un changement de dirigeant, le nouveau :

me remet en reporting intuitu personae parce que c'est un report direct au directeur des opérations. Le directeur des opérations et de la transformation qui était son numéro 2 non officiel. Pour me fliquer. Je survis, je passerai sur certaines péripéties mais on n'a pas ma peau, je survis, je fais le boulot, ce n'est pas très épanouissant de ne pas être dans la confiance, mais enfin bon. (entretien n° 4)

La tentation, pour le nouveau dirigeant, de renouveler son équipe en incitant le directeur en place à partir ne peut être exclue, mais la possibilité d'un déclassement de la sûreté s'accompagnant d'un renouvellement des équipes ne peut non plus l'être.

Notre analyse nous permet d'affirmer que l'hypocrisie organisationnelle peut vraiment jouer le rôle de trouble-fête dans la construction de la légitimité de la sûreté et de son directeur. Qu'elle préside à la création de la fonction ou qu'elle vienne à la déclasser, elle peut nuire à la perception de son caractère stratégique par les directeurs de fonctions établies et les salariés de l'entreprise.

Le praticien doit en être conscient et ne pas négliger les moyens dont il dispose pour construire sa légitimité. La formation en est un.

3.4. Le dilemme de la formation des praticiens

Avant de faire reconnaître la sûreté comme profession, il est indispensable de se pencher sur la formation de ses praticiens. En effet, une profession fait l'objet d'enseignements universitaires : les médecins et les avocats, exemples les plus souvent cités dans le cas des professions, vérifient cette caractéristique.

3.4.1. Métier binaire et formation monolithique ?

Cependant, la réponse à une question préalable conditionne la poursuite de notre analyse des résultats obtenus. Nous avons vu en effet que la sûreté est un métier à phronesis. Mais cette sagesse pratique peut-elle s'enseigner ? Si tel n'était pas le cas, nous serions face à une aporie : comment former des praticiens à un métier dont la substance ne s'enseigne pas ?

S'il est de bons et de mauvais médecins, de bons et de mauvais avocats, c'est peut-être qu'ils ne font pas tous preuve de la même sagesse pratique. Pourtant, la possédaient-ils avant de pratiquer ? Vraisemblablement pas, ce qui nous laisse penser que cette sagesse pratique s'acquiert avec le temps et l'exposition à des situations nouvelles, même s'il est indispensable de posséder certaines caractéristiques pour envisager de réussir dans ces voies. Ainsi, une personne affectée d'un tremblement essentiel (dysfonctionnement cérébral qui provoque des tremblements) n'a que peu de chances de devenir un grand chirurgien.

C'est le sens des propos que les praticiens ont tenus lorsqu'ils ont évoqué les qualités nécessaires pour exercer ces fonctions. La majorité a également posé implicitement comme condition préalable à l'exercice du métier le fait d'avoir auparavant exercé un métier d'action tel que gendarme, militaire ou policier. La justification est que ces métiers plongent leurs praticiens dans des situations dégradées au milieu desquelles il leur faut cependant faire preuve de calme, réfléchir posément et vite, afin de prendre une décision cohérente (entretien n° 10) :

dans la direction sûreté, c'est important d'avoir, que le directeur vienne de l'extérieur avec un vrai vécu sécurité ça me paraît important, voire irremplaçable.

Cette affirmation prend toute sa valeur lorsqu'on la met en perspective de la réticence des entreprises à envoyer leurs responsables sûreté se former, puisqu'elles estiment avoir recruté la personne adaptée au poste offert.

Établir une comparaison entre la sûreté et la médecine nous incite à la pousser plus avant. La médecine peut en effet se voir sous deux aspects : une partie normée, c'est-à-dire que certains actes suivent un protocole défini (opération chirurgicale habituelle telle que l'appendicite) et une partie exploratoire où le médecin fait appel à ses

connaissances théoriques et pratiques pour résoudre le cas particulier auquel il est confronté, telles les premières chirurgicales.

De la même manière, la sûreté peut elle aussi se décomposer en une partie normée (cas pratiqués par de nombreux praticiens depuis un certain temps tel le rapatriement d'expatriés) et une partie exploratoire (ou prudentielle, ou phronétique) où le praticien doit lui aussi faire appel à ses connaissances théoriques et pratiques pour régler la situation insolite et peu fréquente dans laquelle se trouve l'entreprise (résolution de prise d'otages par exemple).

Cette séparation du métier en deux parties rappelle celle de l'exploration et de l'exploitation théorisée par March [March, 1991]. Selon lui, l'exploration de nouvelles possibilités et l'exploitation de certitudes éprouvées sont indispensables dans les organisations, la difficulté étant pour ces dernières de trouver la bonne allocation de leurs ressources à chacune d'elles. Privilégier l'exploration c'est s'exposer aux désagréments de l'expérimentation sans profiter de ses bénéfices, alors que privilégier l'exploitation risque de piéger l'organisation dans un équilibre sous optimal. Nous notons également une différence de tempo dans ce choix : privilégier l'exploitation c'est s'inscrire dans un temps court car l'organisation dispose déjà des ressources à utiliser, alors que privilégier l'exploration c'est favoriser le temps long puisque l'organisation devra trouver les ressources avant de les utiliser.

Le fait de privilégier l'une ou l'autre partie de la sûreté (normée ou prudentielle) aura des conséquences pratiques pour l'entreprise. Recruter un praticien plus enclin à appliquer la partie normée de sa profession est un gage de sécurité dans les opérations, alors qu'avec un praticien plus axé sur le prudentiel, l'entreprise devrait mieux résoudre les situations inédites auxquelles elle serait confrontée.

De ce que nous avons exposé s'ensuit alors que la partie normée peut faire l'objet d'enseignements voire se décrire en processus, alors que la partie exploratoire reste à l'appréciation du praticien, les cas s'y rapportant se résolvant plus par l'accumulation d'expérience que par celle de connaissances théoriques.

Il en découle des conséquences pratiques managériales : une entreprise peut souhaiter recruter un profil particulier pour sa direction sûreté parce qu'elle estime qu'il dispose d'une expérience qui peut lui être utile. Si ce choix est respectable, la question de la formation à la partie normée, traductible en processus, demeure.

Il nous faut maintenant analyser comment les praticiens abordent cette question de la formation.

Nous remarquons un premier paradoxe.

Si 4 praticiens estiment qu'ils ont été effectivement préparés à leurs fonctions actuelles, 2 mettent cette préparation sur le compte de leur métier précédent, et 2 non. Ceux qui estiment que leur métier précédent ne les a pas formés l'expliquent par la singularité du secteur aérien ou la différence de milieu entre le régalien et l'entreprise. Quant à ceux qui pensent que leur métier précédent les a correctement préparés à l'exercice de leurs fonctions actuelles, l'un met en avant son goût pour la doctrine et l'acquisition de méthodes d'analyse, l'autre souligne que son précédent métier régalien l'a préparé à « *pas mal de choses* ». Ce constat nous amène à valider notre décomposition de la sûreté en une partie normée et une autre prudentielle.

Le secteur aérien est caractérisé par une réglementation abondante et stricte. Il est dès lors impossible d'y exercer si on ne connaît pas cette réglementation. Un effort d'acquisition de cette partie normée devra donc être consenti par le praticien.

Quant au praticien qui estime que son précédent métier l'a préparé à une grande diversité de situations, il met ainsi l'accent sur l'aspect prudentiel de la sûreté, estimant que la résolution des problèmes qui lui seront posés sera facilitée par son expérience des situations dégradées.

Sur les 14 qui affirment qu'ils n'ont pas été préparés à leurs fonctions, 7 pensent néanmoins (en répondant à une question différente) que leur métier précédent les avait préparé et 7 non. Ceux qui estiment avoir été préparés soulignent l'acquisition d'une méthodologie appropriée aux problématiques de sûreté, une certaine faculté d'adaptation, une aptitude à traiter des crises qui fait que le jour où il y a vraiment un problème, au moins ils n'auront pas déserté le navire, ou encore une antériorité dans l'entreprise qui leur permet de connaître son activité quotidienne et donc ses faiblesses. Ils mettent ainsi en avant la partie prudentielle de l'exercice de la sûreté.

Ces réponses peuvent nous sembler paradoxales : comment en effet affirmer ne pas avoir été préparé à ses fonctions et reconnaître cependant avoir été préparé ? Cette singularité trouve sa solution dans les deux aspects de la sûreté, l'un normé et l'autre prudentiel. L'aspect normé peut s'enseigner et ceux qui n'ont pas suivi une telle formation peuvent estimer ne pas avoir été formés à la sûreté tout en reconnaissant que leur métier précédent les avait formés à ce nouvel exercice professionnel par l'acquisition d'une certaine sagesse pratique (phronésis).

La pertinence de cette décomposition de la sûreté en une partie normée et l'autre prudentielle est confirmée par la reconnaissance de l'utilité d'une formation spécifique par ceux estimant avoir été préparés à leurs fonctions actuelles (4/4). Cependant, leurs propos sont réservés quant au fait qu'ils l'auraient suivie si elle leur avait été proposée. Ceux qui estiment ne pas avoir été préparés pensent majoritairement qu'elle aurait été utile (9/15) car elle leur aurait fait gagner un précieux temps d'adaptation à leur nouvel environnement. Compréhension de la réglementation en vigueur, connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de la sûreté, mais aussi le recul que cette formation aurait pu leur donner en allant voir *in situ* comment les praticiens expérimentés travaillent sont les éléments qui ressortent des entretiens. Ces propos valident notre hypothèse d'une partie normée qui s'enseigne (réglementation, fonctionnement de l'entreprise) et d'une partie prudentielle (partage d'expériences). Ceux qui l'estiment inutile pensent que les échanges entre pairs servent de formation, ce qui valide notre hypothèse de la partie prudentielle qui ne s'enseigne pas mais s'acquiert par sa propre expérience et celle partagée par les pairs.

3.4.2. Une attitude complexe envers un métier réel

Les réponses obtenues lors de notre enquête nous montrent des attitudes complexes, voire paradoxales, envers la formation. Il est en effet parfois difficile de comprendre la logique qui sous-tend des réponses apparemment contradictoires telles que le constat de l'impréparation à prendre le poste tout en estimant qu'une formation n'aurait pas été utile. Ou encore qu'une formation spécifique devrait exister, tout en affirmant qu'elle n'est pas utile.

3.4.2.1. À cause de sa binarité

Il est néanmoins possible de trouver une cohérence dans ces propos en nous appuyant sur notre hypothèse que la sûreté est binaire et comprend une partie normée et une partie exploratoire.

Poser cette caractéristique singulière permet d'expliquer et de mieux comprendre l'apparente contradiction des réponses obtenues. Une formation concernant la partie exploratoire n'est pas estimée utile, car aucun cursus universitaire n'offre une telle formation. Par contre, des échanges entre professionnels pourraient en tenir lieu et procurer à chacun une meilleure connaissance des façons de faire face à une situation

déjà vécue par un confrère. La partie normée pourrait, elle, faire l'objet d'une formation. C'est d'ailleurs ce qu'ont exposé les praticiens lorsque nous leur avons demandé quel type de formation pourrait les intéresser : une formation par modules qui concernerait la connaissance et le fonctionnement de l'entreprise, voire une formation à la stratégie de l'entreprise. Cette double caractéristique explique les réponses semblent contradictoires ou incohérentes par le fait que les praticiens sont ouverts à une formation de la partie normée, alors qu'ils estiment que leur expérience précédente suffit à affronter les situations de crise de l'entreprise.

Elle permet aussi d'expliquer le faible enthousiasme des praticiens, certains au passé digne de respect, à envisager une nouvelle formation, alors qu'ils en ont suivi beaucoup lors de leur exercice professionnel précédent. En effet, au vu des qualités nécessaires pour l'exercer, la sûreté peut être considérée comme un métier de maturité. Les praticiens nous l'ont d'ailleurs expliqué : il n'existe pas de filière professionnelle dans la sûreté comme c'est le cas dans les autres directions de l'entreprise. Leur besoin se concentre donc sur la partie normée de leur métier, pour laquelle ils estiment profitable de se former.

Cependant, ce besoin de formation se heurte à la volonté et aux habitudes de l'entreprise de recruter des personnes déjà formées et pleinement opérationnelles (entretien n° 5) :

il faut aussi se mettre dans l'idée, c'est que l'entreprise quand elle recrute un ingénieur, l'ingénieur il est ingénieur

ce qui sous-entend qu'il est capable de faire tout ce que l'entreprise attend d'un ingénieur. Or la différence entre l'ingénieur et le praticien de la sûreté est que, contrairement à l'ingénieur, le praticien ne pourra bénéficier de l'appui de personne pour adapter ses savoirs et savoir-faire au cadre de l'entreprise. À cause de son faible effectif, il n'y a pas de compagnonnage dans la sûreté d'entreprise, et c'est au praticien de découvrir comment il va pouvoir adapter ses savoir-faire à son nouvel environnement. Or cette transposition ne peut être instantanée car les salariés de l'entreprise ne sont pas prêts à modifier leurs façons de faire pour se plier aux demandes du nouveau directeur sûreté.

Alors que nous avons identifié jusqu'à présent un certain nombre de paradoxes du directeur sûreté, nous sommes face à celui de l'entreprise : ayant recruté une personne apte à résoudre les problèmes auxquels elle peut être confrontée, elle rechigne à le former à la partie normée de son futur exercice professionnel.

3.4.2.2. *À cause de la rationalité limitée*

La rationalité limitée que Simon a développée [Simon, 1972] permet également d'expliquer l'attitude ambivalente des praticiens envers la formation.

La perception des enjeux de leur formation peut être occultée, au moins partiellement, par plusieurs points. Une certaine saturation à cause du nombre de formations suivies dans leur première partie de carrière tout d'abord, point particulièrement notable chez les anciens militaires. Ensuite par la nécessité d'être employable immédiatement par l'entreprise et donc de répondre au plus vite aux besoins qui l'ont amenée à les choisir. Enfin, conséquence des deux premiers points, par la volonté de ne pas voir embaucher à leur place une autre personne pour laquelle la formation apparaîtra moins nécessaire. Ce dernier point peut être pris en compte, alors même que le candidat ignore si d'autres personnes postulent pour ce poste.

Cette occultation des enjeux de la formation est réelle, car nous avons noté au chapitre précédent que le nombre de praticiens qui aurait aimé bénéficier d'une formation spécifique est non nul.

Lorsqu'ils sont amenés à prendre en compte les solutions possibles, et parce qu'ils ne peuvent étudier l'ensemble des solutions possibles, l'alternative peut sembler simple parce qu'elle a été de fait simplifiée. Face à la faiblesse de l'offre de formation pour les personnes postulant au poste de directeur sûreté d'entreprise que nous avons évoquée au chapitre précédent, une solution pourrait être de demander à créer une offre adaptée, mais cela prendrait du temps. Une autre consiste à s'inspirer des prédécesseurs qui, bien que n'ayant pas suivi de formation particulière, n'ont pas été renvoyés rapidement par l'entreprise.

L'occultation des enjeux de la formation conjuguée à une identification insatisfaisante des solutions les amène ainsi à choisir de ne pas chercher de formation à suivre avant de prendre leur poste.

3.4.3. La part éthique de l'éthique

Prolonger l'analyse de la complexité des réponses nous pousse à aborder la question de l'enseignement de l'éthique et de la déontologie. Cette question peut se justifier notamment par l'exposition des praticiens à des situations insolites, voire très dégradées, les affaires Renault, Ikéa et Lafarge nous le rappellent. Ce sujet est sensible, notamment chez les anciens du monde militaire qui ont été baignés dans les discours re-

latifs à l'éthique et la déontologie pendant leur première carrière. Dans le cas où une formation adaptée aux praticiens et futurs praticiens existerait, faut-il qu'elle contienne de tels enseignements ? Nous avons vu que la mise en place d'une éthique spécifique est une des conditions de la création d'une profession. Il est alors indispensable qu'une fois créée, elle soit enseignée, ou pour le moins diffusée, aux nouveaux professionnels.

Bien que ne figurant pas dans notre grille d'entretien, la question est venue indirectement dans la discussion. L'un des praticiens nous a déclaré à propos de ce questionnaire qu'il n'était « *pas Benalla* », un autre que tout le monde connaissait les règles à suivre et les limites à ne pas franchir, ce qui évacuait *de facto* cette question de la formation à l'éthique. Pourtant, la sollicitation du praticien pour qu'il se livre à des pratiques illégales n'est pas un mythe, l'un d'eux nous l'a clairement déclaré. Une telle formation pourrait être intéressante, d'autant qu'elle entrerait en partie dans les recommandations de *compliance*.

Le contenu de cette formation pourrait se limiter à un exposé général de ce qu'est l'éthique et de quelques cas d'application, car

il n'existe pas de morales spécifiques. (...) Ce qui existe réellement, ce sont des applications de la morale commune à des domaines particuliers. (...) Les domaines sont différents, mais le principe est le même. (...) Car morale commune il y a. (...) Qu'est ce qui varie alors ? D'une part, l'accent mis sur certaines vertus plutôt que sur d'autres. (...) D'autre part, c'est le domaine d'application. La plupart du temps, les règles morales valent à l'intérieur d'un groupe⁶.

Cette formation serait utile pour prévenir les risques de déviance, principalement dans la partie phronétique de la sûreté.

En effet, la partie normée reposant sur des processus éprouvés, des dérives demeurent possibles mais elles sont plus facilement identifiables que dans la partie prudentielle où le savoir-faire du praticien prime, où les garde-fous ne sont pas formalisés et où les précédents n'abondent pas.

3.4.4. Contrainte ou volontariat

Nous ne pouvons terminer cette discussion relative à la formation sans poser la question de son caractère éventuellement contraignant et préalable à l'exercice de la sûreté

⁶ Rémi Brague, 09/10/2018 leçon inaugurale pour la master class Jérôme Lejeune.

en entreprise. Ce sujet nous rappelle les propos du délégué interministériel à la sécurité privée qui, lors d'un colloque du CDSE en 2012, avait envisagé la création d'une carte professionnelle pour les directeurs sûreté. Tollé. Explications franches que si tel était le cas, les praticiens se feraient domicilier dans un pays étranger pour ne pas être soumis à une telle contrainte ; récriminations sur le fait que comme il n'était pas question de contraindre le choix d'un DRH par le dirigeant d'entreprise, pourquoi serait-ce le cas pour le directeur de la sûreté ?

Cette situation nous rappelle néanmoins les polémiques d'il y a quelques années lorsqu'un ancien grand joueur professionnel de football devenait entraîneur d'une équipe sans en avoir les diplômes. Le contournement de la loi était commun car son adjoint qui possédait l'indispensable sésame était l'entraîneur *de jure*, laissant ainsi l'ancienne gloire entraîner *de facto*. Il a fallu plusieurs années aux instances sportives pour que tout rentre dans l'ordre. Une telle préconisation pour la sûreté est envisageable.

La question d'une formation continue obligatoire pourrait être également évoquée. Il est vraisemblablement trop tôt pour la mettre en place, mais ce peut être envisagé. Les avocats sont bien tenus de suivre 20 heures de formation chaque année. Une telle recommandation ne semble pas exagérée.

Finalement, comme nous avons posé que la formation correspond au savoir de la légitimité, la sûreté et ses praticiens peuvent-ils s'appuyer dessus pour asseoir leur légitimité ?

Le caractère binaire de la sûreté rend la réponse complexe.

En effet, la connaissance de la partie phronétique est plutôt bonne, c'est d'ailleurs pour cela que le praticien est recruté. Celle de la partie normée peut souffrir de lacunes, notamment lorsque le praticien débute son exercice professionnel, puisqu'il découvre un environnement nouveau.

Cette carence peut ainsi expliquer les difficultés d'intégration du praticien, car il ne possède pas « *les codes de l'entreprise* » (entretien B). Une formation à cette partie lui permettrait non seulement de mieux s'intégrer, mais aussi de traduire une partie de son savoir en processus, ce qui est de mise dans l'entreprise. Ainsi, la fonction qui sera non seulement incarnée par son directeur, mais également décrite par certains processus de l'entreprise répondra aux recommandations recueillies lors de l'entretien A. Le praticien pourra alors se prévaloir de son savoir phronétique (que personne ne

contester) et d'un savoir normé (que tous les directeurs de fonction pourront éventuellement tester), ce qui l'assoira dans l'entreprise et aidera à construire sa légitimité.

3.5. Un chemin de professionnalisation

Après ce discours apparemment contradictoire des praticiens sur la formation, même si le caractère binaire de la sûreté peut l'expliquer, la question de la professionnalisation du métier vient logiquement à sa suite. En effet, peut-on créer une profession sans mettre en place un cursus universitaire, alors qu'Abbott le cite comme une des caractéristiques de la profession [Abbott, 1988] ?

Nous pouvons remarquer qu'un tel cursus n'existe pas encore, et que les professionnels sont même réservés quant à son instauration, dans la mesure où ils estiment que, quand bien même ce cursus serait excellent, il ne procurerait pas à son titulaire tous les savoirs et savoir-faire nécessaires pour résoudre une situation tendue dans une ambiance dégradée.

Pourtant, ils reconnaissent qu'un certain professionnalisme est nécessaire pour être et demeurer crédible dans l'entreprise (entretien n° 5) :

n'empêche que si on veut vraiment être reconnu en tant que tel, et là on attaque le mal-être de certains qui se plaignent peut-être de ne pas être suffisamment reconnus, il faut quand même qu'on puisse, pour être crédible il faut avoir un peu de professionnalisme, un peu de, et réussir à s'intégrer et s'adapter au métier dans lequel on évolue.

Serions-nous alors face à un empêchement substantiel de l'existence de la profession de sûreté d'entreprise ? Cet empêchement ne nous apparaît pas comme dirimant, car la profession étant en cours de formation, ses premiers membres l'organisent, et il est donc logique qu'ils ne soient pas formés à l'université. Médecins et avocats ont eu, eux aussi, à s'organiser avant d'être considérés comme une profession. Les praticiens estiment d'ailleurs que la sûreté est encore en train de mûrir. Nous ne pouvons donc la passer au crible des critères d'une profession établie pour statuer si elle est digne d'être une profession. Cependant ces critères nous permettront de déterminer où elle se situe dans son chemin vers la professionnalisation.

3.5.1. Sale boulot et abstraction, querelle d'ordre pour la mission

Lorsque nous croisons les réponses des praticiens aux questions « la sûreté est-elle une mission comme une autre ? » et « est-elle une profession ? », nous remarquons que sur les 6 qui ont répondu qu'elle était une fonction comme une autre, un seul estime qu'elle est une profession mais sa réponse n'est pas assurée. Quant aux 5 autres, ils déclarent qu'elle n'est pas une profession.

Des 6 praticiens estimant que la sûreté est une mission différente, à savoir ni comme une autre, ni supérieure, 3 pensent qu'elle est une profession. Un estime que c'est à cause des conséquences graves qu'elle peut avoir sur l'entreprise si elle est mal prise en compte, un autre parce que à l'instar du médecin la sûreté est plus efficace en préventif, et le troisième estimant qu'elle est une profession qui doit cependant s'occuper également du « sale boulot » à savoir le gardiennage des sites.

Enfin, parmi les 6 praticiens déclarant que la sûreté est une mission d'ordre supérieur, 5 estiment qu'elle est une profession et un seul qu'elle n'en est pas une car un directeur sûreté doit aussi s'occuper, ou du moins avoir un œil attentif sur le « sale boulot ».

Nous estimons que le gardiennage des sites représente le sale boulot de la profession parce qu'il est peu considéré, à la fois des praticiens et des salariés de l'entreprise. Le vigile est celui qui va contraindre les salariés à respecter des règles qu'ils feignent de connaître peu ou mal, et dont le respect strict n'apporte que des contraintes. C'est aussi celui qui, par son application trop stricte de la règle, va nuire à l'image et la réputation de la sûreté.

Cette question du *dirty job* que Hughes pointait du doigt revient souvent dans les propos des praticiens. S'ils reconnaissent son caractère peu exaltant, tous estiment cependant que la délégation de ce « sale boulot » qu'est le gardiennage à un partenaire externe nuirait à la sûreté en privant le praticien d'une précieuse source d'information.

Nous pouvons critiquer cette position en prenant l'exemple de la médecine. Si les médecins ne s'occupent plus du « sale boulot » délégué d'abord aux infirmières puis aux aides-soignantes, ils ne sont pas pour autant coupés des remarques de leurs patients. Les exécutants du « sale boulot » ont en effet pour mission de faire remonter au médecin les remarques qu'ils ont récoltées à l'occasion de leur service.

Ce point particulier corrobore l'argument des praticiens qui estiment que la sûreté n'est pas encore mûre. En effet, si nous poursuivons notre comparaison avec la médecine, nous remarquons que cette dernière est composée de plusieurs métiers dont une profession, celle des médecins. Si les directeurs sûreté veulent devenir une profession, il leur sera vraisemblablement nécessaire de définir, comme les médecins, une abstraction qui représente ce qu'ils font (un état de sûreté équivalent à celui de bonne santé en médecine) et plusieurs corps de métier (les directeurs, les gardes, etc.) concourant à procurer cette sûreté à l'entreprise. Il appliqueront ainsi la division morale du travail décrite par Hughes [Hughes, 1971].

Nous remarquons alors que l'abstraction qui, pour Abbott est essentielle dans la construction de la profession, car celle-ci applique des savoirs abstraits à des cas particuliers [Abbott, 1988], apparaît maintenant. Ces savoirs abstraits doivent cependant être définis par les praticiens eux-mêmes afin qu'ils deviennent enseignables, quand bien même il peut paraître paradoxal que des hommes d'action voient leur métier représenté par une abstraction.

Comme la sûreté est jeune dans l'entreprise (elle a commencé à prendre sa forme actuelle à la fin du XX^e siècle), son mûrissement va nécessiter encore du temps. Nous le voyons par la contradiction interne aux déclarations des praticiens qui estiment qu'elle apporte quelque chose à l'entreprise, mais qu'elle pourrait encore gagner en importance. Ce décalage peut être dû à une faible prise de conscience des apports de la sûreté par les dirigeants, comme nous l'ont dit les sages. Cette faible prise en compte de la sûreté se remarque d'ailleurs par l'absence d'enseignement de la sûreté dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que par le désintérêt des écoles pour la sécurité de leurs campus. Une action correctrice ne pourrait être initiée qu'à l'initiative des praticiens eux-mêmes.

Parce que la sûreté est en train de s'organiser, nous avons vu que nous ne pouvions la comparer à des fonctions établies dont l'organisation a été éprouvée par le temps. Pour la même raison (la jeunesse de la sûreté), nous ne pouvons non plus la comparer à des professions établies telles que les médecins et les avocats.

Une autre divergence entre ces métiers s'oppose à cette comparaison : médecins et avocats peuvent exercer leur métier de manière libérale, alors que ce n'est pas le cas de la sûreté.

Comme nous avons défini une échelle de professionnalisation, la place de la sûreté sur cette échelle nous renseignerait sur son chemin vers la profession.

3.5.2. L'entre-deux de la profession

Pour déterminer où en est la sûreté de son chemin vers la profession, nous allons examiner successivement chacun des 14 critères de la profession, tels que nous les avons déterminés dans la première partie.

La satisfaction du client est le premier critère. La persistance de l'existence de la sûreté d'entreprise nous incite à penser qu'il est rempli, que la fonction ait été créée par hypocrisie organisationnelle ou non. Dans le cas contraire, les salariés récrimineraient contre le manque de protection fourni par l'entreprise.

Nous estimons que la création d'associations de défense de la profession est en partie remplie. Si deux associations principales existent (CDSE et Agora des directeurs sûreté), les actions de défense de la profession, notamment de son image, nous semblent perfectibles. Il nous a été en effet déclaré par un praticien que lorsque l'un de ses membres a été mis en difficulté, l'association ne l'avait non seulement pas défendu, mais l'avait au contraire accablé.

La création d'une marque prestigieuse n'est pas faite, le règlement de la querelle sémantique sécurité – sûreté nous semble être un préalable à la création de cette marque, qui par la suite devra être prestigieuse.

Le code de déontologie n'est pas non plus créé.

La reconnaissance de la profession par les pouvoirs publics nous semble réalisée dans la mesure où des personnages officiels représentant l'État se voient offrir une tribune lors du colloque annuel du CDSE.

Nous notons l'inexistence de formations internes, conséquence vraisemblable du fait que la sûreté est un métier dans lequel on ne fait pas carrière.

Par contre, des formations externes à l'entreprise, notamment universitaires, existent déjà avec le MBA créé par l'EOGN. Plus professionnalisante, une formation a été créée par le CDSE en partenariat avec l'ESCP (école supérieure de commerce de Paris) s'adressant aux directeurs et futurs directeurs de la sûreté. Leur audience est cependant limitée, et elles gagneraient vraisemblablement à être développées.

La création d'examens professionnels et la théorisation de la profession n'ont pas encore débuté.

Le rajeunissement de la profession nous semble difficile car c'est une profession où, de l'aveu même des praticiens, on ne peut faire carrière puisque la sûreté est un métier de maturité. Cette question pourrait être aporétique, à moins de prendre en compte le caractère binaire de la sûreté, la partie normée pouvant être enseignée et la partie phronétique s'apprenant au fur et à mesure du temps.

Le tri interne par le biais d'un organe disciplinaire ou de contrôle n'existe pas non plus, du fait de l'inexistence de cet organe.

Une revue à diffusion nationale à audience cependant restreinte existe (Sécurité & Stratégie), une annexe est dédiée à l'analyse des numéros déjà publiés.

Enfin, la certification de la formation est également à faire.

Sur les 14 items listés, 2 seulement peuvent être considérés comme réalisés (la satisfaction du client et la reconnaissance par les pouvoirs publics) ; 3 le sont en partie : la création d'associations de défense de la profession, l'existence de formations universitaires et la création d'une revue à diffusion nationale, cette diffusion étant pour l'instant assez confidentielle.

Ces éléments peuvent être récapitulés par le diagramme en étoile suivant :

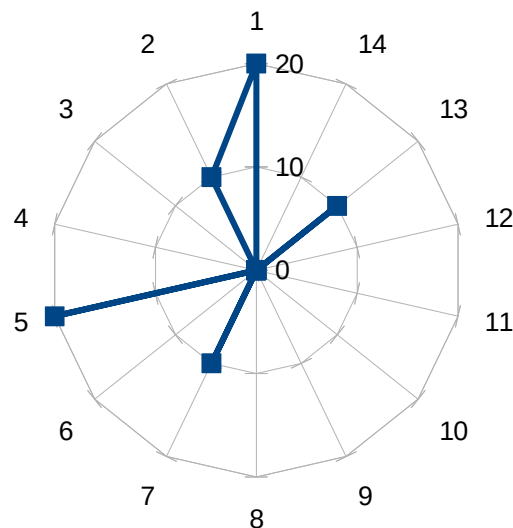


Illustration 24: Niveau de réalisation des échelons vers la profession.

Source : Auteur.

Les chiffres de 1 à 14 représentent les items suivant l'ordre dans lesquels nous les avons cités, le niveau 20 représente la réalisation totale de l'objet de l'item en question, 10 sa réalisation partielle et 0 son absence de réalisation.

La présente analyse nous montre également que les cinq critères de Butler qui caractérisent l'activité des professionnels [Butler, 1973] ne sont pas tous réunis. Ces critères sont l'autonomie, l'autorité de l'expertise, de hauts standards éthiques (les exigences sont fortes et relèvent d'un ordre supérieur à toutes les autres contraintes, organisationnelles par exemple, qui pèseraient sur l'exercice du métier), l'évaluation collégiale de la performance, et le service d'intérêts sociétaux plus que personnels. Nous remarquons que l'autonomie, l'autorité de l'expertise et le service d'intérêts sociétaux plus que personnels ne font pas de doute au vu des déclarations recueillies lors de notre enquête. Les hauts standards éthiques ne sont cependant pas reconnus formellement par tous les praticiens dans la mesure où une partie d'entre eux estime que la sûreté ne soulève pas de problèmes éthiques particuliers. Pourtant, la question de l'éthique et notamment de son enseignement est importante lorsque nous évoquons la légitimité d'une personne. Eraly en effet estime que la légitimité est liée à l'autorité [Eraly, 2015], et Bourricaud pour sa part affirme que *la crise de l'autorité professionnelle s'exprime dans la contestation de la déontologie* [Bourricaud, 1979]. Notons également qu'à chaque fois que la sûreté d'entreprise a été pointée du doigt (Renault, Ikéa, Lafarge), un manquement à l'éthique ou à la déontologie a permis le développement du problème. L'affirmation de la déontologie et de l'éthique au sein de la sûreté permettrait ainsi de l'affirmer au sein de l'entreprise. Mais il est fort probable qu'une telle affirmation et l'exigence de hauts standards éthiques généreraient des conflits au sein de l'entreprise, à moins que toute l'entreprise ne partage ces standards. Quant à l'évaluation collégiale de la performance, elle n'existe pas : peu d'indicateurs de performance de la sûreté existent, et l'évaluation entre pairs n'est pas pratiquée.

Parler de profession à propos de la sûreté d'entreprise soulève de nombreuses questions que nous ne pouvons encore résoudre. Même si nous estimons que la sûreté est en voie de professionnalisation, nous nous heurtons à un nouveau problème : le terme profession est souvent honorifique dans le sens où il confère un surcroît de prestige à ses praticiens [Abbott, 1991], mais la sûreté n'est pas prestigieuse dans l'entreprise, preuve en est que peu de cadres expérimentés demandent à y œuvrer.

3.5.3. La (nouvelle) écharde de la φρόνησις (phronésis)

Ces questions apparemment sans réponses pourraient-elles être dues à la partie phronétique de la sûreté ? Cette partie a été particulièrement mise en exergue par un praticien (entretien n° 15) :

Je crois à l'importance du temps qui passe. Je crois qu'on ne peut pas incarner cette fonction à 30 ans comme on l'incarne à 40, comme on l'incarne à 50, comme on l'incarne à 60. Alors je ne dis pas qu'il y a une corrélation uniquement positive entre l'âge et la qualité d'un expert en sûreté, mais je crois que l'expérience est un des facteurs des succès de l'expertise.

Face à cette affirmation, Florent Champy estime que le management actuel fait peser sur les activités phronétiques un risque de dé-professionnalisation, cette dernière étant *un processus qui rend inopérants les dispositifs mis en place par cette dernière [la professionnalisation], et révèle ainsi leurs limites* [Champy, 2014] et se traduit notamment par la perte d'autonomie des professions. La phronesis en effet se voit menacée de multiples façons. La survalorisation de la technique tout d'abord fait passer la phronesis au second rang. Le discours managérial ensuite, en mettant l'accent sur la performance, l'objectivité et la prévisibilité s'oppose à la mise en valeur de la phronesis qui œuvre dans un environnement incertain où la performance est difficile à quantifier (nos entretiens l'ont montré) et où l'objectivité laisse la primeur à l'expérience du praticien. Florent Champy estime même que, dans l'action, les praticiens font des paris à cause de l'incertitude de la situation. Un pari ne peut cependant pas être objectif.

La confrontation du métier à phronesis qu'est la sûreté avec les exigences managériales actuelles place ainsi les praticiens dans des situations où la satisfaction des exigences de l'entreprise peut les amener à composer avec ce qu'ils estiment être leurs standards professionnels : c'est une explication plausible des affaires Renault, Ikéa et Lafarge.

Un praticien nous a d'ailleurs clairement dit que lorsque le business et la sûreté s'opposaient, le business l'emportait, non sans frustrations chez le praticien.

Nous voyons cependant qu'abonder dans le sens de Florent Champy créerait un nouveau paradoxe pour la sûreté : celui d'un métier voulant se professionnaliser alors que l'époque est à la dé-professionnalisation.

3.5.4. Une profession de déviants ?

Ce constat d'une professionnalisation en cours mais qui n'entre dans aucun modèle déjà décrit, si ce n'est en partie dans celui de la dé-professionnalisation de Florent Champy appelle une question managériale, dans la suite de celle évoquée précédemment à propos du caractère phronétique de la sûreté à savoir le recrutement d'un certain type de profil. Cette interrogation porte sur la déviance, dans la mesure où Maurice Thévenet estime que les professionnels sont des déviants et que leur relation à l'activité est en décalage avec le reste de l'organisation [Thévenet, 2006].

Or la déviance rappelle l'atypicité évoquée par des praticiens lorsqu'ils détaillent leur parcours professionnel et les activités qu'ils mènent dans l'entreprise à son profit. Maurice Thévenet poursuit en précisant que les professionnels ne peuvent être gérés comme les autres salariés de l'entreprise du fait de l'autonomie qui les caractérise. Même s'ils ne recherchent pas à entretenir leur atypicité, principalement due à leur parcours professionnel précédent, les actions qu'ils sont appelés à mener, et que nul autre dans l'entreprise ne revendique, les amènent à agir d'une manière différente des autres salariés. De plus, les références et les valeurs de la sûreté ne sont pas exactement les mêmes que celles du reste de l'entreprise. Ils peuvent alors poser à l'entreprise des problèmes de management qui leur sont propres [Thévenet, 2006].

Comme nous avons posé un parallèle entre la profession et le vouloir de la légitimité, il nous faut maintenant estimer s'il est constitué, ce qui aiderait à la légitimité de la sûreté et de son directeur.

Rappelons que le vouloir se prouve par l'expression de la volonté générale et non celle de tel ou tel groupe d'intérêt. Le fait que la sûreté ne soit pas encore une profession pourrait nuire à ce parallèle, dans la mesure où il lui manque le prestige qu'accompagne chaque profession. Elle ne peut donc actuellement entraîner l'entreprise à sa suite.

Cependant, l'atypicité (ou la déviance) de la sûreté remédie à cette carence. C'est elle qui nous a mené à poser la différence entre la légitimité d'usage et celle d'exception, ces deux légitimités étant, pour le directeur sûreté, à l'opposé de celles des directeurs des autres fonctions.

C'est lors d'événements sortant du commun de l'entreprise qu'il faudra que le directeur sûreté, avec son équipe, ramène l'entreprise dans des voies plus classiques pour

elle. Il engagera alors, par ses paroles et ses actes, la réputation de l'entreprise, et incarnera ainsi la volonté de la profession.

Le parallèle est bien constitué, et lorsque la sûreté sera considérée comme une profession, sa légitimité en sera d'autant moins contestable.

3.6. Renforcer la fiabilité

Le dernier item restant à étudier est la fiabilité, la question sous-jacente de cette partie étant de déterminer si, et dans quelles conditions, la sûreté d'entreprise peut être considérée comme une fonction fiable, c'est-à-dire une fonction capable de remplir sa fonction sans défaillance pendant une période de temps donnée.

Les entretiens nous ont donné une matière suffisamment importante pour tenter de trouver des liens pouvant exister entre les sujets des différentes questions, ce qui nous permettra d'expliquer la fiabilité de la sûreté ou de trouver des pistes pour l'améliorer.

3.6.1. Expliquer le taux de réussite

Les premières interrogations qui peuvent se poser sont relatives au taux de réussite élevé des actions entreprises, bien que résultant d'une auto-évaluation. Son croisement avec d'autres indicateurs est susceptible de fournir des indications intéressantes. Intéressons-nous au pourcentage d'actions réussies en fonction de l'effectif de la sûreté. Nous obtenons le diagramme suivant :

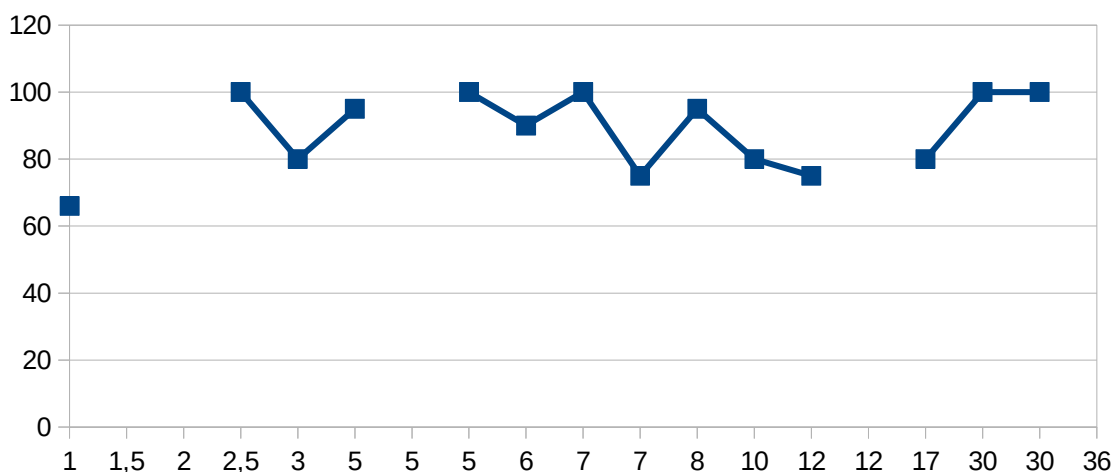


Illustration 25: Pourcentage d'actions réussies en fonction de l'effectif de la sûreté.

Source : Auteur.

Nous voyons que, lorsque les praticiens ont accepté d'évaluer le taux de réussite des actions qu'ils accomplissaient, il est toujours supérieur à 66 %, quelle que soit la taille de leur direction. Le schéma nous montre également qu'un effectif important de la sûreté n'est pas le gage d'un taux de réussite important.

Nous pouvons alors nous demander si la pratique du retex (retour d'expérience) est le gage d'un taux de réussite important. Cette question est intéressante, car la pratique du retour d'expérience est encouragée pour déterminer les causes d'un échec, identifier les pistes d'amélioration des processus et procédures utilisés et accroître la cohésion d'une équipe. L'ensemble de ces éléments est de nature à améliorer le taux de réussite dans l'action. Le graphique ci-dessous indique le taux de réussite des actions entreprises selon que la sûreté pratique le retex (1) ne le pratique pas (0) ou le pratique partiellement (0,5).

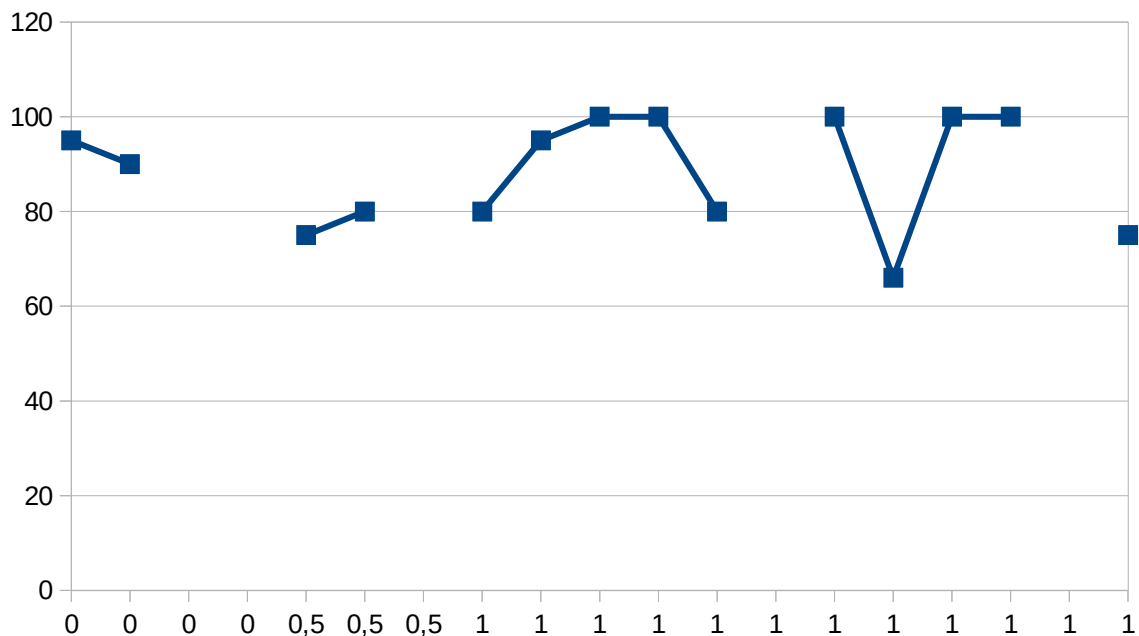


Illustration 26: Taux d'actions réussies selon la pratique du retex. Source : Auteur.

Nous en déduisons qu'il n'existe pas de lien de cause à effet entre la pratique du retex et un fort taux de réussite des actions entreprises, puisqu'il est possible d'avoir un fort taux de réussite même sans pratiquer le retex et que, de même, la pratique de ce dernier n'est pas le gage d'un taux élevé.

Après avoir tenté de lier le taux d'actions réussies à l'effectif de la sûreté puis à la pratique du retex, nous pouvons nous demander si cette pratique du retex ne serait pas liée à l'effectif de la sûreté.

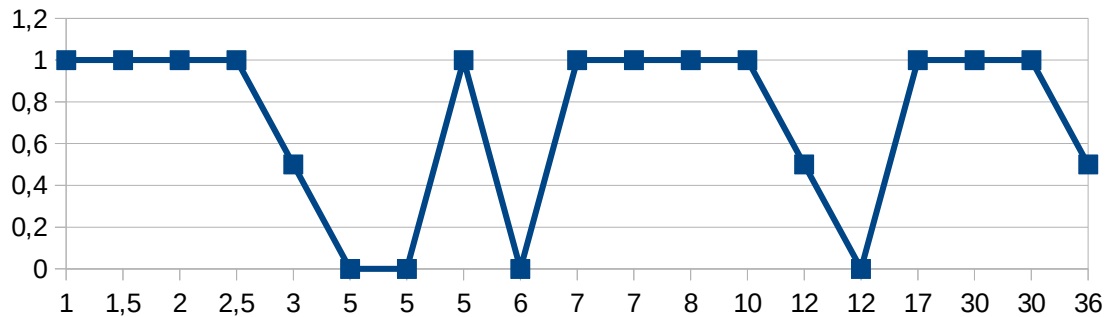


Illustration 27: Pratique du retex en fonction de l'effectif de la sûreté. Source : Auteur.

Dans ce cas de figure également, nous remarquons qu'il n'existe pas de lien entre les deux éléments de ce graphique et qu'aucune loi ne peut donc être déduite de ces mises en relation.

À défaut de lier retex ou effectif et pourcentage d'actions réussies, nous pouvons conjecturer que les qualités de l'équipe formant la sûreté pourraient expliquer ces taux de réussite importants.

3.6.2. Le rôle de l'équipe dans la fiabilité

Nous pouvons tout d'abord nous demander si la taille de l'équipe n'a pas une répercussion sur les différents types de fiabilité que nous avons recensés. Nous obtenons le tableau suivant :

Effectif	1	1,5	2	2,5	3	5	5	5	6	7	7	8	10	12	12	17	30	30	36
Perspective	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Sélection	0	1	0	1	0,5	0	1	1	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0	0	1	1
Engagement	1	1	0	0	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Qui-vive org	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1		0	0	0	1	1

Tableau 21 : Taille de la sûreté et fiabilités. Source : Auteur.

La présence de cases rouges au milieu et à droite du tableau nous montre qu'une équipe importante n'est pas forcément le gage d'une plus grande fiabilité. De plus, la si grande différence de résultats pour deux sûretés dont l'effectif est de 36 renforce ce constat.

Puisque la taille de l'équipe n'influe pas sur sa fiabilité, peut-être serait-ce le cas des qualités de ses membres ou du collectif ?

Pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes attachés à l'adaptabilité et la capacité d'improvisation de l'équipe.

Le tableau suivant récapitule, pour chaque entreprise démarchée, le pourcentage d'actions réussies et l'adaptabilité de son équipe sûreté :

adaptabilité	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	/	1	1
% actions réussies	66	75	75	80	80	80	90	95	95	100	100	100	100	100	/	/	/	/	/

Tableau 22 : Adaptabilité de la sûreté et actions réussies. Source : Auteur.

Nous remarquons que lorsque le résultat est de 100 % l'adaptabilité de l'équipe est constatée, mais la réciproque n'est pas vraie. Aucune équivalence entre ces items n'existe donc.

Une limite à cette réflexion réside dans le fait que l'adaptabilité de l'équipe est estimée par le chef d'équipe lui-même. Ne sachant pas s'il a une vision juste ou sévère, cette restriction doit être prise en compte.

Chercher un lien entre l'adaptabilité de l'équipe et sa capacité d'improvisation donne le tableau suivant :

adaptabilité	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	/
capacité d'improvisation 0 à 5	3	4	3	5	4	4	3	1	5	1	4	4	4	4	/	3	4	3	/

Tableau 23 : Adaptabilité et capacité d'improvisation de la sûreté. Source : Auteur.

Les équipes qui ont la plus forte capacité d'improvisation (5) sont aussi celles estimées adaptables, mais le fait qu'une équipe dont la capacité d'improvisation est élevée (4) soit estimée peu adaptable empêche de constater l'existence d'un lien de cause à effet.

La taille de l'équipe sûreté est une limite de cette question, certaines étant unipersonnelles ou presque, sans pour autant afficher des taux de réussite faibles.

Nos tentatives de trouver une explication à ces taux élevés de réussite s'avérant vaines, nous nous sommes demandé s'il n'était pas possible de construire une échelle de la fiabilité.

3.6.3. Tentative d'élaboration d'une échelle de la fiabilité

Parmi l'abondance d'informations récoltées au cours de notre enquête, nous disposons en effet de nombreux éléments d'appréciation relatifs à différentes fiabilités. Les résultats exposés au chapitre précédent nous amènent à nous demander s'il ne serait pas possible de définir une « échelle de la fiabilité » qui classerait les fiabilités par difficulté d'adoption par les entreprises et grâce à laquelle nous pourrions expliquer les taux de réussite de leurs actions. Cette éventuelle échelle prolongerait nos résultats relatifs aux combinaisons de fiabilité (§ 2.4.3.5.).

Le tableau suivant récapitule les fiabilités déclarées par les praticiens en regard du taux de réussite des actions qu'ils ont déclaré :

Pourcentage	66	75	75	80	80	80	90	95	95	100	100	100	100	100	/	/	/	/	/
Perspective	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1
Sélection	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0
Engagement	1	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Qui-vive	1		0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0
Weick	4,5	4	4	4	4	3,5	3,5	5	3	5	5	4,5	4	4,5	4,5	3,5	4	3,5	3

Tableau 24 : Actions réussies et fiabilités. Source : Auteur.

Nous constatons qu'un fort pourcentage d'actions déclarées réussies n'est pas synonyme de présence des différentes fiabilités au sein de la sûreté. Si tel avait été le cas, la partie droite du tableau aurait concentré les cases bleues qui se trouvent réparties dans tout le tableau.

L'absence de répartition uniforme des couleurs dans le tableau (rouge à gauche, bleu à droite) nous enseigne également qu'il n'existe pas d'échelle de la fiabilité comme nous en formulons l'hypothèse. Nous ne pouvons donc, à partir des données que nous avons recueillies déterminer une progression type de la fiabilité pour la sûreté d'entreprise : faire preuve d'un type de fiabilité, puis progresser et en atteindre une autre pour finalement atteindre l'organisation à haute fiabilité (HRO).

Nous en déduisons que l'auto estimation de la réussite n'est pas gage d'une des fiabilités que nous avons étudiées. Cependant, comme les sûretés déclarant mettre en œuvre les critères de Weick déclarent également des taux de réussite élevés pour leurs actions, il nous semble utile d'analyser le lien entre les taux de réussite et l'adoption des critères de Weick.

3.6.4. Fiabilité et HRO

Il peut être intéressant de se pencher sur l'éventuel lien entre le taux d'actions réussies et chacun des critères des HRO. Nous obtenons le tableau suivant :

% actions réussies	66	75	75	80	80	80	90	95	95	100	100	100	100	100	/	/	/	/	/	
analyse profonde suite échec	0,5	0	1	1	0	0,5	0,5	1	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	
analyse pb en détail	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
intérêt autres vécus	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
adaptabilité	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	/	/	1	1
recherche d'experts	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	1	0,5	1	
Weick capacité d'improvisation 0 à 5	/	4	4	3	4	1	4	3	1	5	5	4	3	4	3	4	/	4	3	

Tableau 25 : Actions réussies et critères des HRO. Source : Auteur.

Nous remarquons tout d'abord que lorsqu'un praticien déclare que son équipe remplit tous les critères de Weick pour les HRO, il estime à 100 % le taux de réussite de ses actions.

La réciproque n'est cependant pas vraie. En effet, lorsque le taux de réussite est estimé à 100 %, les sûretés ont uniquement en commun l'analyse des problèmes en détail, l'intérêt pour ce que les autres praticiens ont vécu et l'adaptabilité de l'équipe. Il n'y a cependant pas équivalence entre ces éléments, puisque des praticiens qui affirment mettre aussi en œuvre ces critères déclarent un taux de réussite de leurs actions variable de 66 à 90 %.

La recherche d'experts n'est pas un réel marqueur dans la mesure où rares sont les praticiens qui déclarent ne pas chercher à s'entourer d'experts. Cet état de fait s'explique par le constat que les directeurs sûreté s'estiment généralistes et ne cherchent pas une personne ayant le même profil qu'eux, mais des experts qui pourront éclairer les décisions qu'ils doivent prendre.

Alors que nous pouvions nous attendre là aussi à une répartition groupée des cases de chaque couleur dans le tableau, nous constatons une répartition, non uniforme mais

dispersées des cases rouges, signe qu'il n'y a pas de lien entre l'augmentation du taux de réussite et l'accomplissement des critères de Weick.

3.6.5. La juridiction de la fiabilité

Dans la mesure où nos analyses successives n'ont pas donné lieu à la découverte d'une raison à l'obtention d'un taux élevé de réussite des actions entreprises, nous pouvons nous demander si, à l'instar de la juridiction de chaque profession, nous ne pourrions définir une *juridiction* de la fiabilité, à savoir des types d'opérations pour lesquelles une sûreté d'entreprise pourrait être fiable, et d'autres pour lesquelles sans pour autant faire un saut dans l'inconnu, la fiabilité ne serait pas possible.

Il reviendrait alors à chaque sûreté de définir la juridiction de la fiabilité à partir de sa juridiction professionnelle. Cela constituerait à la fois un engagement de la sûreté envers la direction de l'entreprise et un indicateur de sa performance.

Reprenant la comparaison avec la médecine, nous remarquons que si un chirurgien s'engage à réussir une opération, il ne se prononce jamais sur la récupération des facultés du patient. Ce faisant, le chirurgien définit *de facto* une juridiction de sa fiabilité : il s'engage à réussir l'opération mais ne saurait le faire quant au recouvrement des facultés du patient dans lequel l'aléa thérapeutique peut survenir. Ce dernier se définit comme *la part de hasard suite à une opération inhérente à l'acte médical et ce en dehors de toute faute du praticien*. Définir une telle juridiction de la fiabilité des directeurs sûreté serait vraisemblablement une façon de la faire reconnaître dans l'entreprise.

Définir une telle juridiction pourrait sembler s'opposer aux légitimités d'usage et d'exception que l'entreprise attend de son praticien de la sûreté : elle attend de lui une certaine fiabilité dans les situations qui pour elle sont exceptionnelles, alors que pour lui elles sont réputées usuelles au vu de son expérience passée. Nous avons cependant exposé que fiabilité ne signifie pas infailibilité, et Saunders expose d'ailleurs que les HRO n'ont démontré leur haute fiabilité que lorsqu'elles ont fait face à des situations présentant trois caractéristiques : une grande complexité technique, des conséquences très graves en cas d'échec, un tempo élevé [Saunders, 2015]. Ces restrictions définissent, d'une certaine manière, la juridiction des HRO, non par des types d'opérations, mais par les caractéristiques des opérations.

3.6.6. La sûreté peut-elle être une HRO ?

Nous avons déjà vu que toutes les opérations menées par les sûretés ne répondent pas aux caractéristiques de celles menées par les HRO. Une partie d'entre elles peut être décrite par des processus (le gardiennage des sites par exemple), et l'autre partie est phronétique ou prudentielle (la réaction face à une intrusion massive dans un site par exemple).

En outre, comme nous l'ont d'ailleurs déclaré ou laissé comprendre un certain nombre de praticiens, le tempo de l'entreprise et celui de la sûreté peuvent différer.

Demeurant dans le domaine de l'organisation à haute fiabilité, les écrits de Boin et Schulman [Boin et Schulman, 2008] nous fournissent d'intéressants éléments à l'appui de notre constat de l'inadéquation entre la sûreté et une HRO.

En effet, ils estiment qu'une HRO se réorganise dès qu'une nouvelle menace émerge, ce qui n'est pas le cas des sûretés d'entreprise, surtout lorsque leur effectif est peu nombreux.

En outre, ils estiment qu'une HRO ne peut naître que dans une organisation où la sûreté fait partie de ses valeurs. Tel n'est pas non plus le cas des sûretés d'entreprises puisque peu nombreux sont les praticiens qui nous ont déclaré que la sûreté était un axe, fort ou non, de développement de l'entreprise. À moins de ne considérer que la direction sûreté comme organisation où la sûreté doit faire partie de ses valeurs. Ce qui n'est pas aberrant, mais une entreprise peu concernée par la sûreté accepterait-elle de laisser une HRO se former en son sein ? Sachant qu'il ressort de notre enquête que les entreprises semblent peu s'intéresser à la fiabilité de leur sûreté, sinon elles communiqueraient davantage dessus.

De plus, la pression est estimée incompatible avec les HRO. L'impératif légitime pour l'entreprise d'obtenir des résultats commerciaux peut alors être vu comme une pression qui, quand bien même elle ne concerne pas la sûreté, peut avoir des répercussions sur la prise en compte de ses avis comme l'un des praticiens nous l'a déclaré.

Il faut aussi que l'échec, si jamais il survient, ait un impact fort non seulement sur l'organisation mais aussi son environnement, comme l'aurait un accident dans une centrale nucléaire. Or un échec dans l'entreprise ne pourrait avoir une telle répercussion, même lorsque ses salariés sont pris en otage dans des pays à risques. Dans ce cas de figure, l'activité de l'entreprise se poursuit quand même.

Enfin, ils remarquent que les HRO ont construit des processus routiniers avec une technologie relativement stable. Si la technologie utilisée par les sûretés peut être qualifiée de stable, la réticence des praticiens à s'inscrire dans une démarche de processus éloigne encore la sûreté du modèle de HRO.

De tous les éléments qui précèdent nous pouvons alors déduire que les HRO ne peuvent exister que lorsque l'organisation en question est pleinement consacrée à l'action, et que la réflexion sur son usage a déjà été menée à bien. Ce qui n'est pas le cas des directions sûreté d'entreprise puisque la réflexion sur la sûreté (rôle, cadre d'emploi, processus, etc.) n'a pas encore été réalisée. Constat corroboré par le fait que certains praticiens ont été recrutés pour définir et faire appliquer la politique sûreté de leur entreprise. Nous rejoignons ce que nous avons écrit précédemment, à savoir que la sûreté est encore en train de s'organiser, et que par conséquent elle ne peut déjà être une organisation hautement fiable.

3.6.7. La délivrance par les méta-règles

À défaut de pouvoir établir un lien entre les différentes caractéristiques de la sûreté d'entreprise et les HRO, il est intéressant de se pencher sur la question du respect par les entreprises des méta-règles de la fiabilité que Christian Morel et Jean-Marc Oury ont définies [Morel et Oury, 2012]. Rappelons ces 11 méta-règles : la collégialité, le débat contradictoire, le contrôle du consensus, l'interaction généralisée, le contrôle des interstices, la non punition des erreurs non intentionnelles, la rigueur jurisprudentielle, le renforcement linguistique et visuel, la formation aux facteurs humains, le retour d'expérience et la vigilance à l'égard des pièges cognitifs.

Par collégialité, les auteurs entendent un fonctionnement davantage démocratique qu'autoritaire, en partageant les responsabilités plutôt qu'en renforçant l'autorité, le fonctionnement démocratique permettant, selon eux, d'appliquer le mieux les nouvelles techniques. Nos entretiens n'ont pas permis de voir si la collégialité était mise en avant dans les directions sûreté. Cependant, la personnalisation de la fonction, son effectif souvent faible et le constat de l'absence de formation suffisante des collaborateurs plaide davantage pour un fonctionnement centralisé que démocratique.

Par débat contradictoire, ils n'entendent pas une simple discussion collective, mais la présentation de contre-arguments plausibles à ceux qui émergent du consensus. Comme pour la collégialité, nous n'avons pas non plus de preuve que le débat contra-

dictoire soit pratiqué au sein des directions sûreté. Les arguments expliquant le défaut de collégialité sont tout autant valables pour expliquer celui de débat contradictoire.

Le troisième point (contrôle du consensus) découle du précédent car les deux auteurs estiment qu'un consensus n'est bien souvent qu'apparent, car il résulte du renoncement de certains à s'opposer à l'opinion semblant majoritaire. Là non plus nous n'avons pas trouvé de preuve de l'existence de ce contrôle, mais les mêmes remarques que pour les deux items précédents peuvent être effectuées.

L'interaction généralisée retranscrit l'abondance des échanges entre membres de l'équipe. La faible occurrence des retex et le peu de mentions de ce type d'échanges dans les entretiens nous laisse penser qu'elle n'est pas mise en œuvre.

Les interstices (petit espace vide entre les parties d'un tout) apparaissent lorsque l'entreprise externalise, sous-traite ou dissocie des fonctions. Ce qui était uni devient multiple, et un espace entre chacune des nouvelles entités œuvrant au but commun apparaît. Il ressort des propos recueillis que les responsables sûreté ont le souci des interstices, car ils sont conscients que tout ce qui concourt à la sûreté de l'entreprise est de leur responsabilité, même lorsque des sous-traitants s'en chargent.

La non-punition des erreurs non intentionnelles et la grande rigueur jurisprudentielle n'ont pu être observées dans nos entretiens dans la mesure où aucun praticien n'a abordé le sujet des sanctions.

Le renforcement linguistique et visuel, à savoir la sécurisation des échanges d'information par divers moyens tels que répétition, confirmation, explicitation, etc., n'a pas non plus pu être étudié, nos entretiens n'ayant pas abordé les modalités d'exécution des missions confiées à la sûreté.

Par facteurs humains, Morel et Oury entendent les mécanismes cognitifs, psychologiques et collectifs qui entravent ou facilitent la prise de décision et l'action collectives. Nos entretiens ne nous ont pas permis de nous prononcer sur ce sujet.

Le retour d'expérience n'est que peu réalisé dans les entreprises dont nous avons rencontré les directeurs sûreté. C'est un vrai souci au vu de ces méta-règles, car leurs auteurs estiment que le retex cristallise plusieurs autres méta-règles, ce qui le rend particulièrement important.

Quant aux méta-règles cognitives, notre grille d'entretien n'a pas permis de les aborder.

Il ressort finalement de nos entretiens que sur les 11 méta-règles posées par Morel et Oury, une est mise en œuvre (le contrôle des interstices), 5 ne seraient plutôt pas res-

pectées, et nous ne pouvons nous prononcer sur les 5 autres. De ce fait, et en nous fondant sur ces méta-règles, la sûreté d'entreprise n'est pas encore une organisation fiable.

Les réponses obtenues lors de nos entretiens montrent que la sûreté d'entreprise est à la fois en train de s'organiser, de se professionnaliser et de développer sa fiabilité. S'il n'existe pas de repères exposant les différentes phases d'une organisation en train de se développer, il en existe par contre pour la professionnalisation et la fiabilité.

Le cours de la professionnalisation peut se schématiser par la progression dans les 14 échelons de la professionnalisation que nous avons définis précédemment, et la fiabilité peut s'évaluer en fonction des méta-règles de Morel et Oury ainsi que des caractéristiques des HRO.

Placer ces items en regard les uns des autres nous permet de déterminer s'il peut exister une correspondance entre certains d'eux. Si tel était le cas, la progression d'un métier dans l'échelle de la professionnalisation pourrait alors s'accompagner de sa progression dans la fiabilité. Et si rien n'impose à une profession d'être d'une fiabilité à toute épreuve, une certaine fiabilité peut cependant l'aider à conserver l'image prestigieuse qu'elle est censée avoir.

Aucune correspondance parfaite entre tous les items de la profession et de la fiabilité n'existe, mais certains peuvent être reliés.

Ainsi, une association de défense de la profession devrait favoriser le débat contradictoire entre ses membres. Se passer de ce débat, et donc privilégier le monologue, fait peser sur elle le risque de la scission.

Créer un code de déontologie ne peut se faire sans une certaine collégialité et un réel contrôle du consensus. S'en priver le rendrait partial et donc non respecté.

Le renforcement linguistique et visuel devrait s'acquérir lors de formations internes, car elles sont les plus à même de transmettre les particularités de l'entreprise qui rejaillissent sur ses membres. La formation aux facteurs humains peut s'effectuer à l'université, et les examens professionnels peuvent, par l'étude de cas concrets, favoriser la pratique du *retex*.

Théoriser une profession impose de l'étudier en détail pour que la théorie soit valable. Un tel travail pousse à résister à la simplification.

Le tri interne à la profession ne sera juste que s'il s'accompagne d'une non punition des erreurs non intentionnelles et d'une grande rigueur jurisprudentielle.

Pour que la profession conserve le bénéfice de précieuses remontées d'information, la délégation du sale boulot ne peut s'effectuer qu'en contrôlant les interstices.

Un des intérêts d'une revue à diffusion nationale réside dans l'exposé d'opérations réelles et l'exposé de retours d'expériences.

Enfin, certifier les formations est une forme de respect de l'expertise.

Les liens entre ces éléments peuvent être récapitulés dans l'illustration suivante :

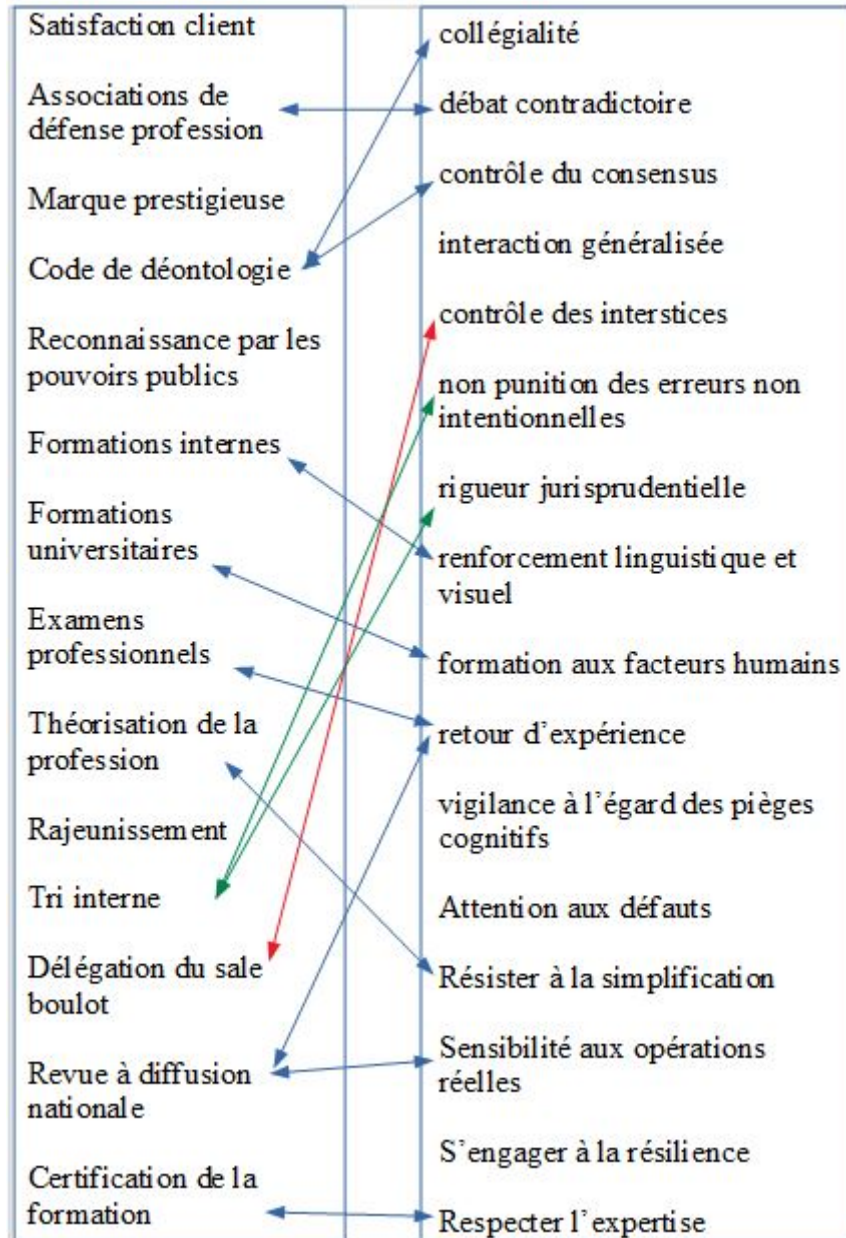


Illustration 28: Correspondances Profession - Fiabilité.

Source : Auteur.

Ce schéma nous montre que professionnaliser un métier développe sa fiabilité et que, réciproquement, développer la fiabilité d'un métier permet d'envisager sa professionnalisation.

Après cette analyse de la fiabilité de la sûreté, il nous faut déterminer si elle peut constituer le *devoir* sur lequel se fonde la légitimité. Il faut pour cela que le directeur de la sûreté assume, dans ses actes, les valeurs et lois de la communauté de la sûreté qu'il représente. Négliger ce *devoir* se remarque lorsque celui qui est sensé incarner

la communauté agit au mépris des valeurs ou des lois de cette communauté, voire transgresse ses normes.

Afin de mener à bien la mission qui lui a été confiée, le praticien ne peut se permettre d'enfreindre les règles qu'il a édictées et que l'on trouve notamment dans la politique et les consignes sûreté qu'il a rédigées. L'objectif de ces documents étant d'agir de manière fiable pour préserver l'intégrité de l'entreprise et notamment celle de ses salariés, il est de l'intérêt du praticien et de son équipe de respecter ces règles ou de les faire évoluer. En outre, si le non-respect de ces règles se traduisait par un taux d'échec élevé, le taux de rotation des praticiens dans les entreprises serait plus élevé. Le parallèle entre la fiabilité et le vouloir est là encore, établi, et plus la sûreté et ses praticiens seront fiables, plus ils seront légitimes.

3.7. La résolution des paradoxes

Tout au long de notre recherche nous avons pu recueillir plusieurs paradoxes des directeurs sûreté qui peuvent se traduire par les questions suivantes :

- sont-ils des hommes d'influence ou d'action, ce qui, selon leur positionnement, peut questionner leur légitimité ;
- sont-ils légitimes dans une direction dont on peut se demander si elle-même est légitime (ce qui nous a amené à définir la légitimité d'usage et la légitimité d'exception) ;
- puisque la profession se caractérise par une abstraction, un homme d'action peut-il faire de la pratique d'une abstraction son quotidien ;
- pour former des praticiens, peut-on alors enseigner cette abstraction (cette question se posant également pour l'enseignement de la phronesis) ;
- comment une entreprise dont un des impératifs est la rentabilité économique peut-elle salarier une équipe qui agira beaucoup pour que finalement rien ne se passe ;
- enfin, peut-on demander à la même personne de prévenir les crises tout en étant capable de les gérer ?

Ces paradoxes, bien loin d'asseoir et de légitimer la sûreté dans l'entreprise, soulèvent de nouvelles questions qu'il semble bien difficile de résoudre.

Cependant, l'existence de deux parties dans la sûreté, une normée et une phronétique, distinction que nous avons posée précédemment, ainsi que la légitimité définie par Eraly [Eraly, 2015] nous permettent de résoudre ces paradoxes.

En effet, la partie normée de la sûreté permet d'expliquer l'homme d'action qui ne saurait agir de manière irréfléchie mais privilégie des méthodes éprouvées pour résoudre des problèmes qu'il n'est pas le premier à rencontrer, ainsi que la prévention des crises qui ne peut également se faire qu'avec des méthodes éprouvées pour éviter l'apparition de phénomènes connus ou anticipés.

Quant à la partie prudentielle, elle est nécessaire pour exercer de l'influence puisque chaque personne est unique et ne peut être abordée comme une autre, gérer les crises dans la mesure où même si elles peuvent se ressembler chacune d'elles a ses propres caractéristiques, et obtenir la tranquillité comme résultat des efforts déployés car la tranquillité est souvent un équilibre instable à préserver.

Cette dichotomie de la sûreté nous permet également de résoudre l'apparente aporie de son enseignement. Il est en effet possible d'enseigner sa partie normée, la prudentielle s'acquérant avec le temps tout en capitalisant sur l'enseignement reçu.

La légitimité prenant sa source dans un lieu de la légitimité [Eraly, 2015], ce lieu est une abstraction qui peut également être l'abstraction de la profession.

Enfin, les paradoxes de la légitimité ont été résolus par les développements *supra*. Puisqu'il est possible de définir le lieu de la légitimité de la fonction et de son directeur, et qu'il est également possible de préciser quels sont les *savoir, devoir, vouloir* et *pouvoir* de la sûreté, nous pouvons affirmer que la sûreté et son directeur ont les moyens d'être légitimes en affermissant leur fonction, leur formation, leur profession et leur fiabilité. Il leur faut cependant prendre garde à ne pas oublier que leurs légitimités, d'usage et d'exception, sont inversées par rapport à celles des fonctions établies de l'entreprise.

Néanmoins, ces paradoxes ne seront pleinement résolus que lorsque la partie normée sera effectivement enseignée. Comme la partie prudentielle de sa pratique n'est l'objet d'aucun procès en défaut de légitimité, la légitimité du praticien de la sûreté sera pleinement assurée lorsque les deux parties de sa pratique seront reconnues légitimes.

3.8. Une autre typologie de la sûreté

Le tableau n° 13 dressé au § 2.1.1 présente une typologie des sûretés d'entreprise en fonction du type de missions qui leur sont confiées, du temps qui préside à la politique de l'entreprise ainsi que du principal point d'attention de cette dernière. Il nous montre ainsi cinq types différents de sûreté qui correspondent bien aux descriptions faites tant par les sages que par les praticiens et que nous avons recueillies durant nos entretiens.

Au § 2.5.3, à partir des adjectifs utilisés par les praticiens pour décrire l'image de la sûreté, nous avons mis en avant le fait que la sûreté pouvait être orientée soit vers l'entreprise lorsqu'elle se veut une fonction comme les autres ce qui peut générer une certaine communication autour de ses actions, soit vers son personnel lorsqu'elle met en avant leur protection ce qui nécessite d'agir en respectant une certaine discrétion. Ces deux caractéristiques peuvent ne pas être exclusives l'une de l'autre.

Puis, le caractère binaire de la sûreté que nous avons établi nous permet de proposer une seconde typologie des sûretés d'entreprise, non pas en fonction de leur mission type, mais selon la partie du caractère binaire de la sûreté (normée ou prudentielle) mise en avant dans la pratique quotidienne.

Lorsque la partie normée de la sûreté prévaut, cette dernière est dans une logique de temps court puisqu'il lui faut appliquer des processus. Elle est alors sollicitée pour résoudre des questions auxquelles les fonctions établies ne peuvent répondre. L'entreprise attend donc de la réactivité de la part de la sûreté afin que les affaires en cours se déroulent dans les meilleures conditions possibles. La sûreté s'inscrit ainsi dans une logique business de l'entreprise. C'est dans ces conditions que la sûreté pourrait tendre vers une HRO (logique de temps court), si les autres conditions précisées par Fiona Saunders étaient aussi présentes [Saunders, 2015].

Lorsque la partie prudentielle prévaut, la sûreté bascule dans une logique de temps long, car les décisions doivent être mûrement réfléchies, et leurs effets se voient avec le temps. Cette installation dans le temps long permet au praticien d'être un homme d'influence, cette dernière nécessitant du temps pour porter du fruit. Dans ce cas, l'entreprise est en droit d'attendre de la sûreté une plus grande anticipation de l'avenir, voire une participation à sa stratégie comme cela nous a été indiqué au cours de l'entretien A.

En combinant ces deux caractéristiques, orientation entreprise ou orientation personnel, et partie normée ou prudentielle, nous obtenons la typologie suivante de la sûreté d'entreprise :

<i>Prudentielle</i>	Rôle stratégique	Opérations spéciales
<i>Normée</i>	Fonction comme une autre	Gardiennage / Police interne
<i>Binaire / Orientation</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Personnel</i>

Tableau 26 : Typologie de la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.

Lorsque le praticien de la sûreté privilégie la partie normée de la pratique, et que la sûreté est orientée vers l'entreprise, elle vise à devenir ou est considérée comme une fonction à l'instar des autres (RH, communication, etc.).

Lorsque le praticien de la sûreté privilégie la partie normée de la pratique, et que la sûreté est orientée vers le personnel, la sûreté sera assimilée au gardiennage, voire à la police interne de l'entreprise.

Si maintenant la partie prudentielle est privilégiée par le praticien, et que la sûreté est orientée vers l'entreprise, la sûreté aura un rôle stratégique en prenant part à la définition de la stratégie de l'entreprise.

Et lorsque la partie prudentielle est privilégiée et que la sûreté est orientée vers le personnel, alors cette dernière pourra être vue comme celle qui s'occupe des « opérations spéciales » de l'entreprise telles que la résolution des prises d'otages, les négociations avec des partenaires instables, etc. C'est vraisemblablement dans ces cas de figure que se poseront les questions d'éthique les plus aiguës. L'éthique sera mise en lumière à cause de la particularité de la situation et des personnes tierces qui y sont impliquées et parce que le praticien mettant en œuvre la partie exploratoire de sa pratique, peu de personnes pourront le conseiller ou lui montrer les pièges dans lesquels il risque de tomber. La résolution de ces questions peut aussi conduire les commanditaires de l'action à pousser le praticien et ses équipes à faire fi de la légalité pour obtenir l'effet recherché comme nous l'a confié l'un d'eux. Il est donc nécessaire, dans ces cas précis, que le praticien fasse preuve de caractère tout en disposant de repères éthiques sûrs.

Cette classification des directions sûreté ne prend cependant pas en compte le cas où elle serait une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle.

À partir du cas particulier de l'entreprise dans laquelle œuvre le praticien que nous avons qualifié de « témoin », nous posons comme simple hypothèse, car la matière nous manque pour l'affirmer, qu'une entreprise créerait une sûreté par hypocrisie organisationnelle seulement lorsqu'elle n'est pas correctement adaptée à son environnement. Nous nous appuyons pour formuler cette hypothèse sur l'interdiction faite à ce praticien de signaler de probables radicalisés à la police, ainsi que son exclusion de la cellule de la crise mise en place suite à une cyberattaque. Une entreprise qui n'a pas encore pris le virage de la mondialisation ou de la numérisation manifesterait donc une certaine hypocrisie organisationnelle en créant sa sûreté. Cette hypothèse mériterait cependant de faire l'objet de recherches ultérieures.

Le déclassement que nous avons abordé précédemment (§ 3.3.5) et qui peut concerner toute fonction dès lors que l'entreprise modifie sa stratégie s'applique également à la sûreté. Dans la mesure où la sûreté ne produit pas ce que l'entreprise commercialise, elle est susceptible de quitter la sphère de production pour entrer dans la sphère politique. Cette considération nous oblige alors à modifier le tableau présentant la typologie des sûretés pour y adjoindre le cas de l'hypocrisie organisationnelle. Pour que la présentation de la typologie des sûretés soit parlante, nous copions celle des typologies de la déviance de Merton. Ce qui nous donne le schéma suivant :

Prudentielle	Rôle stratégique	Opérations spéciales	Sphère politique
	Fonction comme une autre	Gardiennage, police interne	
Normée			
Binaire / Orientation	Entreprise	Personnel	Alimenter des promesses

Illustration 29: Typologie de la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.

Dans le cas où la sûreté est créée ou déclassée par hypocrisie organisationnelle, son rôle est le même que celui assuré par toute fonction dans ce cas : alimenter des promesses faites à un public particulier.

3.9. *In fine*, quelle légitimité de la sûreté et de son praticien ?

Au terme de cette analyse, il nous faut maintenant répondre à la question de la légitimité de la sûreté et de son praticien au sein de l'entreprise.

Nouvelle venue dans l'entreprise, la sûreté doit y faire sa place si elle veut durer. Pour cela elle doit prouver ses apports et montrer que la place qu'elle occupe dans l'entreprise n'est pas usurpée.

En ce qui concerne ses apports, accepter d'être enfermée dans l'alternative centre de coûts / centre de profits ne lui sera jamais profitable, car ce n'est qu'en de rares cas qu'elle se montrera centre de profits. Dans la mesure où les centres de profits sont soumis à une logique de rentabilité financière, la conséquence pour la sûreté d'être considérée comme l'un d'eux serait alors une pression financière forte de la part des dirigeants envers ce qui serait vu comme une nouvelle branche commerciale (entretien n° 19).

Une voie de sortie de cette alternative consisterait pour elle à développer le fait qu'elle peut être un avantage concurrentiel. Pour cela, le parallèle avec la qualité est envisageable : il est possible de débattre sur sa qualification comme centre de coût ou de profit toujours est-il qu'elle est devenue un argument commercial. Ainsi, Carlos Tavares lorsqu'il était chez Renault œuvrait-il pour que des usines du groupe sortent des véhicules « zéro défaut ».

Ce point serait, à notre avis, plus difficile à concrétiser pour la sûreté que pour la qualité, dans la mesure où la mise en application de la sûreté ne dépend pas seulement de l'équipe de l'entreprise : des personnes tierces peuvent influencer sur la sûreté de l'entreprise. En outre, contrairement à la qualité, la sûreté est difficilement quantifiable. Pour la quantifier, ou pour au moins l'évaluer, il faudrait alors disposer d'indicateurs prouvant l'action de la sûreté et donc ses apports à l'entreprise. Nous rejoignons ainsi la discussion sur la fiabilité de la sûreté, car si elle est fiable, elle sera en mesure de prouver la réalité de ses apports à l'entreprise.

Ceci étant posé, qu'en est-il alors de la légitimité de la sûreté et de son directeur ?

Le premier point est que, conformément à notre cadre théorique, la sûreté ne pourra être légitime aux yeux de tous les salariés de l'entreprise que si elle ne résulte pas d'une hypocrisie organisationnelle. Si tel est le cas, elle peut avoir une certaine utilité aux yeux du dirigeant de l'entreprise, mais aucune à ceux des salariés. Ce qui est regrettable surtout si la sûreté est orientée vers le personnel de l'entreprise.

Nous avons vu qu'il existait un lieu de la légitimité qui était le caractère sûr de l'entreprise, caractère que l'on peut comparer à l'état de bonne santé d'une personne. Si

l'entreprise est sûre, elle peut développer ses activités partout où elle le souhaite, sachant qu'elle évitera de se mettre en danger en prospectant des pays trop risqués.

Une fois ce lieu de la légitimité posé, les quatre composantes de la légitimité (*savoir, devoir, vouloir* et *pouvoir*) existent-elles ?

Nous avons vu que le *savoir* est lié à la formation, laquelle doit se développer principalement pour la partie normée de la sûreté, la partie prudentielle se développant par l'échange entre pairs.

Le *devoir* est lié à la fiabilité, or il nous semble nécessaire de définir des juridictions de fiabilité, de même qu'il existe des juridictions professionnelles. Nous pouvons d'ailleurs transposer les remarques relatives aux juridictions professionnelles à celles de la fiabilité : de nouvelles professions sont susceptibles de se développer lorsque des juridictions sont vacantes. Il est donc nécessaire que la sûreté prenne garde à ce que ne se développent pas des métiers qui seraient fiables dans des parties de sa juridiction professionnelle qu'elle délaisse. Dans un tel cas, ces métiers commenceraient à la concurrencer et pourraient finir par lui porter ombrage. La définition précise de sa juridiction professionnelle permettrait à la sûreté d'être fiable et donc d'exprimer pleinement le devoir constitutif de la légitimité.

Le *vouloir* est lié à la profession. La professionnalisation en cours de la sûreté est nécessaire pour asseoir sa juridiction et la protéger contre des concurrents. Cela lui permettra d'affirmer sa légitimité puisque le praticien parlera alors, non plus en son seul nom (avec des suspicions usuelles de barbouzerie), mais en tant que représentant d'une profession.

Enfin le *pouvoir* est lié à la fonction. Nous avons établi que le pouvoir du praticien était actuellement variable, car il dépendait beaucoup non seulement du praticien, mais aussi du dirigeant de l'entreprise qui lui délègue une partie de ses pouvoirs.

Nous constatons qu'aucun de ces quatre piliers de la légitimité n'est pour l'instant solidement établi. Chacun d'eux nécessite encore des travaux de développement (enseignement de la partie normée pour le savoir, professionnalisation pour le vouloir), de définition (juridiction pour le devoir) ou de clarification (pouvoir).

Jeune dans l'entreprise, la sûreté est en train de s'organiser. Preuve en est que toutes les entreprises ne sont pas convaincues de sa pertinence et de sa plus-value, puisque nombre d'entre elles s'en passent. Cette absence de la sûreté dans les entreprises

questionne sa pertinence et sa légitimité : une entreprise se passerait-elle d'une fonction utile et légitime ?

Si la légitimité de la sûreté n'est pas encore définitivement assise, elle nous semble en bonne voie. Actuellement, elle repose beaucoup sur le charisme de son directeur dont l'expérience, principalement régaliennne voire militaire, le met à l'abri des critiques dans le domaine de sa légitimité d'usage. Eraly estime que dans notre société où la méfiance prime [Eraly, 2015] :

Seule forme d'autorité qui demeure vivace : le charisme, mais un charisme fugitif et rudimentaire, réfractaire à toute routinisation.

Ce charisme, dû en partie au passé du praticien, est une raison déterminante de son recrutement par l'entreprise. Il ne pourra cependant perdurer, car l'entreprise exigera que son responsable sûreté démontre une légitimité d'usage à l'instar des directeurs de fonctions établies.

Mais un point particulier joue en faveur de la sûreté : le fait que son directeur soit concerné tant par des questions de niveau stratégiques lorsqu'il va présenter ses travaux et avis devant le ComEx ou certains de ses membres, que par des aspects très pratiques de la mission tel que le gardiennage. Selon Eraly [Eraly, 2015] :

On le comprend, l'autorité a les pieds dans le pratico-social et la tête dans l'imaginaire, elle se situe à la jointure de ces deux composantes indissociables de toute vie humaine.

Ce « grand écart » permanent que le praticien de la sûreté réalise quotidiennement devient alors un des éléments fondateurs de sa légitimité.

La phase d'organisation actuelle de la sûreté ne nous permet pas d'affirmer qu'elle est d'ores et déjà légitime. En effet, ses liens avec l'hypocrisie organisationnelle doivent être éclaircis ce implique que la fonction n'est pas encore établie dans l'entreprise. En outre, la nécessaire formation des praticiens tarde à voir le jour ainsi donc que la professionnalisation qui suivra. La fiabilité de ses actions n'est pas encore indiscutable et les praticiens doivent encore résoudre de nombreux paradoxes doivent être résolus. Ses développements actuels constituent cependant des indices d'une reconnaissance prochaine de sa légitimité.

Nous allons maintenant évoquer, dans le chapitre qui suit, des recommandations managériales de nature à hâter la légitimation de la sûreté.

Résumé du chapitre 3

Les quatre concepts-clés de notre cadre théorique peuvent être mis en relation avec les quatre dimensions qu'Eraly donne à la légitimité [Eraly, 2015]. Nous pouvons en effet relier savoir et formation, devoir et fiabilité, vouloir et profession, pouvoir et fonction. Cette correspondance nous permet d'estimer la légitimité de la sûreté en fonction du degré d'achèvement des quatre concepts de notre cadre théorique : s'ils sont tous accomplis, alors la sûreté peut prétendre à la légitimité, ces conditions étant nécessaires mais non suffisantes.

La sûreté n'est cependant pas une fonction encore reconnue dans l'entreprise. Sa juridiction indéfinie, son positionnement flottant, la communication ambiguë à son sujet s'opposent à sa pleine reconnaissance.

D'autant plus que l'hypocrisie organisationnelle qui se nourrit des découplages, décalages, contradictions existant ainsi que de l'immesurabilité de son efficacité nuit à la perception de son rôle que les praticiens estiment stratégique. En outre, une possible bascule de la sûreté de la sphère de production vers la politique lui fait courir le risque d'un déclassement dans l'entreprise.

Constater que la formation est indispensable mais peu souhaitée nous a conduit à affirmer la binarité de la sûreté, pratique normée et prudentielle, qui explique l'attitude ambivalente des praticiens face à la formation.

Il est difficile d'essayer de qualifier la fiabilité de la sûreté, d'autant que son estimation ne repose que sur une auto-évaluation. Aucun type de fiabilité étudié ne s'applique à la sûreté, mais les méta-règles de la fiabilité [Morel, 2012] constituent un guide utile tant pour développer la fiabilité de la sûreté que pour l'aider à se professionnaliser.

Les paradoxes du praticien que nous avons précédemment rencontrés s'expliquent par la binarité de la sûreté, qui nous permet de proposer une nouvelle typologie expliquant les attentes d'un dirigeant d'entreprise envers son responsable sûreté.

Notre analyse nous permet finalement de constater que la profession n'est pas encore légitime dans la mesure où elle ne possède pas pleinement les quatre dimensions de la légitimité. Nous estimons que la poursuite de ses actuels développements lui permet d'envisager une prochaine reconnaissance si elle parvient à éviter l'écueil de l'hypocrisie organisationnelle.

4. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Notre recherche nous a montré l'état de la sûreté d'entreprise : jeune et financièrement non rentable dans un environnement où la rentabilité financière est un des critères d'évaluation, elle s'organise et cherche encore sa place dans l'entreprise.

Nous venons de voir que pour la trouver, les praticiens pouvaient jouer sur plusieurs tableaux : affermir la fonction, développer les formations de leur filière, professionnaliser leur métier et développer sa fiabilité. Ce faisant, ils affermiront les quatre piliers de leur légitimité qui sont le *savoir*, le *devoir*, le *vouloir* et le *pouvoir*.

À partir de l'état constaté de la sûreté et des éléments théoriques recueillis, nous allons dans cette partie voir les différentes implications managériales que nos recherches sous-tendent.

4.1. Définir la sûreté

Le premier point d'attention est constitué par le vocabulaire employé pour décrire de la sûreté. Actuellement, ce qu'elle fait n'est pas défini correctement. Que ce soit dans ses missions ou dans le terme employé, en ne comprenant pas aisément ce qu'elle fait, le profane ne peut imaginer ce qu'elle apporte à l'entreprise.

N'oublions pas que le vocabulaire employé peut être trompeur : le praticien n°5 nous a en effet déclaré qu'il faisait de la sûreté mais que son intitulé était directeur sécurité du fait de l'historique de son entreprise. En outre, peu de personnes sont en mesure de distinguer la sûreté de la sécurité, et l'emploi de barbarismes tels que *secure* n'aide pas à clarifier les choses.

Si l'on en croit cependant certains praticiens, les missions de la sûreté sont la protection des patrimoines humain, matériel et immatériel de l'entreprise. Pourtant, lorsque nous les écoutons décrire leur juridiction, nous remarquons qu'elle diffère substantiellement de cette déclaration : la réputation, les données, la protection de la marque ne sont pas de leur ressort alors que ces éléments font partie du patrimoine immatériel de l'entreprise.

Nous sommes donc aux prises avec une filière qui ne se définit correctement ni par le terme par lequel elle se présente, ni par les missions qu'elle expose usuellement pour expliquer ce qu'elle fait. Cet état de fait lui est préjudiciable, car si on ne définit pas

correctement ce que fait la filière, il est alors difficile de concevoir des formations pour faire monter en compétences ses membres.

Il lui faut également un terme qui, de manière univoque, la décrive et résume ses activités. Affirmer que la sûreté permet à l'entreprise de réaliser des affaires n'est pas faux. Mais ce n'est pas la seule fonction de l'entreprise à le revendiquer. Les directions juridiques et financières (entre autres) peuvent se prévaloir de cette caractéristique.

Nous proposons plusieurs angles d'attaque afin de mieux la définir.

4.1.1. Par sa mission générale

Alain Juillet avait proposé une définition synthétique en déclarant que le directeur sûreté était « l'éclaireur » de l'entreprise. Le terme « éclairer » est intéressant dans la mesure où, pris dans son acception militaire il signifie : *rechercher du renseignement sans engager le combat pour contribuer à la sûreté rapprochée d'une force*. Par ce terme, nous approchons assez bien ce que fait la sûreté d'entreprise, à savoir avertir l'entreprise de l'approche d'un danger pour qu'elle prenne les mesures adaptées, sachant que la définition et la mise en œuvre de ces mesures ne sont pas toutes de son ressort. Ainsi de l'extra-territorialité du droit de certains pays ou encore des troubles politiques voire changements de régime d'un pays. Il manque cependant à cette définition la préparation de l'entreprise à certaines situations délicates dans lesquelles elle peut être placée (crises, rapatriement des salariés expatriés et de leurs familles, etc.) ainsi que leur gestion.

Cette approximation est intéressante, mais deux difficultés principales surgissent : la première est que tout le monde ne connaît pas cette définition, ce qui risque de générer des incompréhensions ou des quiproquos, et on ne peut en outre inclure dans la définition de la sûreté d'entreprise le terme même de *sûreté*. Il faudrait alors que la filière modifie également le terme par lequel elle se fait connaître, car ce terme doit résumer la mission générale accomplie. Ainsi, la direction de la communication s'occupe principalement de communication, la direction financière des finances de l'entreprise, etc. Il est cependant vrai que certaines directions ont des noms peu compréhensibles au premier abord : notre étude des ComEx du CAC 40 nous a fait constater qu'il existait chez Accor une direction *Talents et culture*.

La seconde difficulté réside dans le fait que l'importance de la sûreté ne fait pas consensus dans la profession. Certains praticiens estiment en effet qu'une entreprise pourrait très bien s'en passer. Nous soulevons ici la question de l'auto-dénigrement des praticiens et des apports de la fonction que nous développerons *infra*.

Il nous semble possible de mieux décrire la mission générale de la sûreté en changeant d'approche. S'il existe une sûreté dans l'entreprise, c'est que celle-ci a identifié des menaces, des risques, des dangers desquels elle veut prémunir l'entreprise afin qu'elle poursuive son activité.

Bâtir une sûreté d'entreprise consiste alors dans un premier temps à identifier ce que l'entreprise veut protéger (ce qui concourt à la réalisation de son cœur de métier), puis contre qui ou quoi elle veut protéger ce qu'elle vient d'identifier (ce qui revient à définir un ennemi ou du moins un adversaire), et enfin comment elle veut le protéger c'est-à-dire quels moyens elle mettra en œuvre pour assurer cette protection.

Cette démarche semble cependant être à rebours de ce que, selon la personne rencontrée lors de l'entretien A, font les entreprises qui raisonnent davantage en termes de moyens qu'en termes de stratégie. S'il est préférable de se donner les moyens de sa stratégie, il n'est pas impossible que certaines entreprises bâtissent une stratégie en fonction des moyens qu'elles veulent y accorder.

Ceci étant, cette démarche de construction de la sûreté s'apparente à une démarche d'assurance, ce qui ne contredit nullement les propos des praticiens, l'un d'eux nous ayant déclaré que la sûreté pouvait y être comparée (entretien n° 12) :

*Un directeur sûreté est d'autant plus efficace qu'il agit dans l'ombre.
Parce que c'est comme les assurances moins ça sert, mieux c'est, mieux c'est.*

Il est vrai que la sûreté a effectivement des points communs avec l'assurance. Parmi les paradoxes de la sûreté, il en est un qui pointe du doigt le fait qu'elle agit beaucoup et demande un budget pour que, finalement, rien ne se passe. Nous sommes là proches des modalités de l'assurance : un certain activisme (l'inventaire des biens, leur estimation, le recensement des dommages possibles), un certain budget (les primes d'assurance) tout en souhaitant que, *in fine*, rien ne se passe.

Cependant, la différence majeure entre la sûreté et l'assurance est que, contrairement à l'assurance, la sûreté ne peut réparer ou indemniser les dommages une fois qu'ils

ont eu lieu. Notons également que, contrairement à l'assurance, la sûreté est présente lorsque la crise a lieu pour la gérer et tenter d'y remédier.

Une autre différence non négligeable entre ces deux activités (sûreté et assurance) concerne le domaine cyber. En effet, l'assurance en est encore largement absente, dans la mesure où l'évaluation des dommages n'est pas simple. Une intrusion dans le système d'information peut sembler avoir échoué alors qu'en fait elle ne servait qu'à y déposer une « charge active » afin de l'endommager par la suite. Tel fut le cas de l'attaque contre TV5 Monde. En outre, l'identification de la cause des dommages et l'identification du mode opératoire qui les a provoqués n'est pas simple, et la distinction entre une panne, une négligence ou une malveillance, qu'elle soit interne ou externe peut prendre du temps. Le domaine cyber est encore peu couvert par l'assurance, mais ce n'est pas pour autant que l'entreprise l'exclut définitivement de la juridiction de sa sûreté.

Pousser le parallèle entre ces deux missions montre cependant que toutes deux sont un centre de coût et non de profit. Pourtant, si les assurances coûtent cher, aucune entreprise ne s'en passe, alors que nombre d'entreprises se passent de sûreté ou peuvent être tentées d'en créer une par hypocrisie organisationnelle. Peut-être est-ce dû au fait que l'entreprise sait comment compter sur l'assurance une fois le dommage venu, alors qu'elle connaît encore mal les possibilités de la sûreté.

Malgré ces différences, une certaine comparaison entre la sûreté et l'assurance peut sembler réaliste, dans la mesure où toutes deux visent à éviter des dommages à l'entreprise.

La comparaison n'ira cependant pas jusqu'à l'identité, car si on peut négocier ce qui sera assuré et pour quel montant ce sera assuré, il reste difficile de négocier la sûreté de ses employés comme l'un des praticiens nous l'a déclaré. Aucune entreprise accepterait de ne pas protéger, délibérément, quelques salariés en raison de leur faible exposition au risque et du coût que cette assurance représenterait pour l'entreprise.

Comparer la sûreté avec l'assurance nous amène à identifier deux grandes missions de la sûreté :

- la prévention des problèmes ;
- leur réparation une fois qu'ils ont eu lieu.

Nous pouvons également dresser un parallèle entre la prévention et la démarche visant à réduire les accidents du travail. Afin qu'elle soit plus efficace, il est important

qu'elle ne soit pas définie que par la direction, mais aussi par les utilisateurs (entretien A) :

En Roumanie l'usine était à 0 accidents [du travail]. À ma demande, une ouvrière me répond que les rappels de sécurité du travail sur les machines étaient réalisés par eux, alors que je m'attendais à apprendre que c'était le responsable de la sécurité du travail. Je n'ai pas compris la réponse, j'ai expliqué que quelqu'un avait dû se poser la question de savoir où étaient les risques. Je demande donc qui avait procédé à l'analyse de risques. On me répond « c'est nous ». En fait, on avait demandé aux utilisateurs des machines de donner leur propre appréciation sur l'existence des risques et de proposer eux-mêmes des moyens de gérer ces risques. L'avantage c'est que celui qui est sur la machine sait mieux que les autres ce qui s'y passe. Et si c'est lui qui établit la règle, il aura plus de motivation pour l'appliquer que si on la lui impose.

Il pourrait ainsi être utile d'inclure les salariés dans la détermination des risques auxquels l'entreprise est confrontée, afin que la sûreté en ait une vision exhaustive pour les prendre en compte.

La réparation n'est pas une mission inédite puisque l'assurance indemnise l'entreprise des dommages couverts, les indemnités permettant de reconstruire tout ou partie de ce qui a été endommagé. Dans le cas de la sûreté, c'est le périmètre pris en compte (salariés notamment), ainsi que son aire d'application géographique qui la rend inédite. Nous pouvons cependant, là aussi, effectuer une comparaison entre la sûreté et l'assurance. Depuis quelques années en effet, les assurances se lancent dans la couverture du risque cyber. Cette couverture est encore malaisée, car il faut que la compagnie d'assurance détermine le périmètre assuré, les dommages couverts et le montant de l'indemnisation. Ces tâches sont rendues particulièrement difficiles par les ambiguïtés inhérentes à toute attaque cyber : source, objectif, mode opératoire et finalités. La conséquence de ces ambiguïtés est qu'une couverture d'assurance relative à des faits cyber ne sera pas aussi performante que celle relative aux faits du monde réel, et pourtant, ce type de contrat se développe. La sûreté pourrait s'inspirer de la façon de faire des assurances afin de développer l'étendue de sa juridiction.

Cependant, la prévention et la réparation ne peuvent suffire à décrire la mission générale de la sûreté. Se contenter de ces deux thèmes reviendrait à occulter l'aspect ges-

tion des crises, quelle qu'en soit leur nature. Nous passerions ainsi sous silence tout le travail effectué par les praticiens pour assurer, même lors des crises, ce qui s'apparente à la continuité d'activité, pendant et après la crise.

Il nous semble que le terme de *résilience* décrit correctement cette composante de la mission générale de la sûreté.

Selon l'Académie Française, la résilience est, outre la capacité à résister aux chocs, *l'aptitude à affronter les épreuves, à trouver des ressources intérieures et des appuis extérieurs, à mettre en œuvre des mécanismes psychiques permettant de surmonter les traumatismes*. Si la dimension psychique n'est pas du ressort de la sûreté, affronter les épreuves et surmonter les traumatismes font partie des demandes formulées à la sûreté. Cela nous a d'ailleurs été confirmé par un praticien (entretien n° 12) :

c'est une mission qui doit être ni minorée ni majorée, et qui est importante et qui est essentielle. Et qui doit contribuer à la résilience de l'entreprise.

La résilience n'est donc pas du seul ressort de la sûreté, d'autres fonctions y concourent, mais la combinaison de la prévention, de la remédiation et de la résilience nous semble être du seul ressort de l'actuelle sûreté.

Cette combinaison de missions nous semble être une bonne approximation des missions confiées à la sûreté.

4.1.2. Par sa juridiction

Une fois cette approche de la mission générale de la sûreté (prévention, réparation et résilience) posée, nous sommes logiquement amenés à nous pencher sur sa juridiction, à savoir les missions concrètes qu'elle est amenée à accomplir, puisque cette mission générale s'exercera sur une juridiction spécifique. Cependant, comme nous avons pu le noter dans la partie résultats de notre enquête (§ 2.1.4), aucun consensus n'émerge pour définir le périmètre de la juridiction des praticiens de la sûreté. Une des raisons évoquées en est l'affirmation de la dépendance de la sûreté envers son directeur.

Cette absence de consensus est révélatrice de l'existence d'un cercle vicieux : il ne peut y avoir de juridiction type car la sûreté dépend du praticien, et la dépendance envers le praticien peut être vue comme une des causes de l'absence de juridiction type. Une telle absence de juridiction type ne semble pas poser de problème particulier aux praticiens, mais si elle venait à durer, elle pourrait être la source de l'apparition d'une

profession concurrente, dans la mesure où Abbott estime qu'une juridiction vide (ou non revendiquée) permet l'apparition d'une nouvelle profession [Abbott, 1988].

Cependant, la protection des salariés de l'entreprise apparaît comme un élément commun aux juridictions de toutes les sûretés. Les protéger, essentiellement lorsqu'ils sont en poste ou en mission à l'étranger, mais également en France depuis la crise des gilets jaunes, est un élément récurrent dans les discours des praticiens.

Poser comme élément de la juridiction des directeurs sûreté la protection des salariés de l'entreprise soulève la question du périmètre de cette protection. Si en effet un salarié est mis en cause à l'étranger, sa protection juridique (choix d'un avocat pour l'assister, contacts avec l'ambassade, etc.) sera-t-elle du domaine de la sûreté ou devra-t-elle demeurer du ressort de la direction juridique ?

Les débats peuvent être longs.

Le rapport entre la juridiction de la sûreté et le patrimoine immatériel de l'entreprise est une autre interrogation légitime. Nous avons constaté que l'asymptote de la juridiction des praticiens est constituée par la protection des patrimoines humain, matériel et immatériel de l'entreprise, et que la pratique observée de la sûreté diffère de la théorie annoncée (protéger les trois patrimoines de l'entreprise).

Cependant, la prise en compte du patrimoine immatériel par la sûreté peut se voir de deux façons : soit une prise en compte complète du patrimoine immatériel, soit une prise en compte partielle.

La prise en compte complète nous semble peu réaliste, car cela reviendrait à confier à la sûreté la responsabilité des marques, des brevets et de tout ce qui touche à la propriété industrielle de l'entreprise. Il faudrait alors réduire la juridiction de la direction juridique de l'entreprise et augmenter celle de la sûreté. Cela n'irait pas nécessairement de soi, car outre la susceptibilité de la direction juridique, cela reviendrait à faire cohabiter le monde juridique avec celui de la sûreté, ce qui ressemble à une gageure au vu de leur différence de culture.

Une prise en compte partielle est alors envisageable. Elle se « restreindrait » aux données de l'entreprise, leur prise en compte étant parfois faible (entretien A) :

Il n'y a pas si longtemps, je dîne avec un très très grand patron. On se met à parler data et data protection. Je lui pose quelques questions toutes simples :

- Dans votre entreprise, vous avez des données confidentielles ? Oui, la stratégie, etc.

- Avez-vous un processus qui vous permet d'identifier les joyaux de l'entreprise ? Il ne semble pas comprendre, répond qu'on le sait bien, ce qui montre que cet aspect est traité un peu au pif.

- Et après je lui dis, et tout ce qui est dans l'espace numérique, savez-vous comment c'est protégé ? Mais j'ai un RSSI, un expert, donc je lui fais confiance.

- Et ces données, où sont-elles stockées ? Car de mon temps, lorsque je constatais la disparition d'un prototype, quelque chose de très matériel, cela semait un émoi considérable. Tout le monde s'en occupait, c'était un vrai sujet. Avec l'espace numérique, il y a une extension non contrôlée donc non pilotée du périmètre de l'entreprise. Des tas de choses se promènent, des tas de données circulent, et on ne sait pas où elles sont. Et on ne sait pas qui a la vraie responsabilité in fine de les protéger.

La maturité des entreprises et des institutions n'est pas encore là.

Afin de résoudre ce problème, une solution envisageable est alors de confier la protection des données de l'entreprise au directeur sûreté, ce qui pourrait affermir sa place dans l'entreprise (entretien A) :

Je reviens sur la question des espaces numériques : ce n'est plus le DSI qui peut être chargé de cette mission, ni le RSSI, ni le directeur sûreté tel qu'il existe aujourd'hui.

Le directeur sûreté n'a pas une fonction noble. Après une période où on a vu grandir la fonction, elle est ravalée à une forme d'utilité parce qu'il faut bien le faire. La solution viendra de la réflexion sur la mise en place d'un data protection officer, et c'est par ce biais là qu'on finira par comprendre qu'il faut une vraie stratégie d'entreprise pour la protection.

Placer le responsable des données (*data protection officer* ou DPO) sous la responsabilité du directeur sûreté n'amoindrirait pas la qualité de protection des données puisque ce serait apparemment une simple réorganisation interne. Elle pourrait même augmenter si le responsable de la sûreté s'attelait à la tâche avec une détermination similaire à celle dont il fait preuve dans l'exercice de ses missions actuelles.

Le montant des amendes pouvant être infligées à une entreprise qui ne protège pas suffisamment bien ses données étant assez élevé (jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 %

du chiffre d'affaires mondial selon les dispositions du RGPD), la prise en compte de la protection des données par le praticien de la sûreté lui permettrait de prouver qu'il n'est plus un simple centre de coûts pour l'entreprise. Nous serions en effet dans un cas similaire à celui du praticien n°1 qui, par ses actions, a réussi à faire baisser les amendes que le régulateur infligeait à l'entreprise lorsqu'elle ne respectait pas ses obligations. En outre, cette prise en compte des données par la sûreté permettrait de mieux positionner le praticien dans l'entreprise car chacun a une idée des conséquences d'une fuite de données pour la réputation de l'entreprise, et permettrait de définir des indicateurs d'au moins une partie de l'exercice de la profession.

Un conflit de juridiction pourrait cependant naître avec la direction informatique à qui cette responsabilité a été confiée. L'expérience montre cependant que la protection des données détenues par l'entreprise (salariés, clients, production, etc.) est actuellement plutôt mal assurée. Un rattachement à la sûreté pourrait alors être bénéfique. Il le serait d'autant plus qu'il prolongerait la distinction que l'entreprise réalise entre la production et la protection : les équipes de production ne sont pas celles qui sont chargées de les protéger. Il pourrait alors en être de même pour les données.

Pour dépasser ces nouvelles apories, nous estimons que la protection du cœur de métier de l'entreprise peut constituer un point consensuel de la juridiction de la sûreté. Rappelons en effet (§ 2.1.4) que 13 praticiens affirment que la sûreté protège ce cœur de métier, 2 qu'elle y contribue mais ne s'y limite pas, 3 qu'elle ne le protège pas, un n'ayant pu définir le cœur de métier de son entreprise.

Il est établi que le cœur de métier varie selon les entreprises. Néanmoins, poser comme juridiction de la sûreté la protection des éléments concourant à la réalisation du cœur de métier de l'entreprise est un moyen de régler le problème de la juridiction. Afin de clarifier les choses, il serait utile d'établir, pour chacun des trois patrimoines de l'entreprise, les éléments qui concourent effectivement à cette réalisation. Nous obtiendrions ainsi le champ d'application de la juridiction de la sûreté. Quant à la protection de l'intégralité de ces trois patrimoines, elle demeurerait l'asymptote de la sûreté, et ne serait atteinte que lorsque la sûreté exercerait sa mission de protection sur l'intégralité de sa juridiction.

Cette recommandation demeurerait purement normative si nous ne prenions pas en compte les conditions menant à cette définition de la juridiction.

Une profession apparaît lorsqu'une juridiction est vide et doit par la suite s'employer à la défendre. Nos recommandations préconisant une redéfinition de celle de la sûreté, cette dernière posera problème dès lors qu'un conflit d'attribution de missions entre deux directions naîtra, ce qui n'est pas à exclure puisque les frontières des juridictions sont perpétuellement en débat [Abbott, 1988].

Faire appel à l'État pour définir les frontières des juridictions nous semble irréaliste dans la mesure où nous n'avons pas affaire à deux professions libérales qui verront leur juridiction départagée par les lois promulguées et les politiques publiques comme ce fut le cas pour les vétérinaires [Bonnaud et Fortané, 2018], mais à un exercice professionnel non obligatoire au sein d'une entreprise, le plus souvent privée.

Pour cela, les praticiens pourraient eux-mêmes définir leur juridiction en construisant des périmètres de plus en plus larges : ce qu'ils estiment être le cœur incontestable de la sûreté reposant notamment sur leur exercice prudentiel, tout d'abord. Les élargissements successifs de ces périmètres s'effectueraient en déterminant ce qui leur est profitable puis ce qui leur serait utile. La détermination de ces périmètres successifs sera limitée par les moyens dont les praticiens disposent ou estiment pouvoir disposer dans un futur assez proche.

Viendrait ensuite, dans différentes arènes, la négociation de la juridiction avec leurs concurrents. Nous estimons que la détermination de ces arènes est du ressort des praticiens et de leurs associations de défense. Comme l'État ne peut avoir de rôle prépondérant dans ce travail à cause du caractère privé des entreprises, il revient à ces associations de prouver en quoi il serait plus judicieux de confier à la sûreté qu'à une autre fonction, des missions disputées entre plusieurs professions. Ce travail nous apparaît lié à la définition de la sûreté, sa professionnalisation, sa fiabilité, son image et sa bonne intégration dans l'entreprise.

4.1.3. Par ses apports à l'entreprise

Les discours des praticiens nous l'ont montré en creux, il est difficile de définir précisément les apports de la sûreté à l'entreprise.

Cette difficulté en nourrit sûrement une autre, qui est la définition d'indicateurs mesurant le travail de la sûreté et sa qualité.

Nous avons établi également qu'il était nécessaire de sortir la sûreté du dilemme centre de coûts / centre de profits, parce que ces deux termes ne sont pas en rapport

avec ce qu'elle réalise. Si la perte d'un bien matériel peut être quantifiée, comment peut-on évaluer la rétention d'un salarié enlevé et séquestré ou retenu comme otage pendant un temps défini ?

Pour ce faire, il est possible d'évaluer le coût de l'insécurité pour l'entreprise. L'exercice semble novateur et peu pratiqué, mais peut s'avérer fructueux pour les praticiens. La grande distribution et le secteur commercial sont familiers de ce type d'évaluation, et différents secteurs ont commencé à en intégrer des éléments. Ainsi, les groupes hôteliers ont compris qu'il revenait moins cher d'installer des équipements de sécurité lors de la construction d'un hôtel plutôt que de se poser la question de la sécurité une fois le bâtiment prêt à entrer en service. Ce constat est le même que celui réalisé par l'industrie pétrolière qui préfère installer des équipements de sécurité sur ses plateformes *off shore* avant qu'elles entreprennent le voyage maritime vers leur lieu d'exploitation.

Une comparaison de l'estimation du coût complet d'une opération sans et avec sécurisation par les praticiens pourrait ainsi justifier leurs apports à l'entreprise.

Mais la question de ses apports à l'entreprise soulève de nouveau celle de son caractère : est-elle une fonction stratégique ou non ?

Peu de praticiens nous ont déclaré spontanément que la sûreté était une fonction stratégique de l'entreprise, y compris ceux dont l'entreprise intègre la sûreté dans le processus de réponse aux appels d'offre.

S'il est vrai que la sûreté ne génère pas le chiffre d'affaires de l'entreprise, le fait que les praticiens n'évaluent pas concrètement ses apports empêche de trancher la question de son caractère stratégique. Elle peut ne pas être estimée stratégique, mais l'absence d'une telle fonction en temps de crise peut faire regretter son absence.

C'est ainsi que la crise des gilets jaunes a rappelé aux entreprises l'intérêt d'un minimum de protection physique de leurs emprises : la dégradation des vitrines sur le trajet des cortèges aurait pu être limitée si des rideaux métalliques avaient encore été en place (entretien n° 12) :

quand il y a une meute de fous qui passent devant le magasin, qu'à la limite il y ait des tags et cetera, mais que le magasin soit intact. D'où l'intérêt du bon vieux rideau de fer. Parce que même s'il est tagué et cetera, qu'est-ce qui compte ? Qu'on ferme un magasin pendant une heure, 2h, une demi-journée c'est pas un problème, ce qui compte c'est qu'il n'y ait

pas de rupture de l'exploitation. Quand un magasin est cassé, voire brûlé et cetera, c'est une semaine, deux semaines, un mois de non fonctionnement. Et là ça coûte cher parce que c'est un chiffre d'affaires qui n'est pas, et qui est perdu.

Nous avons ainsi l'exemple d'un dispositif on ne peut plus basique donc éloigné *a priori* de toute considération stratégique, mais dont l'absence de mise en œuvre peut avoir des conséquences importantes.

De même qu'il existe des cercles vicieux, il existe également des cercles vertueux. Affirmer le caractère stratégique de la sûreté pour l'entreprise la poussera à s'élever à ce niveau stratégique puis à y demeurer, ce qui confortera ce caractère.

Les apports de la sûreté seront alors reconnus, puisqu'elle sera estimée stratégique.

La continuité d'activité peut être un moyen de prouver ce caractère stratégique. Mais la continuité de l'activité de l'entreprise est souvent vue sous un angle exclusivement informatique et non organisationnel, ce qui la réduit à une question purement technique. Pourtant, le praticien qui l'a intégrée dans sa juridiction estime qu'il peut ainsi valoriser ses actions (entretien n° 3) :

le métier qui est vraiment fondateur de notre vrai métier de sûreté, c'est que, on est les garants que l'entreprise met tout en œuvre pour être résiliente et puisse remettre en état de produire le service qu'attend de nous le client, quel que soit le désastre qui l'impacte, sûreté ou pas sûreté.

Ses propos illustrent que la continuité d'activité participe à la résilience de l'entreprise, résilience que nous avons proposée comme une des caractéristiques de la mission générale de la sûreté.

4.1.4. Par un terme adapté

La réflexion que nous venons de mener jusqu'à présent demeurera cependant inutile tant que la sûreté ne sera pas définie par un terme adapté et compréhensible par tous, à tous les échelons de l'entreprise.

Nous l'avons déjà souligné, le terme de vocabulaire employé n'est pas stable, il est ambigu, et il n'évoque rien pour les personnes étrangères au monde de la sûreté.

Or la persistance de l'utilisation d'un terme qui n'est pas évocateur n'aidera ni à promouvoir la sûreté, ni à créer une marque porteuse, ni à faire reconnaître son caractère stratégique.

En outre, la confusion entre sûreté et sécurité peut mener à penser que s'il existe une direction sûreté, alors l'entreprise pourrait ne pas être sûre, ce qui serait préjudiciable à son image.

Comme nous l'a dit un praticien à propos des questions de vocabulaire (entretien n° 5) :

il y a une histoire de sémantique que certains ont dû peut-être déjà aborder avec vous concernant la sécurité ou la sûreté. Mais en fait quand on se pose ce genre de question, on rentre dans le sujet.

La sémantique ne pouvant être reléguée au second plan, l'utilisation d'un terme autre que celui de *sûreté* est alors impérative pour mieux faire comprendre ce qu'elle fait dans l'entreprise, pour qui elle œuvre, et quels sont ses apports.

Lors d'entretiens antérieurs à cette recherche, un précédent praticien nous avait déclaré que, s'il s'occupait effectivement de sûreté au sein de son entreprise, la dénomination de sa direction n'était pas *sûreté*, mais *environnement et prévention des risques*. Plusieurs éléments justifiaient cette appellation.

Elle permettait de sortir de l'ambivalence et de l'incompréhension des termes sécurité et sûreté.

Elle prenait en compte l'environnement complet de l'entreprise, ce qui lui permettait de ne pas faire l'impasse sur un type de risque particulier (sociaux, accidents du travail, financier, etc.).

Elle insistait sur le caractère prévention au détriment de la protection, car la prévention vient avant le fait calamiteux, alors que la protection vient après. La prévention est une attitude générale, alors que la protection n'est qu'une utilisation de moyens.

Il nous semble que cette dénomination est bien plus adaptée que celle de *sûreté* pour résumer ce que les praticiens doivent effectuer. S'il manque cependant l'aspect gestion de crise, nous estimons que l'approximation ainsi réalisée est meilleure.

La partie gestion de crise pourrait être suggérée par le terme résilience, puisque une entreprise résiliente est en mesure d'affronter et de surmonter les épreuves.

L'inconvénient est qu'il n'existe pas de terme qui décrive tout ce que la sûreté doit savoir faire : sûreté, prévention, réparation, résilience...

Nous en serions alors à rebaptiser la direction sûreté en direction environnement, prévention des risques et résilience la réparation pouvant être incluse dans la résilience.

Nous voyons que la question du terme à retenir pour décrire correctement ce que la sûreté réalise ne revient donc pas à choisir le meilleur terme parmi une liste de candidats possibles, mais celui qui reflète le mieux la juridiction de la sûreté. Tout en sachant qu'il y aura des oublis, et qu'aucun terme ne sera consensuel.

4.2. Construire une théorie et une doctrine

4.2.1. Utilité de cette théorie

Théoriser (ou formaliser) un métier et établir sa doctrine d'emploi, c'est le définir précisément, exposer son utilité, expliquer ce qu'il fait et comment les actions qu'il entreprend doivent être menées. Si les praticiens retirent des éléments positifs de cette théorisation, cette dernière revient aussi, en quelque sorte, à l'expliquer et à le mettre à la portée de ceux qui ne le pratiquent pas. Ce n'est donc pas un exercice exclusivement intellectuel, c'est aussi un exercice pédagogique.

Cette pédagogie est indispensable car actuellement les dirigeants d'entreprise, commanditaires de la sûreté, ne montrent pas un grand intérêt pour la matière. Cela se remarque notamment dans les offres d'emploi, où nous avons noté une grande confusion des termes et une certaine ignorance de ce que la sûreté pouvait apporter à l'entreprise.

En outre cette théorisation permettra, en définissant clairement le métier, de préciser ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas faire. Elle pourra également clarifier les attentes raisonnables, ce qui est envisageable, ainsi que ce qui ne peut, en l'état actuel des connaissances et des savoir-faire, être réalisé.

De cette manière, elle permettra si ce n'est d'éviter totalement son usage à contre-emploi, de limiter les recours à la sûreté lorsque son intervention ne serait pas profitable à l'entreprise.

La théorisation du métier peut également être utile aux praticiens qui doivent actuellement se débrouiller comme ils le peuvent parmi une offre disparate de « solutions » de sécurité et de sûreté, davantage axée sur les moyens à utiliser que sur la réflexion précédant leur usage.

Des bonnes pratiques existent, mais un catalogue de bonnes pratiques trouve rapidement ses limites : chacune d'elles répond en effet à un besoin particulier, émis cepen-

dant dans des conditions particulières. Les utilisateurs en sont satisfaits, mais la transition dans d'autres cas de figure de ce qu'ils utilisent n'est pas pour autant gage de succès. Les organisations qui développent l'innovation participative se félicitent du nombre de retours obtenus, mais ces pratiques ne tiennent pas, et ne peuvent pas tenir lieu de doctrine. Bien peu d'ailleurs sont généralisées au titre d'une pratique obligatoire bénéfique pour l'organisation.

Définir une théorie et une doctrine présente aussi l'avantage de permettre leur déclinaison en processus voire procédures pour l'action. Ce ne peut être que bénéfique pour la sûreté qui doit montrer qu'elle aussi, à l'instar des autres fonctions de l'entreprise, est capable d'élaborer des processus.

Théoriser la pratique aura également la vertu pédagogique d'expliquer à ses bénéficiaires ce qu'ils peuvent en attendre. Plusieurs praticiens regrettent le mésusage qui est fait de la sûreté, tant par ses commanditaires que ses bénéficiaires. Si ces derniers ne savent pas que la sûreté existe et ce qu'elle peut faire pour eux, ils ne pourront y faire appel alors même qu'elle est en mesure d'alerter sur certains risques.

Un praticien nous a ainsi déclaré que lorsqu'il avait entendu que son entreprise envisageait de construire une usine au Kurdistan irakien, le chef de projet, qu'il avait rencontré lors d'une précédente mission et s'était souvenu du rôle joué pour dénouer une situation complexe avait promptement sollicité ses services. Hélas, l'appel eut lieu trop tard car les supérieurs du chef de projet estimaient le recours à la sûreté inutile, et c'est ainsi que l'usine fut construite sur un terrain situé à portée des canons du califat, lorsque celui-ci avait une emprise territoriale.

Ce dernier exemple illustre que la théorisation du métier pourrait s'avérer utile non seulement pour les praticiens, mais également pour ses commanditaires et ses bénéficiaires.

Un document la résumant pourrait d'ailleurs être diffusé au sein des entreprises. De cette manière, chaque salarié serait en mesure de faire appel à la sûreté au bon moment, et non au dernier lorsqu'elle devrait colmater les brèches, plus ou moins larges, déjà existantes.

Les praticiens de la sûreté sont aussi des hommes d'action qui peuvent être amenés à agir dans des lieux difficiles et des conditions dégradées. Il a donc intérêt à s'inspirer des organisations qui ont l'habitude d'œuvrer dans ces lieux et conditions, les armées.

Or celles-ci ont théorisé leurs actions, leurs méthodes, leurs missions, et cette théorisation est vue comme un facteur historique d'efficacité des postes de commandement des armées. Ce qui ne signifie pas qu'il suffit d'avoir une doctrine pour réussir, mais que l'absence de doctrine est un handicap certain.

Tous ces éléments nous amènent donc à affirmer que la théorie est la boussole de l'action. Il est certes possible d'agir sans théorie, en se fiant à sa prudence et aux bonnes pratiques, il est cependant préférable d'agir en mettant en œuvre une théorie développée et validée par des experts reconnus.

4.2.2. Élaboration de cette théorie

L'élaboration de cette théorie peut s'avérer difficile car les praticiens de la sûreté aiment à se définir comme des hommes d'action, et montrent parfois une certaine méfiance envers les non praticiens qui s'intéressent à leur métier.

Ne perdons pas de vue que nous avons affaire à un terrain sensible et que, de ce fait, il ne sera pas aisé de rencontrer des praticiens dans le but avéré de théoriser leur métier ou de les aider à le faire.

D'ailleurs, deux questions préalables à l'élaboration de cette théorisation se posent : est-il possible de théoriser un métier d'action, et qui devrait œuvrer à celle-ci ?

Nous répondons affirmativement à la première question, et prendrons comme parallèle la théorisation de la guerre. Ceux qui sont allés sur les théâtres d'opération estiment que seuls les combattants peuvent en parler et que donc seuls ceux qui ont l'expérience des combats seraient légitimes pour la théoriser.

Ce n'est pas totalement faux, mais tous les théoriciens de la guerre n'ont pas été de grands praticiens (Jomini, Clausewitz), et d'autres tel Pétain ont théorisé la pratique de la guerre avant d'en faire l'expérience. Dans ce dernier cas (« *le feu tue, l'offensive c'est le feu qui avance, la défensive c'est le feu qui recule* »), la réalité a validé cette pensée *a posteriori*. En outre, dans le domaine de la stratégie militaire, le temps a su faire la différence entre les stratèges qui mettent en œuvre la stratégie et les stratégistes qui y réfléchissent et la théorisent. Enfin, dernier cas de figure notable, la stratégie nucléaire a été, et demeure, élaborée par des personnes qui n'ont jamais eu recours à cette arme d'un type particulier.

De même que « penser la guerre » a ainsi été le fait non seulement de militaires mais aussi d'anciens militaires (Liddell Hart a publié la majeure partie de son œuvre après avoir quitté l'armée en 1927) et de civils, penser la sûreté pourrait être un exercice confié à des praticiens, des anciens praticiens et des observateurs de ce monde. Une telle ouverture de cette réflexion respecterait le débat contradictoire et la résistance à la simplification qui font partie des méta-règles de la fiabilité [Morel et Oury, 2012].

De plus, face au peu de cas que la profession fait de la réflexion relative à sa pratique, l'alternative est simple : laisser la sûreté n'être qu'un dispensateur de moyens qui lui sont souvent suggérés, ou aider la profession à réfléchir sur elle-même.

Nous estimons que ce dernier point n'est pas suffisamment développé. En effet, le CDSE Lab qui a eu lieu à Paris le 04 juillet 2019 n'a consisté qu'en une exposition de moyens (physiques, informatiques) que la sûreté pouvait utiliser, mais aucune réflexion capitalisable en une théorisation de la profession n'a été proposée. Ce manque inscrit la profession dans un cercle vicieux où elle n'est vue que comme un utilisateur de moyens, parfois complexes et sophistiqués, mais nullement comme une fonction qui peut faire évoluer l'entreprise.

Par conséquent, et pour reprendre la distinction stratégestes – stratèges, il nous semble utile que la théorisation de la sûreté soit effectuée de concert par des praticiens et des scientifiques.

De cette manière, la sûreté ne sera plus vue comme une fonction simplement d'action, mais également comme capable de réfléchir sur elle-même, de s'adapter aux évolutions du monde en cours et d'anticiper les changements à venir.

Elle prouvera également qu'elle est non seulement capable de prévenir les événements calamiteux, mais aussi qu'elle sait les anticiper et s'adapter aux évolutions de son environnement.

Cela peut se traduire concrètement par une plus grande ouverture des colonnes de *Sécurité et Stratégie* aux scientifiques. Ce faisant, son audience pourra s'accroître, et cette revue européenne deviendra un élément de poids dans la transformation du métier en profession. Mais, dans la mesure où elle est encore peu diffusée, un effort de communication en ce sens est nécessaire. Il peut se concrétiser notamment par des appels à publication ouverts aux scientifiques et aux étudiants, et profiter du récent intérêt des universités à créer des enseignements relatifs à la sécurité et la défense (école

doctorale à Aix-Marseille, école nationale supérieure des sciences de la sécurité à Cergy-Pontoise) pour élargir son public.

L'élaboration de la théorie fera nécessairement appel à ce que nous avons évoqué précédemment, à savoir la mission générale de la sûreté, sa juridiction, ses apports à l'entreprise ainsi que sa dénomination. Elle reprendra également les trois axes selon lesquels la sûreté se déploie, à savoir la prévention des attaques et des malveillances, la réparation des dommages ou remédiation, et l'organisation de la résilience de l'entreprise.

Chacun de ces axes devra faire l'objet d'une réflexion approfondie. La prévention ne pourra être efficace que si l'entreprise sait ce qu'il faut prévenir. Quels sont alors ses adversaires, outre ses concurrents ?

L'entreprise doit-elle prendre en compte le crime organisé, non seulement lorsqu'il s'oppose à son action, mais également lorsqu'il utilise l'entreprise pour, en tant que client, blanchir son argent ?

Est-elle concernée par l'évolution des sciences et techniques et, dans l'affirmative, comment peut-elle y réagir ? Nous pouvons déjà donner une réponse positive à la première question (est-elle concernée), dans la mesure où l'introduction de l'informatique puis ses mutations ont modifié les menaces auxquelles l'entreprise devait faire face : de nombreuses cyberattaques ciblent régulièrement les entreprises. La question essentielle sera de déterminer les évolutions des sciences et techniques qui auront des conséquences sur l'entreprise.

La sûreté doit-elle s'intéresser aux évolutions politiques des pays dans lesquels l'entreprise est implantée ou doit-elle les laisser à une autre direction ? Cette question n'est pas rhétorique, les déboires de Lafarge en Syrie l'illustrent.

Quel est le rôle de la sûreté lors des cyberattaques ? Doit-elle ne prendre en compte que l'avant cyber (entretien n° 8) :

Moi je n'ai pas le cyber, j'ai l'avant cyber, c'est-à-dire que dans le cadre de la protection de l'information, je dois détecter tout ce qui est signaux d'avant attaque. Ce qu'on appelle le CTI, cyber threat intelligence. Ça c'est nous qui le faisons, avec le travail avec des hackers éthiques, qui font des intrusions pour voir nos vulnérabilités. Mais dès que l'attaque cyber a lieu, c'est pris en compte par les SI.

ou doit-elle tout laisser à la direction des systèmes d'information ou de la sécurité de ces systèmes, alors que son aptitude à relier les problèmes rencontrés peut être intéressante (entretien n° 18) :

quand il y a eu par exemple les attaques cyber je disais warning malheureusement ça nous est tombé sur la figure parce que je n'ai pas été entendu, voyez ?

et que la transmission de l'alerte aux directeurs sûreté d'autres entreprises peut leur être profitable (entretien n° 18) :

Par exemple là notre DSI par exemple : « ouais alors j'ai prévenu quelques, mes RSSI de certaines sociétés de nos clients pour notre cyberattaque. » J'ai dit mais tu aurais dû me le dire, c'est pas eux qu'il fallait appeler, fallait appeler les patrons de sécurité. Parce que le RSSI est là [montre le bas], le patron de sécurité est là [montre le haut]. Si on prévient là [montre le bas], le patron n'est pas forcément au courant.

Il sera ensuite utile, pour chaque menace identifiée, de réfléchir à l'existence de mesures d'urgence et de remédiation, sachant que chaque cas particulier devra faire l'objet d'ajustements.

De même pour organiser la résilience de l'entreprise. S'il est impossible de tout prévoir et donc de tout planifier, préparer un plan d'action permet de ne pas tomber de haut lorsque le problème arrive (entretien n° 12) :

Le fait d'avoir rédigé des plans te donne une supériorité. Non pas parce que tu vas appliquer ton plan à la lettre, mais parce que tu as déjà réfléchi au problème. Et quand tu as un plan qui est déjà prêt, en fait c'est très facile de l'appliquer de manière adaptée. Et en fait c'est ça l'intérêt de la démarche, ce n'est pas se mettre dans un, il ne faut surtout pas se mettre dans un canal, il faut avoir réfléchi au problème. Et quand on a réfléchi au problème, même si on a fait un plan, on sait que là, telle disposition ne fait pas l'affaire on va à la truc, voilà.

La planification peut donc s'avérer utile, mais il nous semble qu'elle ne peut l'être vraiment que si elle repose sur une théorisation du métier faisant l'objet de plans.

Pratiquement, il est possible de marquer les avancées de la théorisation de la sûreté en remplissant, au fur et mesure de la progression de la réflexion, un tableau dont les colonnes indiquent les trois axes d'action de la sûreté, et les lignes sa juridiction et ses apports à l'entreprise :

Apports			
Juridiction			
	Prévention	Remédiation	Résilience

Tableau 27 : Aide à la théorisation de la sûreté. Source : Auteur.

Chaque case identifie et précise soit les apports à l'entreprise soit la juridiction de chacune des composantes de la sûreté, à savoir la prévention, la remédiation et la résilience.

Ces éléments pourront également être croisés avec ceux de l'illustration 29 qui classe la sûreté en fonction de son orientation (entreprise ou personnel) et du caractère dominant de la pratique (normé ou prudentiel).

Cette théorie devra aussi déterminer les différents rôles de la direction de l'entreprise. Non qu'elle enfermera les directions de toutes les entreprises dans un rôle auquel les dirigeants ne se plieront pas, mais elle indiquera aux praticiens les différentes attitudes possibles de la direction envers la sûreté, et les façons de s'y adapter.

Et pour que cette théorie soit la plus juste et la plus applicable possible, il sera nécessaire qu'elle fasse l'objet d'une réflexion puis d'une validation collégiale, regroupant au moins des praticiens de différentes entreprises.

4.2.3. Révision de cette théorie

Élaborer une théorie et une doctrine ne signifie pas établir un corpus immuable. Comme l'environnement des entreprises évoluera, elles devront également suivre le rythme de ces changements.

Un exemple de cette nécessaire évolution nous a été donné par un sage lorsqu'il a évoqué la question de la protection des données de l'entreprise : doit-elle être du ressort du responsable sûreté ou non ? Jusqu'à il y a peu, la question des données de l'entreprise n'était pas prise très au sérieux. En effet, les annonces dans la presse de fuites de données se succédaient sans qu'un émoi, autre que médiatique et passager, n'ait lieu. Puisque les annonces de fuites de données se succédaient, c'est que rien ne semblait bouger dans certaines entreprises. Depuis la mise en place en 2018 du règlement (européen) général sur la protection des données, et le caractère plutôt dissuasif du montant maximum de l'amende pouvant être infligée aux organisations (entreprises, administrations, collectivités) ne le respectant pas, un regain d'intérêt envers les données a eu lieu.

Mais comme le sage en question nous l'a dit, le niveau hiérarchique de rattachement du responsable de la protection des données de l'entreprise montrera l'intérêt réel de l'entreprise pour cette question. S'il est proche du dirigeant, c'est un signe que cette question est prise au sérieux. Dans le cas contraire, c'est un signe que la protection des données n'est pas une préoccupation majeure de l'entreprise.

Pour l'instant, rien n'est arrêté à ce sujet, mais nous avons ainsi la preuve qu'une évolution de l'environnement de l'entreprise peut avoir des conséquences sur la juridiction de sa direction sûreté.

Puisque les évolutions de l'environnement de l'entreprise et celles de la juridiction de la sûreté d'entreprise sont liées, il existe alors un lien entre les évolutions de l'environnement de l'entreprise et ses attentes envers la sûreté.

En effet, si la juridiction de la sûreté varie, c'est que l'entreprise attend d'elle un engagement nouveau ou plus marqué dans ce nouveau périmètre d'attributions. Ce qui signifie que l'entreprise attendra de la sûreté de nouvelles contributions et donc de nouveaux gains.

Parce que les évolutions de l'environnement de l'entreprise ne sont pas toutes vues immédiatement par les praticiens, quel que soit leur métier, nous estimons que les révisions de la théorie devraient idéalement être menées par un collège mixte de praticiens et de scientifiques.

4.3. Professionnaliser la filière

Définir et théoriser le métier sont indispensables pour que chacun sache de quoi il s'agit, ce qu'il peut en attendre et aussi ce que le métier ne pourra réaliser malgré les images que chacun pourra s'en faire. Théoriser un métier est aussi un des 14 échelons de l'échelle de la professionnalisation que nous avons définie.

Nous allons voir comment les autres échelons pourraient être franchis.

4.3.1. Par l'organisation

Un métier ne peut revendiquer être une profession que s'il s'est structuré un minimum. Or, plusieurs éléments sont nécessaires pour l'organiser afin qu'il prétende être une profession.

Définir l'abstraction, qu'Abbott estime essentielle [Abbott, 1988], est un des points que nous estimons prioritaires car, une fois éclaircie, elle permettra de définir les savoirs abstraits qui seront appliqués dans l'exercice quotidien du métier. Nous avons établi précédemment qu'un état de sûreté, similaire à l'état de santé dans le domaine médical, constituait cette abstraction à laquelle la profession en devenir pouvait se référer.

Le deuxième point consiste en la définition des différents métiers de la sûreté, et donc en la délégation du « sale boulot » à d'autres personnes que les professionnels. Les entretiens avec les praticiens nous ont appris qu'il existait dans la sûreté au moins un métier pouvant être qualifié de « sale boulot », celui de vigile. La garde statique n'est effectivement que peu prisée, et les difficultés des entreprises de sécurité privée à recruter et fidéliser des gardes fiables et honnêtes prouvent le manque d'attractivité de ce métier. Si son exercice est indispensable pour que l'entreprise soit effectivement sécurisée et qu'il constitue pour les praticiens une source de renseignements, ce métier n'est cependant pas mis au même niveau que celui de directeur sûreté. C'est en effet un métier tourné principalement vers l'exécution, alors que le directeur sûreté doit être en mesure de concevoir la politique de l'entreprise et dialoguer avec ses dirigeants.

Parce que les praticiens nous ont déclaré qu'il était impossible de faire carrière dans la sûreté, comme on fait carrière dans les RH ou la communication (entre autres), il leur appartient également de définir eux-mêmes les différents métiers qui composent la sûreté.

Il est pour cela possible de s'inspirer de ce qui existe dans le corps médical. À côté des médecins nous trouvons les infirmiers, aides-soignants, kinésithérapeutes, etc., mais au sein même des médecins existent plusieurs spécialités. Rien n'empêche la sûreté de définir également des spécialités en son sein. Reconnaissons cependant que pour l'instant, la faiblesse du marché de l'emploi relatif à la sûreté ne permet pas de définir des spécialités auxquelles un praticien généraliste ferait appel.

Une fois cette nomenclature réalisée, la profession pourra alors désigner quels sont les « sales boulots ». Cette désignation est du ressort exclusif des praticiens car ils sont les seuls à pouvoir évaluer les apports de chacun des métiers constitutifs de la sûreté à celle-ci.

La nomenclature pourra également aider à définir des parcours professionnels dans la sûreté et les conditions de passage de l'un à l'autre. Elle est ainsi liée à la définition des formations et participe à la professionnalisation du métier.

Pour cela, les praticiens pourraient s'inspirer du monde militaire qui a défini ses missions, des grades, des formations et des parcours de carrière. L'origine militaire de nombre de praticiens constitue alors un atout que la profession devrait utiliser.

Cette nomenclature des métiers de la sûreté pourrait être réalisée grâce à une (ou plusieurs) associations professionnelles qui, ce faisant, agira pour le bien de la profession.

Nous l'avons vu précédemment, il existe au moins deux associations pouvant se revendiquer comme associations professionnelles (le CDSE et l'Agora des directeurs sûreté), mais leur action dans la défense de la profession nous semble, pour l'instant, bien faible.

L'existence de ces deux associations d'objet semblable n'est cependant pas la meilleure situation pour le métier. S'il n'est pas gênant que les praticiens et la profession soient défendus par deux associations différentes, leur existence simultanée peut soulever des difficultés lorsqu'il s'agira de rédiger un code de déontologie, définir le nom de la « marque prestigieuse » et être l'instance disciplinaire qui fera le tri parmi les professionnels. En effet, des divergences d'opinion peuvent apparaître et creuser encore davantage le fossé entre les associations existantes.

À moins que, pour chapeauter ces deux organisations, un ordre de la sûreté, similaire à celui des médecins apparaisse. Cette proposition a d'ailleurs été évoquée par un praticien sans pour autant qu'il pousse davantage la réflexion (entretien n° 17) :

les gens n'ont pas ces nuances là à l'esprit, et donc la doctrine dépend pour beaucoup de la façon dont on l'exprime. Un jour peut-être l'un d'entre nous créera le premier document qui fera référence. Mais sans conseil de l'ordre, je ne suis pas sûr que ça...

Si plusieurs associations peuvent exister, il est néanmoins nécessaire que, pour la définition de la sûreté, la rédaction de la doctrine, du code de déontologie et de celui de bonne conduite, un organe unique s'en charge. Dans le cas contraire, tout ce qui aurait été mis au point par une association pourrait être remis en cause par l'autre.

Mais un organe pérenne n'est pas indispensable. Il est également possible qu'un comité organisé à parité entre chaque association se charge de ces travaux.

La question du tri interne demeure cependant, car il serait dommageable pour la profession de voir l'un des siens condamné par une association et non par l'autre. À défaut d'une organisation chapeautant toutes les associations de défense de la profession, une instance disciplinaire unique et permanente serait utile.

Le point sur lequel les associations existantes peuvent néanmoins poursuivre leur partition solitaire est celui de la revue à diffusion nationale.

En effet, rien n'empêche que plusieurs revues existent, c'est le cas notamment pour la profession médicale. Cependant, au vu de la faible diffusion actuelle de *Sécurité et Stratégie*, il nous semble indispensable qu'une nouvelle politique éditoriale soit définie, et que la revue ouvre davantage ses colonnes aux scientifiques et universitaires pour que sa diffusion soit vraiment qualifiée de nationale.

Cette tâche pourrait être confiée au comité de rédaction de la revue ou encore au bureau du CDSE puisque cette revue en dépend.

4.3.2. Par la formation

4.3.2.1. Son caractère indispensable

On ne peut cependant envisager, ou même évoquer la professionnalisation sans étudier la question de la formation. Comme l'affirment les scientifiques, et notamment Abbott, toute profession comprend un volet formation, généralement effectuée dans des universités.

Au-delà des affirmations des praticiens qui peuvent être rétifs à suivre de nouveau une formation, surtout si elle concerne la partie prudentielle de leur métier, nous affirmons que cette formation nous semble indispensable au vu de l'augmentation du nombre de risques auxquels l'entreprise doit faire face. Dans la mesure où l'entreprise attend de son directeur sûreté une certaine continuité d'activité, il est indispensable que ce dernier sache réagir dans des situations d'exception non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour lui. L'exemple de l'épidémie de coronavirus qui ralentit l'activité économique l'illustre : s'il ne peut être demandé au praticien de la sûreté d'être un expert médical, le fait que la sécurité physique des salariés de l'entreprise soit incluse dans sa juridiction l'intègre dans le faible nombre de personnes qui peuvent être chargées de définir et faire appliquer les mesures de protection au sein de l'entreprise.

Les évolutions et changements rapides du monde actuel imposent au praticien de les suivre et de les comprendre afin de réagir de manière pertinente si jamais de nouveaux risques se concrétisaient. En effet, il ne pourra réaliser le triptyque prévention – remédiation – résilience précédemment évoqué, et ainsi protéger son entreprise et ses salariés, que s’il sait ce contre quoi il faut se prémunir et comment y remédier si le risque se concrétise. Le front de la sûreté d’entreprise s’élargissant (la question de la protection des données de l’entreprise l’illustre), les connaissances du praticien devront donc être régulièrement mises à niveau.

Comme nous avons posé la question de la fiabilité de la sûreté, et avons notamment évoqué un lien entre fiabilité et profession, une formation à la fiabilité nous paraît aussi nécessaire. Cette formation, qui n’a nul besoin d’être longue, exposerait les bases théoriques de la fiabilité, les moyens de la développer, et serait illustrée par des exemples d’organisation de fiabilités diverses.

Mais pour que la formation soit acceptée, il est au préalable nécessaire de construire une offre de formation intéressante, applicable à tous les stades de la carrière et pour chacun des métiers concourant à la sûreté de l’entreprise, et de plus estimée utile.

Il faut donc, après avoir identifié tous les métiers concourant à la sûreté de l’entreprise, concevoir des formations, initiales, continues et de préparation à la prise de poste, suffisamment attractives pour qu’elles soient suivies.

La formation continue nous semble impérative du fait de l’évolution des menaces et des élargissements potentiels de la juridiction de la sûreté. En outre, la sûreté ayant un caractère prudentiel, il est aussi profitable aux praticiens de se former régulièrement ou au moins d’échanger avec des praticiens qui ont été confrontés à des cas singuliers. C’est d’ailleurs une recommandation de Florent Champy [Champy, 2014] :

l’action prudente, loin d’exclure toute prise de risque, consiste souvent à effectuer des paris. Ces paris sont lestés par l’expérience de l’homme prudent, dont la culture est ainsi une qualité importante : plus le professionnel a rencontré de cas singuliers dont le souvenir peut éclairer de nouvelles situations qui se présentent, et plus grandes sont les chances qu’il agisse avec discernement. C’est pourquoi la formation du professionnel prudentiel se poursuit tout au long de sa vie.

Notons que, pour certaines professions, une obligation de formation continue, prévue par leur code de déontologie ou la loi, existe déjà.

C'est le cas notamment des avocats pour lesquels les services de formation continue des barreaux exercent en tant que délégués du conseil de l'Ordre :

le service de formation continue veille à l'accomplissement effectif de l'obligation déontologique de formation continue des avocats, comptabilise le nombre d'heures effectuées, vérifie les critères de formations ainsi que leur lien nécessaire avec l'activité des avocats⁷.

L'article 21.5.8 du code de déontologie des avocats précise d'ailleurs « *Les avocats doivent maintenir et développer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles en tenant compte de la dimension européenne de leur profession* ».

Quant aux médecins, l'article 11 du code de déontologie médicale prévoyait : « *Tout médecin doit entretenir et perfectionner ses connaissances ; il doit prendre toutes dispositions nécessaires pour participer à des actions de formation continue.* » Bien que ce code ait été abrogé en 2004, l'obligation de formation continue demeure dans l'article L 4021-1 du code de la santé publique qui mentionne :

Chaque professionnel de santé doit justifier, sur une période de trois ans, de son engagement dans une démarche de développement professionnel continu comportant des actions de formation continue, d'analyse, d'évaluation et d'amélioration de ses pratiques et de gestion des risques.

Nous voyons donc que les professions « établies » prévoient une obligation de formation continue pour leurs membres. Une telle recommandation pour les praticiens de la sûreté ne serait donc pas déraisonnable.

En outre, cette obligation de formation permettrait de clarifier la situation des praticiens, encore souvent assimilés à des barbouzes internes. L'étude du dispositif adopté par les instances du football professionnel afin de défendre la profession d'entraîneur pourrait être une source d'inspiration pour la sûreté. Notons que le même processus semble se mettre en place pour les agents de joueurs professionnels.

Si la formation est indispensable, elle doit être de qualité afin que son éventuel caractère obligatoire ne la discrédite pas.

Il nous paraît donc indispensable d'axer les formations sur leur aspect qualitatif et non sur l'aspect « compliance » qui oblige à suivre n heures de formation annuelle quelle que soit la qualité de leurs apports. Afin de s'assurer de cet aspect qualitatif

⁷ Cf. http://www.avocatparis.org/entre-nous/services_ordres/formation-continue site visité le 18 mars 2020.

des formations, une évaluation du niveau d'entrée et de sortie est un moyen de vérifier l'acquisition de nouvelles connaissances pendant la formation suivie.

La présence à ces formations pourrait être suivie par une instance professionnelle, à l'instar de l'ordre des médecins et de celui des avocats, et les manquements relevés puis sanctionnés.

Affirmer le caractère indispensable de la formation amène à se demander qui la concevra et la dispensera. Comme les formations établies gèrent elles-mêmes leurs formations et disposent même de leur propre appareil de formation, la sûreté pourrait calquer ce modèle.

La conception doit être le fruit de la réflexion des praticiens qui sauront distinguer ce qui tient du normé et du prudentiel en vue de proposer des enseignements adaptés. Ils pourraient aussi s'appuyer sur des professionnels de l'enseignement et des spécialistes des sciences de gestion pour affiner ce tri.

L'exécution des formations ainsi définies pourrait être confiée à des prestataires privés ou à un consortium dans lequel figureraient des écoles et universités partenaires de cette formation. C'est le cas pour les formations que le CDSE a définies avec l'ESCP, ainsi que pour le MBA de l'EOGN coconstruit avec HEC et Paris II, et pour lequel un accord de partenariat a été conclu entre le CDSE et l'EOGN.

La sanction de ces formations serait du ressort de l'exécutant de la formation, étant entendu qu'elle serait définie en lien avec les praticiens qui auraient conçu la formation.

4.3.2.2. L'implication de l'entreprise

Les praticiens nous l'ont dit lors de notre enquête, l'entreprise recrute des personnes qu'elle estime déjà formées et donc aptes à prendre immédiatement les fonctions qu'elle a identifiées pour eux.

Cependant, l'exercice de la sûreté ne repose pas sur un corpus immuable. Le temps et les modifications de l'environnement peuvent le faire évoluer et les probabilités d'occurrence des risques ne sont pas non plus immuables. Pensons au risque d'épidémie mondiale dont la probabilité était estimée faible, mais qui s'est concrétisé au premier trimestre 2020.

La sûreté participant de la résilience de l'entreprise, il est alors indispensable que ses praticiens disposent du temps suffisant pour être formés à ces nouveaux risques afin d'élaborer, pour leur entreprise, des mesures pratiques pour y remédier.

En outre, l'entreprise doit prendre conscience que les personnes qu'elle recrute ne sont formées qu'à moitié : soit ils maîtrisent la partie procédurale parce qu'ils proviennent de l'entreprise mais ont des lacunes dans la partie prudentielle, soit ils proviennent du monde régalié en maîtrisant le prudentiel et ignorant le procédural. Leur efficacité passe donc par une formation à la partie qui leur fait défaut.

La question de la qualité de la formation se pose de nouveau, car outre le coût affiché de la formation, l'entreprise continue de payer son salarié pendant qu'il se forme. Le coût réel de la formation est donc la somme du tarif pratiqué par l'organisme de formation auquel s'ajoute la paie du salarié qui n'œuvre pas au profit de l'entreprise pendant ce temps.

Il est donc indispensable que la formation soit de qualité pour qu'elle continue à être suivie et donc dispensée.

4.3.2.3. Les cibles de la formation

Pour que sa sûreté soit en mesure de rendre à l'entreprise les services qu'elle en attend, l'entreprise doit également veiller à ce que chaque personne œuvrant à la sûreté ait bénéficié d'une formation adaptée. Former uniquement le directeur sûreté serait vain s'il ne lui était pas possible de s'appuyer sur des subordonnés aptes à remplir de manière autonome les missions qu'il pourrait leur confier.

L'élaboration de ce catalogue de formations découlera de celle de la doctrine qui doit définir les différents métiers concourant à la sûreté de l'entreprise.

S'il est indispensable de former les praticiens, quel que soit le métier qu'ils exercent dans la chaîne de la sûreté d'entreprise, il s'avère également utile de former les dirigeants d'entreprise à la sûreté.

L'objectif n'est pas d'en faire des praticiens ou des experts, mais de leur faire comprendre les apports de la sûreté à l'entreprise, et son caractère de plus en plus prégnant pour mener à bien la mission de l'entreprise.

Il ne s'agit donc pas de proposer des parcours de formation certifiants pour les dirigeants, car ils ne seraient pas suivis, mais de trouver un moyen pédagogique et adapté à leur emploi du temps pour qu'ils sachent ce qu'ils peuvent en attendre.

Pour cela, la filière pourrait s'inspirer des travaux de l'OSSIR et du CLUSIF qui ont publié le livre blanc « *La cybersécurité à l'usage des dirigeants* ». Disponible sur le site internet du CLUSIF, il a pour objectif

*d'expliquer aux dirigeants les principes fondamentaux et les enjeux de la cybersécurité dans l'entreprise. Quinze thèmes sont analysés au travers de leur définition, de leurs enjeux métiers et des risques pour l'entreprise. Volontairement humoristique, pragmatique et rigoureux, ce document évite le jargonage et s'adresse à un public non expert, soucieux de comprendre ce thème dont les enjeux économique et sociétal ne cessent de croître*⁸.

Sa taille (84 pages) est cependant un inconvénient, car nous estimons que peu de dirigeants prendront le temps de le lire intégralement.

La réalisation d'un tel livre blanc, moins long cependant, pourrait être confiée aux praticiens *via* leurs associations professionnelles.

4.3.3. Par la reconnaissance par les pouvoirs publics

Enfin, un autre point important pour l'établissement d'une profession, et non encore finalisé à cette date, est sa reconnaissance par les pouvoirs publics.

Les pouvoirs publics peuvent reconnaître un métier de plusieurs manières, mais la reconnaissance d'une profession est claire et univoque.

Dans le cas de la sûreté d'entreprise, cette reconnaissance est partiellement réalisée puisque, à chaque colloque du CDSE depuis 2015, un représentant de l'État a eu l'occasion de s'adresser au public sur des thèmes en lien avec les domaines régaliens.

L'analyse de l'agenda de ces colloques donne les résultats suivants :

⁸ Cf site internet du CLUSIF <https://clusif.fr/publications/livre-blanc-la-cybersecurite-a-lusage-des-dirigeants/> site visité le 03/03/2020

Année	Intervenants
2015	P. Calvar (DGSI), Général Favier (DGGN)
2016	L. Gautier (SGDSN)
2017	G. Collomb (MI), P. de Bousquet (CNRLAT), B. Cazeneuve (ex PM), L. Nuñez (DGSI), C. Estrosi (ex ministre)
2018	C. Castaner (MI), Général sous-chef opérations de l'EMA, B. Lemaire (MinEFi), G. Darmanin (M. Budget)
2019	C. Castaner (MI), L. Nuñez (Sec. État)

Tableau 28 : Présence de l'État aux colloques du CDSE depuis 2015. Source : Auteur.

La recherche des archives des colloques nous donne l'occasion de remarquer que les données antérieures à 2015 font défaut, la première édition de ce colloque ayant cependant eu lieu en 2009.

Il est également dommage que des comptes-rendus de ces colloques ne soient pas disponibles sur le site internet du CDSE, ces documents présentant un intérêt pour les chercheurs.

Nous remarquons aussi que, depuis 2017, le ministre de l'Intérieur prend chaque année la parole à ce colloque, signe que l'État accorde une certaine importance à cet événement. Nous regrettons cependant que la retranscription de ses discours ne soit pas toujours accessible en ligne.

Le seul que nous avons pu trouver sur le site du ministère de l'Intérieur date de 2018 (recherche effectuée en mars 2020). Il est intéressant parce que le rôle stratégique du directeur sûreté y est évoqué :

Oui, il faudra s'interroger sur le rôle et le positionnement du directeur sûreté dans les entreprises. Il doit pouvoir être reconnu comme porteur d'une stratégie au même titre que les autres cadres dirigeants. La sûreté, vous le savez mieux que quiconque : ce n'est pas un coût ; c'est un investissement. (discours du ministre au colloque 2018 du CDSE)

Aborder la place et le caractère stratégique du directeur sûreté à l'occasion d'un tel colloque est intéressant, mais nous doutons que l'État soit bien dans son rôle en soulevant cette question. En effet, la place et le rôle du directeur sûreté dans une entreprise privée relèvent exclusivement de son dirigeant. Chacun, y compris l'État, peut émettre des préconisations, mais le décideur doit être responsable de ses décisions et en assumer les conséquences.

Une amorce de coopération entre le ministère et les directeurs sûreté en matière de sécurité a également été évoquée à cette occasion :

Nous attendons beaucoup du CDSE pour contribuer à la montée en gamme des systèmes de sécurité du tissu économique français. (discours du ministre au colloque 2018 du CDSE)

Cette formulation générale ne permet cependant pas de savoir quels sont les attendus du ministère envers les entreprises et, notamment, les praticiens de la sûreté.

Néanmoins, cette présence au colloque annuel du CDSE semble insuffisante et devoir être traduite en actions plus concrètes. À ce sujet, les membres de l’Agora des directeurs sûreté souhaitent un renforcement des relations entre l’État et les praticiens. L’Agora a d’ailleurs publié un communiqué de presse en ce sens, ses deux co-présidents déclarant :

Nous avons porté ce message et indiqué nos attentes, au nom de l’ensemble des membres de l’Agora des Directeurs Sécurité, lorsque nous avons été auditionnés par les co-rapporteurs du Groupe Partenariat et continuum de sécurité porté par le Préfet Philippe Galli, dans le cadre de la rédaction du Livre Blanc de la Sécurité intérieure. Le Directeur sécurité, donneur d’ordre de la sécurité privée, joue donc indubitablement un rôle clé du continuum, et la relation, au sein de ce continuum, doit nécessairement être tricéphale : Sécurité publique/Directeur sécurité/Sécurité privée. (...)

La fiabilisation de nos relations avec les représentants de l’État et les Forces publiques doit donc nécessairement être pérenne et homogène⁹.

Nous notons une attente des deux côtés (ministère et praticiens), mais pas du même ordre. Si le ministre attend non seulement que le praticien soit reconnu comme stratège mais aussi un développement des industries de sécurité nationales, la profession pour sa part attend des actes.

4.4. Développer sa fiabilité

Définir la sûreté, construire sa théorie et sa doctrine, et professionnaliser le métier nous semblent être des conséquences logiques de nos recherches. Ce ne sont cependant pas les seules.

⁹ Cf. <https://www.preventica.com/actu-enbref-role-drecteur-surete-continuum-securite-030220.php> site visité le 20/03/2020.

En effet, puisque nous estimons que la sûreté peut se comprendre comme la protection, la remédiation et la résilience, développer cette dernière composante nous amène à poser la question de la fiabilité.

4.4.1. Pourquoi la fiabilité ?

Dans la mesure où nous estimons que l'objectif très général mais non exclusif de la sûreté est de procurer à l'entreprise les conditions optimales pour qu'elle exerce son activité, il est logique de se poser la question non seulement de son efficacité professionnelle mais aussi de sa fiabilité dans diverses circonstances.

Pour que l'entreprise exerce son activité de manière sereine, la composante prévention de la sûreté a besoin d'avoir été traitée sérieusement. Une prévention négligée ou réalisée de manière non fiable expose l'entreprise aux risques qu'elle souhaite justement éviter, ce qui peut avoir des conséquences dramatiques pour l'entreprise.

Ses dirigeants ont donc besoin de pouvoir compter, en toutes circonstances, sur des travaux de prévention fiables. À défaut de fiabilité dans ces travaux, l'entreprise pourrait, à juste titre, douter de l'utilité de sa sûreté.

Lorsque l'entreprise souhaite développer de nouveaux marchés, prendre pied dans un nouveau pays, le rôle préventif de la sûreté peut alors s'apparenter à une « entrée en premier » sur un théâtre d'opérations¹⁰. Bien que nous soyons ici dans le domaine militaire, la transposition au milieu de l'entreprise est possible. L'espace extérieur contesté représente ici la concurrence et ses parts de marché, la réduction du niveau de la menace étant un objectif de la direction sûreté.

À l'entrée en premier, la sûreté doit ajouter la capacité à quitter les lieux en dernier, en organisant par exemple l'évacuation de ses employés.

Ces deux mouvements, pré et post curseur, mettent le doigt sur la question de la fiabilité de la sûreté. Ils sont toujours particulièrement délicats, car en posant les premiers jalons le précurseur conditionne le bon début de la mission, et le post-curseur la clôture sur ce qui doit être une bonne note.

Si l'entreprise ne peut se fier à la sûreté, l'acuité de son problème croît, car son introduction dans le pays, ou le secteur d'activité souhaité, peut virer au fiasco. L'exemple précédemment cité de l'appel à la sûreté alors que le terrain d'implantation de l'usine

¹⁰ L'entrée en premier est « l'aptitude d'une force armée, déclinée aux niveaux stratégique et opératif, à pénétrer un espace extérieur contesté et à y réduire le niveau de menace afin de permettre, dans un second temps, la conduite d'opérations décisives » in C. Brustlein, *L'entrée en premier et l'avenir de l'autonomie*, IFRI p 24.

au Kurdistan irakien avait déjà été choisi, montre qu'à défaut de faire entrer en premier la sûreté sur un territoire, la mission peut présenter par la suite un niveau de risque inacceptable.

La sortie du territoire est tout aussi critique pour l'entreprise, l'exemple de Lafarge en Syrie le prouve (entretien n° 9) :

Et une fois qu'ils s'étaient enferrés dans cette situation-là [l'usine située dans un lieu dont Daesch avait pris le contrôle], est-ce qu'ils avaient seulement les moyens de sortir ? C'est-à-dire à un moment donné, dans un truc totalement encerclé par Daesch, dire ben tiens on plie les gaules ce soir, on attend la nuit et on se tire sans qu'ils nous voient. Sachant que, dans ces trucs là, tous les personnels soit ils étaient pro Daesch, soit ils étaient Daesch, soit d'ailleurs ils avaient pas le choix. Donc en fait si tu commençais à dire en réunion de service on plie les gaules, je pense que, tu ne les aurais pas pliées longtemps.

Cette sensibilité des opérations confiées à la sûreté montre l'importance de définir une juridiction relative à la fiabilité de la sûreté. Dans le cas contraire, elle court le même risque que celui que pris la NASA selon Diane Vaughan, à savoir considérer comme routinières des opérations exceptionnelles telle que le lancement d'une navette spatiale.

Le deuxième volet de la sûreté, à savoir la remédiation, est lui aussi concerné par les questions de fiabilité.

La remédiation, qui signifie la mise en œuvre de moyens permettant de résoudre les problèmes rencontrés, ne peut être effectuée à la légère. Mal la faire, c'est exposer l'entreprise à retomber dans les situations d'où elle vient de s'extraire. C'est ne lui donner qu'un court répit avant qu'elle ne retombe dans les problèmes similaires ou plus graves.

Il est donc de l'intérêt de l'entreprise que la partie remédiation de la sûreté soit tout aussi fiable que la partie prévention.

Cette fiabilisation de la remédiation passera, dans un premier temps, par l'établissement de partenariats avec des entreprises spécialisées dans ce type d'opérations (comme la remédiation cyber par exemple), avant que la sûreté ne puisse la prendre intégralement à son compte.

La dernière composante de la sûreté, la résilience, intègre en elle une part de fiabilité. En effet, la résilience est la capacité à absorber une perturbation, à se réorganiser, et à continuer de fonctionner après avoir dépassé cette perturbation. Être résilient c'est donc faire preuve d'une certaine fiabilité puisque l'organisation, après un événement grave, voire potentiellement calamiteux, doit être en mesure de reprendre ses activités.

Si la fiabilité est une condition nécessaire de la résilience, elle n'en est cependant pas une condition suffisante, les deux termes n'étant pas équivalents.

Le développement de la prévention, de la remédiation et de la résilience ne peut s'effectuer sans prendre en compte leur fiabilité. Accroître la fiabilité peut s'effectuer de deux manières.

La première, que nous avons évoquée *supra*, est de dispenser des formations pour l'enseigner.

La seconde (sans qu'il n'y ait de hiérarchie dans ce classement) est de promouvoir des organisations qui favorisent la fiabilité, dans la mesure où la fiabilité peut aussi être organisationnelle [Bourrier, 2003]. Cela nécessitera cependant des recherches plus approfondies qui détermineront quelles organisations sont à même de générer de la fiabilité.

Évoquer la fiabilité soulève enfin la question de l'absence de la sûreté dans nombre d'entreprises. Nous l'avons noté, toutes les entreprises ne disposent pas encore de direction sûreté malgré que les praticiens estiment qu'elle est utile à l'entreprise. Cette absence est-elle due à une mauvaise estimation de l'environnement par le dirigeant, ou à son éventuel manque de fiabilité ?

4.4.2. La juridiction de la fiabilité

Évoquer la fiabilité et son développement ne peut se faire sans évoquer la juridiction de la fiabilité, à savoir l'ensemble des opérations pour lesquelles on peut exiger de la sûreté qu'elle soit fiable.

La fiabilité n'est pas l'infailibilité, et sa juridiction peut se développer avec le temps. Si nous reprenons l'exemple des chirurgiens, nous remarquons que les opérations qui étaient auparavant considérées comme risquées sont devenues courantes

(sans pour autant qu'elles soient anodines), et qu'actuellement les praticiens réalisent des opérations que leurs prédécesseurs n'auraient jamais tentées.

Mais questionner la juridiction de la fiabilité impose de l'étudier sous deux aspects : l'humain et l'organique.

L'étudier sous l'aspect humain pose la question de savoir quels praticiens ont les capacités de faire progresser cette juridiction, c'est-à-dire quels sont ceux qui, en accomplissant une mission inédite, établiront les règles à respecter pour qu'elle soit rééditée de manière sûre et fiable par d'autres, et ceux qui doivent se limiter à la juridiction déjà définie. Si nous reprenons la comparaison avec les chirurgiens, cela revient à nous demander quels sont ceux qui peuvent tenter de nouvelles opérations sans risques pour le patient, et ceux qui, par manque de qualification ou l'absence de pratique, font courir un risque important à leurs patients.

Quand bien même l'organisation est créatrice de fiabilité, les capacités individuelles des praticiens ne peuvent pour autant être négligées. Si les trajets en avion sont fiables, il est d'ailleurs possible de consulter sur l'internet les statistiques des accidents mortels survenus dans chaque compagnie¹¹, il ne viendrait à l'esprit de personne de nommer pilote ou commandant de bord quelqu'un d'inapte physiquement à l'exercice de ce métier au motif que l'organisation crée la fiabilité.

Ce point montre l'utilité, pour la profession, de disposer d'une instance de contrôle qui s'occupera du tri interne. La limite est que ce tri ne concernera que ses adhérents et que, en l'absence d'autorisation d'exercer, comme c'est le cas pour la médecine et la profession d'avocat, cette instance ne sera que de peu d'utilité.

Une fois la juridiction de la fiabilité définie, il sera indispensable d'accorder des moyens à la sûreté afin qu'elle soit effectivement fiable dans les opérations qui se trouveront dans cette juridiction.

Les moyens ne sont pas uniquement matériels, ils sont également humains. Est-il en effet possible de demander la même juridiction de fiabilité à une sûreté composée de 30 personnes qu'à une sûreté composée de 2 personnes seulement ?

Cette disparité de l'effectif des sûretés que nous avons récapitulée au tableau n° 14 (§ 2.4.1) nous semble être un point à prendre absolument en compte dans la définition de cette juridiction. Des praticiens nous ont confié que, lors d'opérations d'évacuation

¹¹ Cf. https://www.airfleets.fr/crash/stat_airline.htm site visité le 19/03/2020.

de ressortissants, plusieurs entreprises concernées avaient réuni leurs forces afin d'y parvenir dans les meilleures conditions possibles.

Ce qui signifie que la juridiction de la fiabilité de la sûreté pourra évoluer selon l'effectif de sa direction.

4.4.3. La mesure de la fiabilité

Déclarer qu'une fonction, en l'espèce la sûreté, est fiable, n'engage à rien surtout s'il n'existe aucun moyen rigoureux d'évaluer cette fiabilité.

Nous l'avons vu dans notre enquête, l'auto-évaluation est un exercice difficile car elle repose uniquement sur le praticien qui évalue, rapidement car à la demande du chercheur et parfois pour la première fois, son taux de réussite.

Or des disparités peuvent biaiser ces auto-évaluations : les lieux où la sûreté est intervenue, les missions qui lui ont été confiées, le type de missions que le praticien prend en compte pour évaluer sa réussite, leur complexité, etc.

De même, les attendus de l'entreprise peuvent générer des disparités dans ces évaluations. Dans le cas d'une évacuation de ses ressortissants par exemple, attendait-elle uniquement leur évacuation ou leur évacuation et le maintien en l'état de son outil de production ? Selon ce qui est demandé, la difficulté de l'opération change et l'évaluation aussi.

La mesure universelle de la fiabilité pour les opérations de sûreté semble donc difficile à obtenir.

Alors, de même qu'il existe une évaluation de la température ressentie à partir de la température réelle (en fonction du vent, de l'humidité, etc.), nous pourrions imaginer une évaluation de la sûreté ressentie dans l'entreprise.

Cette estimation se fonderait sur l'avis des salariés de l'entreprise qui indiqueraient s'ils se sentent ou non en sûreté lorsqu'ils travaillent. Un questionnaire pourrait être élaboré et diffusé aux salariés afin qu'ils évaluent, selon leur lieu de travail et les missions qu'ils pensent que la sûreté peut réaliser, leur confiance en cette direction et la sûreté qu'ils ressentent.

Cette évaluation est d'autant plus pertinente qu'il existe déjà des évaluations des entreprises dans lesquelles « il fait bon travailler » : un classement annuel est effectué¹²

¹² Cf. <http://gptw-dev-france.dev6.cic.at/palmares-certifications/palmares-2019/> Site visité le 20/03/2020.

et des « bonnes pratiques » sont même diffusées aux entreprises afin de « *tout au moins donner des idées aux dirigeants et RH.* »

Ce questionnaire qui s'apparente à un 360° pourrait être conçu par la sûreté en lien avec les RH et diffusé par cette direction à tous les salariés de l'entreprise. Les avantages de ce questionnaire seraient doubles : renseigner la sûreté sur la façon dont elle est perçue et lui proposer des pistes d'amélioration.

4.5. Construire une nouvelle image

Si chacune des propositions formulées jusqu'à présent peut être réalisée séparément des autres, il nous semble cependant indispensable de construire une nouvelle image de la sûreté si cette dernière veut mener à bien tous les chantiers évoqués précédemment.

C'est d'autant plus vrai dans le cas où les praticiens estiment utile de retenir une nouvelle dénomination de leur activité.

En outre, la discrétion retenue actuellement par les praticiens nuit à la sûreté, car elle peut être assimilée à un refus de la transparence qui entretient ainsi l'image de barbouze interne.

Enfin, construire une image attractive est un élément indispensable à la profession.

4.5.1. Sortir des ténèbres

La première étape pour construire une nouvelle image consiste en deux étapes. La première est de sortir des ténèbres de la discrétion sans pour autant devenir narcissique, mais une image nouvelle devra comporter une certaine mise en lumière des actions réalisées, et bien réalisées. Cette sortie des ténèbres est dans l'air du temps, puisque même les organisations de l'État jusqu'alors discrètes tels les services secrets font l'objet de livres confessions et de fictions cinématographiques.

Ce qui imposera de sortir du flou que la sûreté aime entretenir. À entendre certains praticiens, nous pouvons nous demander ce qu'ils font précisément dans l'entreprise.

Ainsi, l'un d'eux avait déclaré lors d'une rencontre privée en 2019 :

*La sécurité est un métier d'expertise. Notre fonction c'est de rassurer.
Notre travail c'est d'accompagner la prise de risques.*

Quelle réalité se cache derrière de tels propos ?

De même, lorsque le président du CDSE déclare, à propos des cellules de crise mises en place en réaction à l'épidémie de covid 19 :

le rôle majeur du directeur de la sûreté - qui n'a rien d'un "demi-expert" ou d'un "faux sachant" - est de redonner de la confiance aux membres des directions générales, ainsi qu'aux salariés et aux clients¹³

nous nous demandons quelle image de la profession ces propos cherchent à transmettre. Être un expert et non un demi-expert, rassurer, accompagner la prise de risque et redonner de la confiance, ces expressions ne donnent aucune indication concrète sur le métier exercé.

Or le risque est qu'à trop utiliser une communication floue, les cibles de cette communication ne comprennent pas du tout de quel métier il s'agit.

Il est également nécessaire de cesser l'auto dénigrement de la profession qui se remarque en écoutant les praticiens exposer que la sûreté n'est pas une expertise parce qu'elle est principalement du bon sens. Si elle peut paraître telle aux praticiens, l'expérience montre qu'il n'en est rien, les directeurs sûreté ne sont pas interchangeables : nommer un nouveau directeur sûreté dans une entreprise peut entraîner de profonds changements dans la fonction. De plus, quand bien même la sûreté ne serait que du bon sens, Descartes précise, après avoir écrit que le bon sens était la chose du monde la mieux partagée [Descartes, 1637]

ce n'est pas assez d'avoir l'esprit bon, mais le principal est de l'appliquer bien

montrant ainsi l'importance de la partie prudentielle.

Et puisque nous avons souvent eu recours à des images guerrières, nous poursuivons en estimant que, du fait de son caractère prudentiel, et quand bien même elle serait essentiellement du bon sens, la *sûreté* pourrait être

un art simple et tout d'exécution

comme Napoléon caractérisait la guerre.

Il faut aussi cesser de mettre l'accent sur les turpitudes de la profession. Si les trois malheureuses affaires déjà citées (Renault, Ikéa, Lafarge) ont vu des membres de la sûreté mis en cause, les directions financières et commerciales des entreprises n'ont

¹³ Cf. <https://www.cdse.fr/impact-du-coronavirus-et-du-confinement-sur-les-entreprises-interview-de> site visité le 20/03/2020.

jamais communiqué sur leurs propres turpitudes, notamment lorsque l'entreprise s'est rendue coupable de malversations financières. Ainsi, la récente l'affaire de corruption d'Airbus qui a révélé des « *pratiques massives de corruption au sein de la société* » et « *des faits qui disent qu'Airbus a corrompu des dirigeants publics étrangers et de compagnies aériennes pour obtenir des contrats*¹⁴ » s'est soldée certes par une amende record de 3,6 milliards d'euros (2,08 milliards en France dans le cadre d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP), 984 millions au Royaume-Uni et 526 millions aux États-Unis), mais aucun cadre d'Airbus n'a, pour l'instant, comparu devant le juge et l'entreprise ne s'est pas répandue dans la presse pour accabler l'un des siens.

Sortir des ténèbres peut aussi s'effectuer en mettant l'accent sur les réussites.

4.5.2. Mettre l'accent sur les réussites

Du fait du caractère sensible des missions confiées à la sûreté, toutes ne pourront être mises en lumière telles les libérations d'otages dont les conditions gagnent à demeurer cachées. En outre, la partie prudentielle de la sûreté s'accompagne difficilement de cette publicité, car sa réussite est fortement contingente et ne saurait donc être proposée à l'admiration de tous.

La partie normée peut s'accommoder quant à elle d'une telle publicité, puisqu'elle peut être transcrite en processus potentiellement connus par un grand nombre de salariés de l'entreprise. Nous remarquons ce faisant qu'une grande partie de nos recommandations managériales sont liées les unes aux autres : la communication est liée au caractère binaire du métier, lequel influe sur son enseignement dont dépend la professionnalisation de la sûreté qui, une fois établie, facilitera la communication.

Mettre l'accent sur les réussites de la sûreté nécessite de la présenter comme une action d'équipe, ce qui a pour conséquence qu'elle doit moins dépendre de son directeur comme c'est souvent le cas actuellement. La sûreté doit ainsi « normaliser » son image et mettre moins en avant la personnalité de son directeur pour que ses réussites soient davantage reconnues.

Une trop forte dépendance à un chef, quelles que soient ses qualités, est néfaste et pourrait menacer si ce n'est son existence, au moins sa juridiction, mettant ainsi en

¹⁴ Cf. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/corruption-airbus-evite-le-pire-838561.html> site visité le 20/03/2020.

exergue le vers de Lamartine « *Un seul être vous manque et tout est dépeuplé*¹⁵ ». Nous connaissons d'ailleurs une entreprise où, le praticien parti, son successeur qui n'était pas issu du sérail a vu sa juridiction rognée par les directeurs de fonctions établies.

Lorsque la sûreté acceptera, sous certaines conditions, sa médiatisation, elle sera ainsi poussée à se normaliser. Ce faisant, elle ne sera plus considérée comme une fonction de déviants dirigée par un surhomme, mais une fonction composée d'hommes sûrs.

4.5.3. La construction de cette image

Au vu des remarques précédentes, la construction d'une nouvelle image de la sûreté nous paraît impérative. Comme la communication est une tâche complexe, il est nécessaire que la profession se fasse aider en cela par des spécialistes.

Pour bâtir une nouvelle image, plusieurs pistes sont possibles, sachant que sa construction imposera une certaine médiatisation avec laquelle la sûreté est peu familière. Ce qui ne signifie pas que ses praticiens doivent être des invités permanents des plateaux de télévision et des studios de radio, mais qu'ils doivent expliquer ce qu'ils font pour lever les ambiguïtés et les incompréhensions.

Ceci posé, une objection peut être légitimement être faite : certaines entreprises sont réticentes à laisser leur directeur sûreté communiquer. En effet, elles estiment que communiquer sur les menaces auxquelles l'entreprise fait face et les problèmes qu'elle a surmontés pourrait nuire à leur image de marque. Alors, pour éviter un tel désagrément, le praticien ne communique pas. Ce point est particulièrement mis en avant par les entreprises dont la communication a pour objectif de « vendre du rêve » à ses clients.

L'association professionnelle chargée d'élaborer la marque prestigieuse pourrait utilement se charger de cette mission de communication générale. Si elle ne le faisait pas, les légendes et fausses croyances continueraient de se répandre, car une absence de communication a pour résultat de laisser l'erreur prospérer :

¹⁵ Lamartine. L'isolement in *Méditations poétiques*.

« Notre essence n'est pas connue, elle ne saurait l'être car nous ne parlons guère et le monde est plus enclin à croire sur parole ce qui n'est pas, qu'à douter de ce qui est sans paroles¹⁶. »

Comme la communication actuelle sur la sûreté est plutôt inexistante, la construction de cette image est l'occasion de sortir des ténèbres pour, non pas se mettre en valeur, mais pour expliquer ce que la sûreté fait et en quoi elle est utile à l'entreprise.

Pratiquement, les différents éléments précisés *supra* dans cette partie permettent d'élaborer une nouvelle image, fidèle à la nature de la sûreté et cohérente avec ce que les praticiens souhaitent faire.

La définition de la sûreté, sa théorisation, les moyens de sa professionnalisation, le développement de sa fiabilité peuvent utilement concourir à l'élaboration de cette nouvelle image.

Le schéma ci-dessous illustre une interaction possible de ces quatre éléments :

¹⁶ Metternich in André Reszler, *Le génie de l'Autriche-Hongrie*, Genève ; Georg, 2001, p 118.

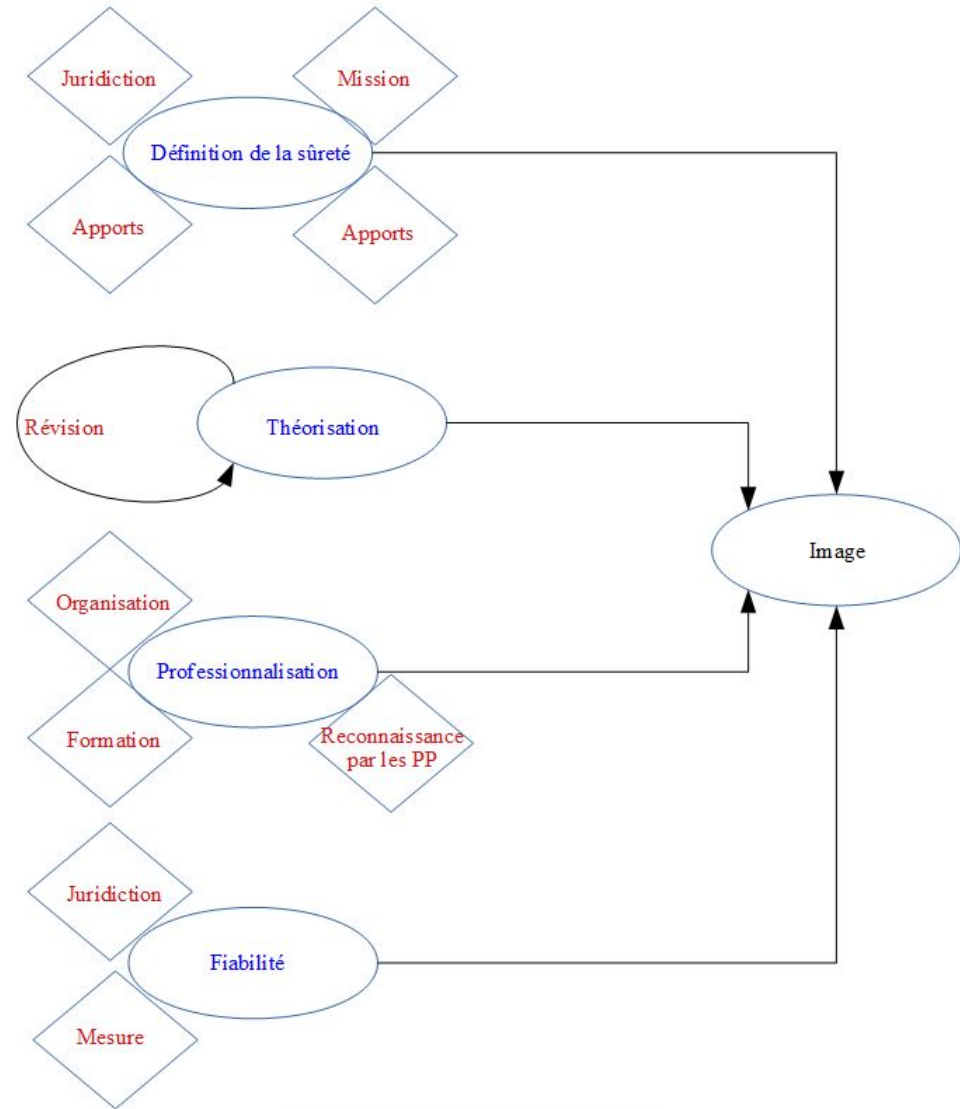


Illustration 30: Construction de l'image. Source : Auteur.

Chacun des quatre éléments développés précédemment apporte sa contribution à la construction de la nouvelle image de la sûreté. Pour cela, chacun d'eux est, au préalable, défini par ses composants ou une révision aussi fréquente que nécessaire.

4.6. Intégrer la sûreté dans l'entreprise

L'étape suivante du processus d'affermissement de la sûreté d'entreprise, et donc son aboutissement, réside en sa parfaite intégration dans l'entreprise. Non qu'elle soit considérée comme une étrangère, mais comme les praticiens n'ont pas répondu par un oui franc à la question « avez-vous trouvé votre place naturellement dans l'entreprise », nous en déduisons qu'elle est au moins perfectible.

4.6.1. Développer les processus

Une première possibilité d'amélioration de cette place consiste à développer ses processus, puisque l'industrie fonctionne en processus.

Nous estimons que ce développement s'effectuera naturellement si le métier se professionnalise et surtout s'il se fiabilise. En effet, pour exécuter de manière fiable une tâche, il faut d'abord la décrire précisément : quelle est sa définition et quel est son but. Par la suite, il convient de la décomposer en tâches élémentaires dont la succession est le gage de son accomplissement. Ayant ainsi défini une tâche et décomposée en tâches élémentaires, nous l'avons alors décrite par un processus.

Comme la sûreté est un métier conjuguant une partie normée et une partie prudentielle, seule la normée peut être décrite en processus. La partie prudentielle est trop dépendante de facteurs extérieurs pour que chacune des actions ainsi accomplies soit décrite en processus.

Cette description sera bénéfique à la sûreté par au moins trois aspects.

Le premier consiste en une meilleure compréhension par les autres fonctions de ce qu'elle fait. Comme le terme de sûreté n'est pas évocateur pour les profanes, une description en processus permettra à la sûreté de mieux expliquer ce qu'elle fait concrètement et donc d'être mieux comprise.

Le deuxième bénéfice est constitué par une meilleure intégration dans l'entreprise. Bien que toujours atypique et constituée d'atypiques, la sûreté montrera ainsi qu'elle s'aligne sur les autres fonctions qui, elles aussi, peuvent être décrites par des processus. Elle abandonnera un peu de son mystère, mais gagnera en reconnaissance interne. Le dernier bénéfice enfin réside dans l'assise de sa juridiction. Comme on ne décrit par des processus que des opérations connues et qu'il est possible de documenter, l'inscription de missions en processus permettra à la sûreté de justifier leur inscription dans sa juridiction.

La description en processus peut ainsi aider la sûreté à asseoir sa juridiction dans les différentes arènes où la question sera examinée ou débattue.

4.6.2. La sûreté, garante du contrôle du consensus

Une deuxième possibilité d'intégrer la sûreté dans l'entreprise est de lui confier la mission de « contrôle du consensus », une des méta-règles de la fiabilité décrites par Morel et Oury [Morel et Oury, 2012].

Parce que la sûreté est également une affaire de prévention, le directeur sûreté doit être en mesure d'attirer l'attention des dirigeants de l'entreprise sur les risques auxquels celle-ci s'expose lorsqu'elle veut s'implanter dans de nouveaux pays ou conquérir de nouveaux marchés.

Il doit alors veiller à ce que, lors d'une prise de décision, un consensus par défaut ne s'instaure pas, car ce serait faire taire les oppositions légitimes ou raisonnées à des projets ou des résolutions des dirigeants. Ce rôle peut être difficile à tenir, et il pré-suppose qu'existe dans l'entreprise une certaine liberté de parole face au dirigeant.

Ce rôle de contrôle du consensus peut également être couplé, car il lui ressemble par bien des aspects, à celui dit de « *red team* », à savoir l'équipe qui, lors de l'élaboration d'un plan, joue le rôle de l'adversaire et s'efforce de trouver les failles du raisonnement et de sa mise en œuvre.

Contrôler les consensus et tenir le rôle de la « *red team* » peut se concrétiser par l'intégration de la sûreté dans la préparation des réponses à appels d'offres ainsi que dans la préparation de nouveaux projets. Intégrer l'opinion de la sûreté dans ces deux phases particulières de la vie de l'entreprise peut inciter les équipes qui en sont chargées d'élargir leur regard à des questions qu'elles ne se poseraient pas.

En outre, et comme certains praticiens nous l'ont dit, la sûreté peut ajouter une valeur supplémentaire aux propositions de l'entreprise en mettant par exemple en exergue la continuité d'activité assurée au client.

Le dernier point que nous trouvons intéressant à la participation de la sûreté au contrôle du consensus est que, ce faisant, elle prépare sa place dans les sphères chargées de définir la stratégie de l'entreprise. Définir une stratégie réaliste et réalisable exige de prendre en compte les réactions probables ou certaines de ses adversaires. Que peuvent-ils faire (prévention), comment doit réagir l'entreprise si elle est attaquée (résilience) et dispose-t-elle des moyens pour se relever d'une éventuelle attaque (remédiation) ? Il est donc indispensable de favoriser la prise de parole non conforme pour pousser les défenseurs d'une cause dans leurs retranchements afin de vérifier la pertinence de cette cause.

La sûreté dispose ainsi d'un moyen important pour contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ce faisant, elle s'intégrera de plus en plus naturellement dans l'entreprise et affirmera son caractère stratégique.

4.6.3. La sûreté, direction déviante ?

Il ne suffit cependant pas que la sûreté traduise en processus un nombre sans cesse plus important de ses missions et postule pour une place à la table de la définition de la stratégie de l'entreprise pour qu'elle soit vue comme une fonction au même titre que les autres et soit ainsi pleinement intégrée dans l'entreprise.

Professionnaliser le métier notamment pour que le directeur sûreté ne soit pas considéré comme un cadre autodidacte, prouver ses apports à l'entreprise, démontrer sa fiabilité, établir de manière irréfutable sa légitimité seront vraisemblablement insuffisants si la sûreté est vue comme déviante.

Précisons ce terme. Si les praticiens ne se reconnaissent pas déviants, ils se reconnaissent cependant atypiques. Ils sont considérés comme tels de par le métier qu'ils exercent, leur origine professionnelle, leurs façons de gérer les crises - héritage de leur précédent métier - l'absence de la sûreté dans le *cursus honorum* d'un dirigeant d'entreprise, voire les rapports interpersonnels qu'ils instaurent dans leur direction.

Atypiques ils le sont, car ils ne connaissent pas toujours les codes de l'entreprise lorsqu'ils y arrivent, comme l'a précisé l'un des sages.

Or, de l'atypicité à la déviance, la nuance peut être très faible.

Quand bien même les praticiens ne se considèrent pas comme déviants, ce décalage de perception entre eux et les membres des fonctions établies peut être dû à une certaine normalisation de la déviance.

La normalisation de la déviance a été théorisée par Vaughan après l'explosion de la navette Challenger peu de temps après son décollage. Dans une interview accordée en 2008 à l'université Columbia¹⁷, elle explique ainsi cette normalisation en prenant l'exemple du cas de Challenger :

Le cas de Challenger est un bon exemple. À l'origine cela a paru être un simple cas individuel - concernant les managers de la NASA - qui sous la pression auraient violé certaines règles concernant les navettes afin de pouvoir tenir les délais de lancement. En fait c'est le manquement à certaines règles dans la poursuite des objectifs de l'organisation qui m'a semble-t-il donné cette impression de conduite inappropriée. Mais après avoir plongé profondément dans la "doc", il est apparu que les managers

¹⁷ Cf. <https://www.consultingnewsline.com/Info/Vie%20du%20Conseil/Le%20Consultant%20du%20mois/Diane%20Vaughan.html> site visité le 21/03/2020.

n'avaient aucunement violé la moindre règle, mais s'étaient en fait conformés aux spécifications de la NASA. Après analyse, je réalisais que les gens se référaient à « d'autres règles » que les procédures régulières.

Ces « autres règles » qui respectaient des principes d'ingénierie avaient été mises au point par les ingénieurs eux-mêmes afin de tenir les délais imposés par la NASA. De là découlait un processus décisionnel qui les poussait à accepter de plus en plus de risques, oubliant les règles édictées en premier, et générant ainsi une normalisation de la déviance. Mais comme ces « autres règles » suivaient des principes validés dans d'autres occasions, les ingénieurs n'avaient pas le sentiment d'être déviants. Leur intention n'était d'ailleurs pas maligne, ils agissaient ainsi pour le bien de la NASA.

Constater une normalisation de la déviance revient ainsi à constater la coexistence de normes contradictoires, bien que toutes deux légitimes. Leur profusion peut générer des interrogations voire des doutes dans l'esprit de ceux qui doivent agir. Ce point est souligné par Weick [Weick, 1995] :

la surcharge d'informations va pousser les individus à prendre plusieurs raccourcis pour gérer la quantité. L'omission, puis la tolérance à l'erreur, le filtrage, l'abstraction sont autant de stratégies activées par les acteurs pour réduire cette charge.

Mais tolérer trop longtemps l'erreur mène à la considérer d'abord acceptable, puis normale.

Alors, afin de rester efficace et de respecter les injonctions qui leur sont données, les acteurs vont développer une certaine accoutumance à la déviance. Elle leur devient ainsi invisible, alors que les extérieurs la remarquent [Vaughan, 2008] :

Cela dit c'est un processus complexe comprenant une sorte d'acceptation organisationnelle. Les gens de l'extérieur voient la situation comme déviant alors que ceux de l'intérieur y sont habitués et ne la voient plus. (...) En fait les ingénieurs se conformaient à des règles et ce faisant normalisaient la déviance.

C'est ainsi qu'ont procédé les ingénieurs avant l'explosion de Challenger. Les dommages constatés sur une pièce étant mineurs et sans conséquence observable, ils considérèrent que le risque était acceptable.

Mais les conséquences potentielles de cette accoutumance à la déviance peuvent être dramatiques (ce fut l'explosion en plein vol de la navette), alors même que l'activité en question demeure extraordinaire, au sens propre du terme [Vaughan, 2008] :

L'une des faiblesses de la NASA fût de traiter les vols spatiaux comme routiniers et opérationnels alors qu'en fait cela était et continuera à être expérimental.

Nous estimons que la sûreté d'entreprise court un risque similaire à celui rencontré par la NASA. Les dirigeants de l'entreprise peuvent considérer que les opérations les plus marquantes confiées à la sûreté sont routinières (puisque c'est pour cela qu'elle existe), alors qu'elles ne le sont pas. En outre, le praticien peut avoir perdu l'habitude de gérer ce type de situations depuis son départ d'une institution régaliennne. Si ses connaissances demeurent, ses réflexes peuvent être moins aiguisés.

La sûreté se trouve ainsi écartelée entre la volonté d'être une fonction au même titre que les autres, et son indispensable spécificité pour mener à bien des missions qui sortent de l'ordinaire de l'entreprise.

Et ce risque de déviance que court la sûreté peut être accru par sa recherche de fiabilité. En effet, une des conditions de la fiabilité est d'être à l'écoute des experts. Or cette écoute peut favoriser le développement de la déviance [Buckley, 1968] :

l'écoute est indispensable à la fiabilité, et l'écoute s'appuie sur la déviance des idées et des comportements.

Nous sommes ainsi face à un cercle vicieux potentiel auquel le praticien doit être attentif.

Dans sa recherche d'intégration au sein de l'entreprise, la sûreté se voit donc écartelée entre l'entretien de ses caractéristiques propres qui lui permettent de continuer de fonctionner lorsque le reste de l'entreprise est en état de sidération, et la mise sous le boisseau de ce qui la rend atypique afin de s'intégrer dans l'entreprise, condition indispensable pour qu'on fasse appel à elle lorsque c'est nécessaire.

4.6.5. Une organisation adaptée à l'entreprise

Cet écartèlement que l'on pouvait pressentir depuis que nous avons évoqué la légitimité d'usage et la légitimité d'exception, pourrait cependant se résoudre en trouvant une organisation de la sûreté adaptée à l'entreprise.

Face au risque de déviance, il nous semble sage, même s'il est indispensable qu'une fonction soit incarnée, que la sûreté ne dépende pas d'un chef charismatique. Non qu'il faille ne placer à sa tête que des personnes n'ayant aucun charisme, mais il serait risqué qu'un pouvoir charismatique s'installe à la tête de la sûreté. Comme le précise Elias [Elias, 1985] :

Le pouvoir charismatique est un régime de crise. Il n'a aucune durée, sauf quand la crise, la guerre, la subversion sont devenues la règle dans une société.

La crise n'étant cependant pas l'ordinaire de la sûreté, nous en déduisons que le charisme du directeur n'aurait pas à être pris en compte lors de son recrutement. Faire l'impasse dessus serait cependant risqué, car la légitimité d'usage du praticien de la sûreté se démontre justement lors des périodes de crise où un certain charisme peut s'avérer utile.

Le directeur sûreté doit pouvoir, en toutes conditions, exercer aussi bien la partie normée de son métier que la prudentielle. Le risque de recruter une personnalité disposant d'un fort charisme réside dans sa tendance à n'utiliser que la partie prudentielle du métier. Cela fait alors courir un risque à l'entreprise, car la partie prudentielle peut échapper aux motivations rationnelles [Elias, 1985] :

Il est permis d'affirmer qu'une des dispositions fondamentales du chef charismatique est sa conviction profonde qu'il est capable de prendre, au milieu des bouleversements sociaux et de l'insécurité générale, des décisions judicieuses en définitive et confirmées par le succès final, conviction qui échappe à toute motivation rationnelle et qui d'ailleurs s'en passe facilement.

Face à ce risque de l'émergence d'une personnalité charismatique susceptible de porter ombrage au dirigeant, la question de la juridiction de la sûreté revient.

Faut-il en effet faire émerger une direction forte, avec une juridiction très étendue au risque qu'elle soit non seulement la cible de tentatives de déstabilisation, mais aussi

que son titulaire soit vu comme un rival potentiel du dirigeant de l'entreprise ? En voyant la richesse et la puissance du connétable de Bourbon, Henri VIII dit à François I^o que s'il avait eu un vassal aussi puissant, il l'aurait fait décapiter...

Favoriser une sûreté avec une juridiction étendue, c'est accepter tacitement sa primauté potentielle dans des périodes d'exception.

C'est également courir le risque, pour le dirigeant, que la légitimité d'exception dont il doit faire preuve lors de telles circonstances soit éclipsée par la légitimité d'usage du praticien, plus rompu que lui à ces situations.

C'est donc faire courir un risque à l'image du dirigeant.

Une solution pourrait être d'instaurer de fait un leadership partagé durant les situations où l'entreprise fait face à la crise. Cela nécessiterait cependant que le leadership du dirigeant s'éclipse partiellement pendant la crise, lorsque celui du praticien de la sûreté augmenterait. Cette situation n'est pas sans risque car une fois le retour à la normale effectué, le praticien de la sûreté doit accepter de retourner à sa relative ombre quotidienne après avoir goûté les lumières de l'exposition médiatique. Cincinnatus l'a bien fait, mais l'absence d'exemple aussi marquant depuis l'époque de la république romaine montre le caractère exceptionnel de cette attitude.

L'organisation adaptée à l'entreprise sera finalement celle qui, définie par le dirigeant de l'entreprise, permettra au directeur sûreté de pratiquer les deux aspects de son métier : l'aspect normé et l'aspect prudentiel.

Il sera néanmoins nécessaire que l'aspect prudentiel ne soit pas prépondérant, ne serait-ce que pour préparer la succession du praticien en place et que le dirigeant ne prenne ombrage de son collaborateur.

Le praticien adapté à une sûreté légitime sera donc celui qui saura tout autant développer les processus de sa direction qu'œuvrer de manière prudentielle lorsque cela lui sera demandé.

Nos recommandations managériales ont pour objet d'aider la sûreté à être reconnue comme légitime. Elles visent tant les éléments de notre cadre théorique (fonction, profession et fiabilité) que des aspects plus pratiques : construire une nouvelle image, développer les processus, assurer le contrôle du consensus.

Elles nous semblent utiles et assez faciles à mettre en œuvre, même s'il faudra du temps pour que toutes soient réalisées.

L'enjeu de cette mise en œuvre est simple : il s'agit de faire reconnaître la sûreté comme légitime dans l'entreprise et participer ainsi à l'affirmation de son caractère stratégique. Seule la dispersion actuelle de la profession nous paraît de nature à retarder leur lancement. La crise sanitaire que le monde vient de traverser nous semble cependant constituer un bon moment pour les démarrer.

Parvenu au terme de cette seconde partie, nous constatons que notre terrain d'enquête, bien que sensible, s'est avéré fructueux. Ses résultats abondent et mettent en lumière des paradoxes qui pourraient nuire à la légitimité de la sûreté et de son directeur.

Le caractère binaire de la profession, mis en lumière dans notre analyse, permet d'expliquer ces paradoxes et la réticence des praticiens à se former. Sur ce caractère reposent également nos recommandations managériales. Elles permettent de développer les axes sur lesquels la légitimité de la sûreté et de son praticien peuvent se construire.

S'il reste à valider ces résultats par les praticiens, nous pouvons affirmer néanmoins que notre recherche a été fructueuse en étant générative : d'autres travaux de recherche pourront en effet s'appuyer sur notre présent travail doctoral.

Résumé du chapitre 4

Cherchant à répondre à notre question de recherche, nous avons remarqué que plusieurs axes de construction de la légitimité de la sûreté et de son directeur existent et sont liés entre eux.

Il nous semble tout d'abord indispensable de définir précisément la sûreté. Cela passe par la précision de ses missions, juridiction et apports à l'entreprise, et se terminera par le choix d'un terme plus à même de faire comprendre au profane ce qu'elle fait et pour qui elle agit.

La formalisation du métier sera profitable tant aux salariés qu'aux dirigeants de l'entreprise qui seront ainsi mieux à même de faire appel à elle lorsque cela s'avèrera nécessaire.

La professionnalisation de la sûreté se nourrira des travaux précédents et du développement des formations, conçues par les praticiens et mises en œuvre par leurs partenaires académiques et pédagogiques.

La reconnaissance de la sûreté par les pouvoirs publics passera quant à elle par une redéfinition du rôle de chacun, l'État ne pouvant jouer un rôle de régulateur comme il en avait l'habitude, du fait que la sûreté n'est pas un métier libéral et s'exerce au sein d'entreprises privées.

L'accroissement de la fiabilité du métier implique la définition d'une juridiction de la fiabilité, tout en prenant en compte que la différence de taille des sûretés d'entreprise joue sur l'ampleur de cette juridiction.

La réalisation de ces recommandations doit être le fait de praticiens, parfois alliés à des professionnels de la formation ou de la communication au vu de la complexité des tâches à accomplir et du peu de temps libre des praticiens pour cela.

L'ensemble de ces réalisations nourrira la nouvelle image de la sûreté qui devra alors sortir partiellement de l'ombre dans laquelle elle se plaît les processus qu'elle se doit de définir, puisqu'elle est partie prenante d'entreprises industrielles, ce qui facilitera son intégration au sein de l'entreprise.

RÉSUMÉ DE LA DEUXIÈME PARTIE

Notre terrain d'enquête, bien que sensible, s'est révélé riche en informations, sans comporter d'angles morts qui auraient nui à notre observation de la sûreté. Sa taille restreinte est à mettre en perspective avec le nombre peu élevé d'entreprises ayant créé une sûreté mais n'empêche cependant pas de conduire une recherche générative. L'enquête a confirmé ces remarques et mis en valeur l'insuffisante clarté de la définition de la sûreté ainsi que sa réticence à traduire ses actions en processus, ce qui est de nature à amoindrir la légitimité de la sûreté et de son directeur. Ces questions, conjuguées à la tendance des praticiens à minimiser les particularités de leur métier et à leur réticence à suivre des formations accroissent la singularité de la sûreté dans le monde de l'entreprise qui fonctionne par processus.

La binarité de la sûreté, qui comprend une partie normée et une partie prudentielle explique les paradoxes des praticiens et leur réticence à suivre des formations. Les méta-règles de la fiabilité définies par Morel [Morel, 2012] peuvent aider la sûreté non seulement à accroître sa fiabilité mais aussi à structurer sa démarche de professionnalisation.

Comme ces questions ne sont pas encore résolues, la sûreté constitue un terrain favorable pour une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle. Notre enquête a d'ailleurs confirmé cette hypothèse.

Afin de gagner sa légitimité, la sûreté peut engager plusieurs démarches pratiques. Sa définition et la formalisation du métier peuvent être effectuées par un collège de praticiens et de scientifiques. Sa professionnalisation s'appuiera sur ces travaux avec le concours de pédagogues et formateurs. Quant à la mesure de sa fiabilité, elle passe par la définition préalable de sa juridiction, car la fiabilité n'est pas l'infailibilité.

La mise en œuvre de ces recommandations permettra la construction d'une nouvelle image de la sûreté et facilitera sa reconnaissance et son intégration dans l'entreprise.

Conclusion

Au terme de cette recherche, nous pouvons faire le point des nouvelles connaissances théoriques qu'elle a développées, préciser ses intérêts et ses limites, et enfin envisager ses prolongements possibles.

Notre recherche a permis plusieurs apports théoriques.

Nous avons, en premier lieu, posé un cadre théorique exposant comment une fonction nouvellement créée et son directeur pouvaient être légitimes.

Ce cadre théorique postule que les conditions de la légitimité sont liées aux conditions de sa création ou de sa nomination (est-ce dû à une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle au sein de l'entreprise ?), à l'existence d'une profession et sa fiabilité, et enfin à celle d'une fonction manifeste.

Ce cadre peut être validé *a posteriori* par le cas particulier des comités ou directions éthique qui ont fleuri au début des années 2000 et celui des directions de la *compliance*.

Ces deux entités nous semblent avoir été mises en place par hypocrisie organisationnelle puisqu'elles n'apportent aucun revenu à l'entreprise, l'objectif étant d'afficher une conformité aux nouvelles lois. Pourtant, si l'éthique est restée au niveau du discours, la *compliance* s'est imposée dans les entreprises. Cette imposition a certes été facilitée par l'extra territorialité des lois américaines, leur application de plus en plus rigoureuse, ainsi que par le montant des amendes infligées en cas de manquement à ces obligations, cependant la comparaison de l'existence de ces deux directions valide notre cadre théorique.

Mises en place par hypocrisie organisationnelle, elles ont dû prouver à l'entreprise la qualité de leurs apports. Si en théorie les apports semblaient évidents (au mieux éviter les poursuites fédérales, au moins amoindrir la sentence prononcée), leur caractère réaliste a été sujet à discussion. Car si la *compliance* était clairement définie par le législateur américain, l'éthique a donné lieu à des débats certes passionnants, mais dont

le caractère réaliste faisait défaut. Encore maintenant, aucune définition de l'éthique en entreprise n'est universellement acceptée.

Ce qui fait que l'éthique en est encore à tenter de prouver le bénéfice de ses apports, alors que la *compliance* s'est développée.

L'exercice de cette dernière devait être fiable du fait des sanctions pouvant être prononcées contre l'entreprise, et si elle n'est pas considérée comme une profession à part entière, elle est néanmoins exercée par des professionnels reconnus.

Parce qu'ils sont toujours indiscutés, ses apports lui ont permis de devenir une fonction manifeste, à savoir voulue pour elle-même, et ni le statut principal ni le rôle de son directeur ne sont contestés. Les directeurs de la *compliance* ne sont pas considérés comme des anciens ingénieurs ou commerciaux reconvertis dans la *compliance*, ils sont directeurs de la *compliance* et personne ne remet en question leur rôle ou leur statut principal.

Actuellement la *compliance* est considérée comme essentielle pour les grandes entreprises (Airbus a négocié son amende pour corruption dans ce cadre) alors que les directeurs de l'éthique en sont encore à prouver le caractère bénéfique de leurs apports...

Puis, nous avons élaboré une échelle de la professionnalisation qui comporte 14 échelons pour transformer un métier en profession. Cette échelle, synthèse des travaux d'Abbott [Abbott, 1988], Wilensky [Wilensky, 1964], Caplow [Caplow, 1954] et Hughes [Hughes, 1958] permet de préciser où se situent les métiers dans leurs efforts pour devenir une profession ainsi que les étapes restant à accomplir.

Une fois cette échelle créée, nous l'avons mise en regard des méta-règles de la fiabilité de Morel [Morel, 2012]. Cette mise en miroir de deux éléments différents est intéressante, car elle permet de déterminer dans quelle mesure un métier qui se professionnalise est aussi en train d'augmenter sa fiabilité. Et vice-versa.

Chacun de ces deux items (professionnalisation et fiabilité) peut alors être un moyen d'atteindre l'autre.

Nous avons également montré que, à l'instar d'une profession, la fiabilité peut avoir une juridiction : l'ensemble des actes qu'un métier se doit d'exercer de façon fiable. Tout acte réalisé par un professionnel n'est pas certain de réussir, car tout acte n'est pas fiable dès le commencement. Il revient alors aux professionnels de développer cette juridiction de la fiabilité, mais tous n'ont pas les qualités pour le faire.

Cette incapacité s'explique par le fait que la sûreté, comme les autres professions, est un métier binaire. Il comporte en premier lieu une partie normée qui peut s'enseigner voire se traduire en processus ; en second lieu une partie prudentielle, résultante de l'expérience du praticien et de son caractère novateur.

Si cette partie prudentielle ne peut s'enseigner parce qu'elle est intimement liée au praticien, elle peut cependant se nourrir par les échanges entre pairs, les retours d'expérience et la *disputatio* même si cette dernière pourrait être davantage pratiquée.

Ce caractère binaire de la sûreté se remarque notamment dans ses deux extrêmes : elle doit être en mesure d'assurer la garde des emprises de l'entreprise *via* des vigiles (poste d'exécution), tout en étant en mesure d'exposer au dirigeant les risques qu'il y aurait à se passer de sûreté en entreprenant une action de l'entreprise (poste de réflexion).

Pour répondre à notre question de recherche relative à la légitimité de la sûreté et de son directeur, nous avons remarqué que la légitimité se rencontre sous deux aspects.

Le premier est la légitimité d'usage, déployée dans l'exercice quotidien, voire routinier, des fonctions. C'est cet aspect de la légitimité qui est le plus souvent mis en avant et analysé.

Le second est la légitimité d'exception, qui se révèle dans les situations sortant de l'ordinaire et à laquelle un dirigeant peut n'être jamais confronté.

De ces deux aspects nous déduisons que, pour être légitime, une personne se doit de développer ces deux aspects.

Afin de pouvoir les développer, nous avons dressé un parallèle entre les quatre critères de la légitimité exposés par Eraly (savoir, devoir, vouloir et pouvoir) [Eraly, 2015] et les quatre concepts-clé de notre cadre théorique (fonction, formation, profession et fiabilité). Comme la légitimité s'établit sur ces quatre critères, nous estimons que la sûreté sera légitime si elle est une fonction (pouvoir), qu'elle développe les formations préalables à son exercice (savoir), qu'elle cherche à devenir une profession (vouloir) et enfin développe sa fiabilité (devoir).

Ce faisant, notre analyse de la légitimité est cohérente avec notre cadre théorique, puisqu'elle fait appel aux mêmes notions que celui-ci.

Enfin, le dernier aspect théorique que nous avons développé est celui des indices tendant à prouver qu'une fonction est une manifestation de l'hypocrisie organisationnelle. Ce sont : une fonction moins bien lotie que la logique, un praticien n'ayant pas trouvé sa place dans l'entreprise, une juridiction très restreinte, la mission ne transpa-

raissant pas dans la présentation générale de l'entreprise, des actions peu valorisées et enfin une communication sur les actions de la fonction en question uniquement interne.

Afin de lutter contre l'hypocrisie organisationnelle qui préside à la création de la sûreté ou qui peut la déclasser, le praticien peut mettre en avant la chaîne de valeur de la sûreté qui récapitule les éléments qui permettent non pas de créer de la marge pour l'entreprise, mais de la valeur ajoutée.

Les activités principales de la sûreté sont la protection des salariés, de la production, de la marque, la gestion de crise et la continuité d'activité.

Les activités de soutien sont le recrutement des membres de la sûreté, leur formation, la veille technologique afin de déterminer quels matériels sont le plus à même d'aider le praticien dans l'exécution de ses missions et la veille environnementale qui permettra à l'entreprise d'anticiper les problèmes qu'elle est susceptible de rencontrer dans son activité.

Cette chaîne peut être schématisée comme ci-dessous :

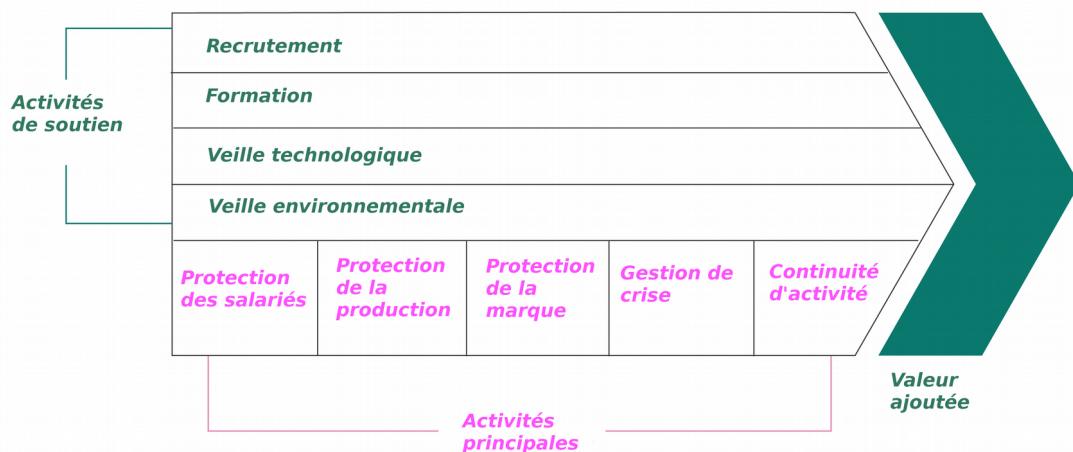


Illustration 31: Chaîne de valeur de la sûreté. Source : Auteur.

Nous remarquons que les activités principales incitent à définir la juridiction de la sûreté puisque la protection de la production et de la marque peut aussi avoir comme théâtre le cyberspace. La continuité d'activité permise par la résilience est une question en suspens de la sûreté.

Ce schéma peut aider les praticiens à mieux définir leur fonction et promouvoir ainsi sa meilleure intégration dans l'entreprise.

Les intérêts de notre recherche sont multiples.

Outre les intérêts théoriques que nous venons de recenser, nos recherches présentent des intérêts pratiques pour les praticiens de la sûreté.

Nous avons pu tout d'abord régler, ou du moins clarifier un certain nombre de paradoxes auxquels le praticien était confronté de par le caractère binaire du métier qu'il exerce. Le tableau ci-dessous les récapitule :

Partie normée	Et	Partie prudentielle
Homme d'action		Homme d'influence
Agit beaucoup		Pour que rien ne se passe
Prévient les crises		Sait les gérer
S'enseigne		S'acquiert

Tableau 29 : Résolution des paradoxes du praticien. Source : Auteur.

Les paradoxes relevés au fur et à mesure de nos lectures et de nos travaux précédents peuvent ainsi s'expliquer par le caractère binaire du métier. Ils n'en sont pas pour autant moins paradoxaux, mais dans la mesure où chaque praticien développera un aspect du métier plus que l'autre, l'entreprise saura comment utiliser au mieux ses qualités.

Cependant, un autre paradoxe a été mis en évidence par notre recherche à partir des deux aspects de la légitimité du praticien (d'usage et d'exception). L'entreprise le recrute en attendant qu'il soit légitime dans des situations pour elle exceptionnelles, mais qui pour lui doivent être usuelles. Sa légitimité d'usage est donc dans l'exception de l'entreprise et, pour se faire accepter dans le quotidien de l'entreprise (l'usage), il doit démontrer une légitimité qui, pour lui, est d'exception.

C'est le premier écartèlement du praticien.

Notre recherche a également permis de bâtir des typologies de la sûreté qui, jusqu'alors, n'existaient pas. De telles typologies existent pour des fonctions établies, notamment pour les RH, mais jusqu'à présent, le peu de travaux scientifiques menés sur les sûretés d'entreprise ne concernaient pas leurs typologies.

Nous avons élaboré deux typologies, la première selon les critères de la mission principale confiée à la sûreté, de la temporalité de l'élaboration de la politique de l'entreprise et de son focus prioritaire (tableau n° 13). Cette typologie montre l'évolution de la sûreté dans le temps, mais elle est aussi subordonnée aux moyens accordés à la sû-

reté. Une entreprise ne peut, en effet, demander à son directeur sûreté de participer à la stratégie de l'entreprise si elle ne lui donne déjà pas les moyens de veiller à la sécurité physique de ses emprises.

La seconde typologie de la sûreté (tableau n° 26 et illustration 29)) a été effectuée en croisant l'élément binaire principal du métier développé par les praticiens (normé ou prudentiel) avec l'orientation de la sûreté (vers l'entreprise ou son personnel).

L'intérêt pour les praticiens est de savoir où se situe leur direction et d'en déduire ainsi les moyens à mettre en œuvre pour la faire évoluer, s'ils le souhaitent.

Nous avons aussi énoncé les différents éléments utiles à la construction d'une nouvelle image de la sûreté d'entreprise. Alors que son image est encore souvent négative ou pour le moins neutre, la construction d'une nouvelle image s'avère indispensable pour faire progresser la fonction.

Il ne s'agit pas de se contenter d'un travail purement formel, mais de déterminer quels éléments permettront cette élaboration.

C'est ainsi que cette nouvelle image ne pourra apparaître que si, au préalable, des travaux ont lieu pour définir précisément la sûreté, la théoriser, la professionnaliser et améliorer la fiabilité de son exercice.

La composition de ces quatre éléments dégagera alors des pistes pour bâtir cette nouvelle image, mieux adaptée à ce que fait la sûreté.

Nous avons déjà constaté *supra* un premier écartèlement du praticien du fait de sa légitimité d'usage et celle d'exception. Il en existe un second, entre la volonté de faire reconnaître la sûreté comme une fonction comme les autres et l'indispensable spécificité de cette fonction afin de mener à bien des missions qui sortent de l'ordinaire de l'entreprise.

Nous n'avons pas encore trouvé de piste pour réduire cet écartèlement.

En dépit de ces apports, notre recherche n'est cependant pas exempte de limites.

La première est due aux besoins de l'entreprise. Si la sûreté n'est pas plus développée que ce que nous avons constaté, c'est peut-être parce que les services qu'elle rend sont estimés suffisants par les dirigeants de l'entreprise. Ils n'éprouvent alors pas le besoin de donner à la sûreté plus de moyens humains, techniques ou financiers pour qu'elle rende d'autres services. Sachant que, selon le type d'entreprise, pénurie et abondance de moyens pour la sûreté sont relatifs.

Un praticien qui a connu la banque et l'industrie estime que la limitation des moyens accordés par une banque à sa sûreté est digne d'une abondance de moyens dans l'industrie.

La seconde limitation a trait à la professionnalisation de la sûreté. Toutes les fonctions légitimes de l'entreprise ne sont pas considérées comme des professions. La sûreté a-t-elle alors besoin d'en être une ?

Nous estimons que chercher à devenir une profession pour le simple fait d'être considérée comme telle n'est pas important. Ce qui importe est qu'en devenant une profession, la sûreté développe sa fiabilité. Et nous estimons que la fiabilité de la sûreté s'apparente à la performance des fonctions, question assez souvent traitée. La performance de la fonction RH a fait d'ailleurs l'objet de nombreuses études. Mais parler de performance pour la sûreté nous semble moins adapté aux spécificités du métier que de parler de fiabilité.

S'il n'est donc pas indispensable d'être une profession pour être utile à l'entreprise, être une profession ou chercher à en être une permet de développer la fiabilité, ce qui est utile à l'entreprise.

Cette atteinte de la fiabilité par la professionnalisation répond ainsi à une autre limite possible de notre recherche doctorale à savoir la question de sa pertinence alors que nous sommes dans une époque qui estime ne pas avoir forcément besoin de professions, mais de personnes pour gérer les professionnels.

La troisième tient au faible nombre de directions sûreté témoignant d'une hypocrisie organisationnelle. Comme nous l'avons signalé dès les résultats de notre enquête, nous estimons que nos résultats sont à confirmer par une recherche plus large relative aux organisations mises en place par hypocrisie organisationnelle.

Enfin, la dernière limite tient à la nature même des sciences humaines et sociales dans laquelle notre thèse se range. Lorsqu'un résultat se répand hors du monde scientifique, il est rapidement considéré comme étant évident.

Ce constat est cependant valable pour toute conjecture, assertion non démontrée mais tenue pour vraie en l'absence de contre-exemple, lorsqu'elle devient théorème. Bien que tenue pour vraie, sa démonstration peut cependant prendre du temps : démontrer la conjecture de Fermat a ainsi nécessité trois siècles.

Nous avons vu dans notre revue de littérature que la sûreté d'entreprise faisait l'objet de peu de recherches scientifiques. Notre thèse est la seconde sur ce sujet à être soutenue.

D'autres travaux sur la sûreté d'entreprise peuvent cependant prolonger notre recherche.

Une recherche sur les prestataires de service des sûretés d'entreprise (ce qu'ils en attendent, comment ils les voient) aurait des intérêts pour la profession. Elle aurait également un intérêt scientifique en étudiant les différents métiers qui concourent à la sûreté de l'entreprise. En étudiant notamment ce qui est considéré comme un « sale boulot », elle permettrait d'identifier les phases précédant l'apparition d'un « sale boulot » et les conditions de cette apparition. Un parallèle avec la mitose cellulaire pourrait ainsi être tenté en vue d'être transposé à toutes les professions ou tous les métiers souhaitant devenir une profession.

Une recherche portant sur les attentes des dirigeants d'entreprise envers leur sûreté et leurs titulaires : doivent-ils être des surhommes ou des hommes sûrs, quelle est la différence entre les deux ? serait utile non seulement d'un point de vue scientifique, mais également aux praticiens afin de mieux adapter leur offre à la demande.

Une recherche sur la fiabilité des opérations menées par la sûreté présenterait des intérêts tant scientifiques que pratiques : quelles opérations sont fiables, quels sont les facteurs qui permettent cette fiabilité, comment développer la fiabilité, la réponse à ces questions est de nature à faire progresser la science et les praticiens.

Enfin des recherches sur les organisations (quels types d'organisation créent de la fiabilité, quels critères permettent d'établir une création par hypocrisie organisationnelle) pourraient aussi prolonger notre recherche.

Bibliographie

PROFESSIONNELLE

- Carayon, B. (2003). Intelligence économique. *Compétitivité et Cohésion Sociale: rapport au Premier ministre*, Paris : La Documentation Française.
- Carayon, B. (2006a). À armes égales. *Rapport au Premier ministre*, Paris : La Documentation Française.
- Carayon, B. (2006b). Le retard de la France en matière d'intelligence économique. *Revue internationale et stratégique*, n° 3 : 97–100.
- Cotard, E. (2017). Regards croisés entre cultures anglo-saxonne et européenne en matière de sécurité-sûreté-conformité. *Sécurité et stratégie* 25, n° 1 : 4–10.
- D'Elia, D. (2014). La cybersécurité: de la représentation d'un bien public à la nécessité d'une offre souveraine. *Sécurité et stratégie* 19, n° 4 : 72–80.
- Griot, L. (2013). Portrait des directions de sécurité et de sûreté. *Sécurité et stratégie* 14, n° 3 : 26–33.
- Griot, L. (2015). Directeur sûreté : une identité professionnelle en devenir. *Sécurité et stratégie* 19, n° 4 : 50–59.
- Junghans, P. (2013). Un modèle de traitement du renseignement par les dirigeants de grandes entreprises. *Sécurité et stratégie* 12, n° 1 : 5–14.
- Kourliandsky, J-J. (2011). Mexique, entre criminalité et émergence économique. *Sécurité et stratégie* 7, n° 3 : 11–20.
- Martre, H., Clerc, P., et Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. *Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, La Documentation Française* 17 : 82–94.
- Novaro, P. (2013). L'implémentation d'un système de management de la sûreté chez Total: un exercice rigoureux et innovant. *Sécurité et stratégie* 14, n° 3 : 35–42.
- Pierre, H. (2009a). Globalisation et sûreté d'entreprise, un enjeu entre criminalité, durabilité et bonne gouvernance. *Sécurité et Stratégie* 1 : 3–12.

- Pierre, H. (2009b). La rémunération des directeurs de sûreté d'entreprise à l'international depuis 2001. *Sécurité et stratégie* 2, n° 2 : 74–77.
- Véry, P. (2013). Les besoins communs à toutes les directions sûreté. *Sécurité et stratégie* 14, n° 3 : 21–24.
- Vuillerme, J-P. (2010). Vers une vision extensive de la protection de notre patrimoine industriel, scientifique et technologique. *Sécurité et stratégie* 3, n° 1 : 63–72.
- Vuillerme, J-P. (2012). L'entreprise en guerre économique ? *Sécurité et stratégie* 8, n° 1 : 11–17.
- Vuillerme, J-P. (2013). Positionnements et périmètres des directions sûreté. *Sécurité et stratégie* 14, n° 3 : 5–20.

SCIENTIFIQUE

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago press.
- Abbott, A. (1991). The future of professions: Occupation and expertise in the age of organization. *Research in the Sociology of Organizations* 8, n° 1 : 17–42.
- Abbott, A. (2016). *Processual sociology*. University of Chicago Press.
- Agamben, G. (2015) *Le feu et le récit*. Éditions Rivages.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Allen, V. (1967) Fondements conceptuels de la théorie de l'organisation. *L'Homme et la société* 4, n° 1 : 79–96.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@ n@ gement* 12, n° 4 : 266–293.
- Amalberti, R. (2004). De la gestion des erreurs à la gestion des risques, *Ergonomie*, 285–300. Presses Universitaires de France.
- Anderson, J. (2011). Situating Axel Honneth In The Frankfurt School Tradition. *Axel Honneth: Critical Essays*, 31–57. Brill.
- Antheaume, N. (2005). L'entreprise "socialement et écologiquement responsable" est-elle contrainte à l'hypocrisie ? Le cas des indicateurs de performance écologique d'une gamme de pesticides. *Comptabilité et Connaissances*, pp. CD–Rom.

- d’Arcimoles, C-H. (2009). Fiabilité de la valeur, valeur de la fiabilité. *Revue française de gestion*, no 8, p. 151-171.
- Autissier, D., Bensebaa, F., Lorino, P. & Gérard, K. (2006). *Les défis du sensemaking en entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*.
- Averseng, C. (2011). Management des processus et réduction de l’équivocité: Un cas d’adaptation d’une organisation industrielle aux contraintes de normalisation. [PhD Thesis].
- Ballet, J., & Bazin. D. (2004). L’éthique d’entreprise. *Entreprise Éthique*, n° 20 : 78–86.
- Banja, J. (2010). The normalization of deviance in healthcare delivery. *Business horizons* 53, n° 2 : 139–148.
- Barbier, M., Cauchard, L. Joly, P-B. Paradeise, C. & Vinck. D. (2013). Pour une approche pragmatique, écologique et politique de l’expertise. *Revue d’anthropologie des connaissances* 7, n° 1 : 1–23.
- Bastianutti, J., & Dumez. H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 44–54.
- Bayle, E., Gond, J-P. et Travaillé D. (2015). *La responsabilité sociétale des organisations: Des discours aux pratiques ?* Vuibert.
- Beaud, S. (1996). L’usage de l’entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l’« entretien ethnographique ». *Politix. Revue des sciences sociales du politique* 9, n° 35 : 226–257.
- Beaulieu, S., Roy, M. & Pasquero, J. (2002) Linking the management of legitimacy and the learning process: evidence from a case study. *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, 5–6.
- Becker, H. S. (1985). *Outsiders : Études de sociologie de la déviance*. Éditions Métailié.
- Becker, H. S. (2000). L’enquête de terrain : Quelques ficelles du métier. *Sociétés contemporaines*, 40(1), 151–164.
- Becker, H. S. (2006). *Le travail sociologique : Méthode et substance* (Vol. 26). Saint-Paul.
- Becker, H. S. (2007). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. La découverte.

- Becker, H. S. (2014). *What about Mozart? What about murder?: Reasoning from cases*. University of Chicago Press.
- Becker, H. S. (2016). *La bonne focale : De l'utilité des cas particuliers en sciences sociales*. La Découverte.
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, n° 1 (2010): 127–142.
- Berkowitz, H. (2015). Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : Le cas du développement durable. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 41–50.
- Berkowitz, H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier* [PhD Thesis] CRG, École polytechnique.
- Berthevas, J-F. (2013). *Management des réseaux personnels et de la sécurité de l'information dans une perspective d'innovation: le rôle de la culture organisationnelle*. [PhD Thesis] école doctorale sciences économiques et de gestion d'Aix.
- Besnard, J. (s. d.). *Mieux comprendre la diffusion des innovations : Une proposition de relecture des cités de Boltanski et Thévenot à partir de la Consumer Culture Theory*.
- Bidet, A. (2008). La genèse des valeurs : Une affaire d'enquête. *Tracés. Revue de sciences humaines*, 15, 217–228.
- Bobin, P., Dacoury, R., Diagana, S., et Marlier, D. (2009). L'art de motiver une équipe en période de crise. *L'Expansion Management Review*, n° 3 : 30–39.
- Boëne, B. (2003). La professionnalisation des armées : Contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique. *Revue française de sociologie*, 44(4), 647–693.
- Boin, A., & Schulman, P. (2008). Assessing NASA's safety culture : The limits and possibilities of high-reliability theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050–1062.
- Bollecker, M., Mathieu, P., & Clementz, C. (2006). *Le comportement socialement responsable des entreprises : Une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste*.
- Bollecker, M., Mathieu, P., & Clementz, C. (2008). L'évolution des systèmes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilité sociale : le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion. *Gestion 2000*, 4, 49–65.

- Boltanski, L. (1973). L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. *Revue française de sociologie*, 3–26.
- Boltanski, L. (1978). Les cadres autodidactes. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 22(1), 3–23.
- Boltanski, L., Rennes, J., & Susen, S. (2010). La fragilité de la réalité. Entretien avec Luc Boltanski. Propos recueillis par Juliette Rennes et Simon Susen. *Mouvements*, 64, 150–164.
- Bonnardot, G. (1998). La Professionnalisation totale des armées françaises : Enjeux institutionnels et sociaux. *Les Champs de Mars*, 2, 23–51.
- Bonnaud, L., & Fortané, N. (2018). L'État sanitaire de la profession vétérinaire. Action publique et régulation de l'activité professionnelle. *Sociologie*, 9 (3), 253–268.
- Boudon, R., Fillieule, R. (1969). *Les méthodes en sociologie*. PUF.
- Bouillon, F., Fresia, M., & Tallio, V. (2005a). Les terrains sensibles à l'aune de la réflexivité. *Bouillon F., Fresia M., Tallio V., (dir.), Terrains sensibles. Expériences actuelles de l'anthropologie. Paris, CEA-EHESS*, 13–28.
- Bouillon, F., Fresia, M., & Tallio, V. (2005b). *Terrains sensibles : Expériences actuelles de l'anthropologie*. Centre d'études africaines EHESS.
- Bourricaud, F. (s.d.) *La crise de l'autorité professionnelle*.
- Bourrier, M. (1996). *Une analyse stratégique de la fiabilité organisationnelle : Organisation des activités de maintenance dans quatre centrales nucléaires en France et aux Etats-unis* [PhD Thesis]. Paris, Institut d'études politiques.
- Bourrier, M. (1998). *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. FeniXX.
- Bourrier, M. (2001a). *La fiabilité est une question d'organisation*.
- Bourrier, M. (2001b). *Organiser la fiabilité : Risques collectifs et situations de crise*. L'Harmattan.
- Bourrier, M. (2003a). *La fiabilité organisationnelle : Morceaux choisis d'un état des lieux*.
- Bourrier, M. (2003b). Facteurs organisationnels : Du neuf avec du vieux. *Annales des Mines*, 19–22.
- Bourrier, M. (2009). *Maintenance, risque et fiabilité organisationnelle : Une première exploration*.
- Bourrier, M. (2011). The legacy of the high reliability organization project. *Journal of contingencies and crisis management*, 19(1), 9–13.

- Bréchet, J.-P., Monin, P., & Saives, A.-L. (2008). Légitimité, déviance et délit. *Revue française de gestion*, 3, 15–34.
- Brion, S. (2005). La coordination par la vigilance collective réciproque. *Revue française de gestion*, 1, 141–157.
- Bromley, P., Hwang, H., & Powell, W. W. (2012). Decoupling revisited : Common pressures, divergent strategies in the US nonprofit sector. *M@ n@ gement*, 15(5), 469–501.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk : Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management annals*, 6(1), 483–530.
- Brooks, D. J. (2008). Defining the science of private security through knowledge categorisation. *Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology*, 2008(Special Edition 1), 12–23.
- Brooks, D. J. (2010). What is security : Definition through knowledge categorization. *Security Journal*, 23(3), 225–239.
- Brooks, D. J. (2013). Corporate security : Using knowledge construction to define a practising body of knowledge. *Asian journal of criminology*, 8(2), 89–101.
- Brooks, D. J., & Corkill, J. (2014). Corporate security and the stratum of security management. In *Corporate security in the 21st century* (p. 216–234). Springer.
- Brooks, S., & Crosby, D. (2003). *Method and system for improved security*. Brooks, David J. « Corporate security: Using knowledge construction to define a practising body of knowledge ». *Asian journal of criminology* 8, n° 2 (2013): 89–101.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy : Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. (1993). The necessary hypocrisy. *The International Executive*, 35(1), 1–9.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy*, Seconde édition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Buckley, W. (2008). Society as a complex adaptive system. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 86.
- Buckley, W., & Buckley, W. F. (1998). *Society—a Complex Adaptive System : Essays in Social Theory* (Vol. 9). Taylor & Francis.

- Buisson, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : Un outil pour faire face à la complexification de l'environnement? *Management Avenir*, 4, 147–164.
- Buisson, M.-L. (2008). Légitimité et sciences de gestion : État des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 4, 29–57.
- Bureau, S., & Suquet, J.-B. (2007). *Pour une approche gestionnaire du modèle de la profession*.
- Burrage, M. (1996). From a gentlemen's to a public profession : Status and politics in the history of English solicitors. *International Journal of the Legal Profession*, 3(1-2), 45–80.
- Burrage, M. (2006). *Revolution and the making of the contemporary legal profession : England, France and the United States*.
- Burrage, M., & Torstendahl, R. (1990). *Professions in theory and history : Rethinking the study of the professions*. Sage Pubns.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis : Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Butler Jr, A. G. (1973). Project management : A study in organizational conflict. *Academy of Management Journal*, 16(1), 84–101.
- Cambon, J., & Guarnieri, F. (2008). *Maîtriser les défaillances des organisations en santé et sécurité au travail : La méthode Tripod*. Lavoisier.
- Caplow, T. (1954) *The sociology of work*. University of Minnesota Press.
- Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Marin, P. (2012). La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en œuvre d'une démarche de performance publique : Application au contexte public local français. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 102–117.
- Cartier, M. (2005). Perspectives sociologiques sur le travail dans les services : Les apports de Hughes, Becker et Gold. *Le mouvement social*, 2, 37–49.
- Carton, S., De Vaujany, F. X., Perez, M., & Romeyer, C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : Une approche intégrative. *Management Avenir*, 3, 159–179.
- Chamboredon, J.-C., & Lemaire, M. (1970). Proximité spatiale et distance sociale. Les grands ensembles et leur peuplement. *Revue française de sociologie*, 11(1), 3–33.

- Champy, F. (2014). Faut-il parler de déprofessionnalisations au pluriel ? Tentative de thématization de deux processus de remise en cause de pratiques professionnelles. *Recherche et formation*, 75, 133–146.
- Champy, F. (2015). *Nouvelle théorie sociologique des professions*. Presses universitaires de France.
- Champy, F. (2018). *La sociologie des professions*. Presses universitaires de France.
- Champy, F., & Deplaude, M.-O. (2015). *Comment parler des professions? Sagesse pratique, vulnérabilités et protections professionnelles*.
- Champy, F., & Israël, L. (2009). Professions et engagement public. *Sociétés contemporaines*, 1, 7–19.
- Chanut, V. (2008). Manager versus expert ? *Revue française d'administration publique*, 4, 703–716.
- Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P. L. (2011). Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management Avenir*, (8), 97-117.
- Chapron, F. (2014). *Professeur documentaliste : Profession «métissée», profession clivée ?* Peter Lang.
- Chauvat-Bouëdec, C. (2005). La validation des acquis d'expérience, opportunité ou menace pour les professions de santé ? Le cas particulier des infirmier (ère) s de bloc opératoire. *Recherche en soins infirmiers*, 2, 78–121.
- Chauveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). L'entreprise responsable. Éditions *d'organisation*, 128.
- Chauvey, J.-N. (2010). Hypocrisie, déraison : Les nouveaux leviers du contrôle? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(1), 33–51.
- Chédotel, F., & Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective—deux études de cas. *@ GRH*, 3, 15–38.
- Chédru, M., & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 61–68.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
- Christensen, K. Kjaergaard, & Petersen, K. L. (2017). Public–private partnerships on cyber security : A practice of loyalty. *International Affairs*, 93(6), 1435–1452.

- Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Miller, M. A., & Iwashyna, T. J. (2011). Becoming a high reliability organization. *Critical care*, 15(6), 314.
- Cometti, P. (2010). *Qu'est-ce que le pragmatisme ?* Folio.
- Commeiras, Nathalie, & Fournier, C. (1998). *L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : Une vision enrichie des relations*.
- Commeiras, N., Fournier, C., & Loubes, A. (2003). Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : Des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le travail? Une étude empirique auprès des managers de rayon. *Gestion internationale et pays émergents*.
- Commeiras, N., Fournier, C., & Loubes, A. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : Une étude auprès des managers de rayon1. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 73–89.
- Condomines, B., & Hennequin, E. (2013). Étudier des sujets sensibles : Les apports d'une approche mixte. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 1, 12–27.
- Crozier, M. (1968). Le problème de l'innovation dans les organisations économiques. *Sociologie du travail*, 10(10), 1–12.
- Crozier, M. (1971). Sentiments, organisations et systèmes. *Revue française de sociologie*, 141–154.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. InterEditions, Paris.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.
- Crozier, M., & Thoenig, J.-C. (1975). La régulation des systèmes organisés complexes : Le cas du système de décision politico-administratif local en France. *Revue française de sociologie*, 3–32.
- Culliere, O. (2003). La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE. *conférence AIMS*.
- Cusson, M., Dupont, B., & Lemieux, F. (2009). *Traité de sécurité intérieure*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Dassa, S. (1977). L'organisation de la sécurité dans l'entreprise. *Le travail humain*, 40(1), 161–166.
- Dassa, S., Maclouf, P., & Reynaud, J.-D. (1975). *Contribution à l'étude de l'organisation de la sécurité dans l'entreprise*.

- Davezies, P. (1999). Transformations des organisations du travail, Transformations des organisations du travail, nouvelles pathologies : Nouvelles pathologies : défis à la clinique médicale défis à la clinique médicale. *Arch. Mal. Prof*, 60(6), 542–550.
- De Bovis, C. (2009). D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité. *Management Avenir*, 7, 241–259.
- De Bovis, C., Christophe, B., & Ientile-Yalenios, J. (2011). *Les hôpitaux sont-ils des "organisations à haute fiabilité" ? Apports du concept de "HRO" à la GRH des personnels soignants.*
- De Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion.* EMS Editions.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents-2e éd.* Dunod.
- Delage, V., & Troël-Sauton, N. (2014). Essai d'une théorisation de méthode d'enquête en terrains sensibles : Le cas de la pression des institutions de sécurité sur la production discursive. *Cahiers internationaux de sociolinguistique*, 1, 147–160.
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel-Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1). De Boeck Supérieur.
- Deltort, B., & Bulot, M. (2014). *Organisation à haute fiabilité (HRO) quelles pratiques opérationnelles ?*
- Demaziere, D. (2011). La sociologie des professions, F. Champy. Presses universitaires de France, Paris (2009). 229 p. *Sociologie du travail*, 53(3), 411–413.
- Demeulenaere, P. (2012). L'interprétation des terrains et le recours à des propositions théoriques. *L'Année sociologique*, 62(1), 67–91.
- Descartes, R., & Gröber, G. (1905). *Discours de la méthode : 1637.* Heitz.
- Deschaux-Dutard, D. (2011). *Enquêter en milieu militaire.*
- Dewey, J. (1888). *The ethics of democracy.*
- Dewey, J. (1938). *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1967.
- Dewey, J. (1939). Theory of Valuation, *International Encyclopedia of Unified Science*, vol. 2.4, 1939
- Dewey, J. (2005). La réalité comme expérience. *Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 9 : 83–91. Tiré des œuvres complètes de John Dewey, Middle works, volume 3 1903-1906.

- Dexter, L. A. (2006). *Elite and specialized interviewing*. Ecpr Press.
- Di Trani, A. (2008). Travailler dans des lieux sensibles. Quand l'ethnographie devient suspecte. *Les politiques de l'enquête. Épreuves ethnographiques (245–260)*. Paris, La Découverte.
- Dickson-Swift, V., James, E. L., Kippen, S., & Liamputtong, P. (2007). Doing sensitive research : What challenges do qualitative researchers face? *Qualitative research*, 7(3), 327–353.
- Dionne-Proulx, J. (2008). Mieux gérer l'implantation des systèmes automatisés en milieu industriel. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 65–72.
- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management Avenir*, 2, 36–53.
- Djabi, M., & Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : Proposition d'une grille d'analyse. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(1), 140–148.
- Douzet, F., & Héon, S. (2013). L'analyse du risque cyber, emblématique d'un dialogue nécessaire. *Sécurité et stratégie*, 14(3), 44–52.
- Dubar, C. (2003). Sociologie des groupes professionnels en France : Un bilan prospectif. *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions*, 51–60.
- Dumez, H. (2012). *L'hypocrisie organisationnelle*.
- Dumez, H. (2016). La performativité des idées d'Henri Fayol. *AEGIS*, 63.
- Dumez, H., Gigout, E., & Journé, B. (2013). La visée externe et interne des dispositifs d'accountability. *Revue française de gestion*, 8, 171–180.
- Dupont, B., & Ocqueteau, F. (2013). *Nouveaux regards sur les métiers de la sécurité. Introduction au numéro thématique*.
- Dupré, M., Étienne, J., & Le Coze, J.-C. (2009). L'interaction régulateur/régulé : Considérations à partir du cas d'une entreprise Seveso II seuil haut. *Annales des Mines-Gerer et comprendre*, 16–27.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel-Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (Vol. 2)*. De Boeck Supérieur.
- Elias, N., Kamnitzer, P., Etoré, J., & Chartier, R. (1985). *La société de cour (Vol. 144)*. Flammarion Paris.
- Eraly, A. (2015). *Autorité et légitimité*. Eres.

- Fabre, M. (2005). Deux sources de l'épistémologie des problèmes : Dewey et Bachelard. *Les Sciences de l'éducation-Pour l'Ère nouvelle*, 38(3), 53–67.
- Fabre, M. (2006). Qu'est-ce que problématiser ? L'apport de John Dewey. *Situations de formation et problématisation*, 17–30.
- Fanchini, H., Deltort, B., & Bulot, M. (2014). Organisation à haute fiabilité (HRO) : Quelles pratiques opérationnelles ? *Congrès Lambda Mu 19 de Maîtrise des Risques et Sécurité de Fonctionnement, Dijon, 21-23 Octobre 2014*.
- Farcy, N. (2014.). *Haute fiabilité et Résilience Organisationnelle : Un changement de paradigme pour piloter la sécurité patient*. Thèse de doctorat.
- Faulconbridge, J., & Muzio, D. (2008). Organizational professionalism in globalizing law firms. *Work, employment and society*, 22(1), 7–25.
- Faulconbridge, J. R., & Muzio, D. (2007). Reinserting the professional into the study of globalizing professional service firms : The case of law. *Global Networks*, 7(3), 249–270.
- Faulconbridge, J. R., & Muzio, D. (2012). Professions in a globalizing world : Towards a transnational sociology of the professions. *International Sociology*, 27(1), 136–152.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
- Fergelot, V. (2015). *Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques : Étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal* [PhD Thesis]. Rennes 1.
- Feryn, M. (2017). Howard S. Becker, La Bonne focale. De l'utilité des cas particuliers en sciences sociales. Trad. de l'anglais par C. Merllié-Young, Paris, Éd. La Découverte, coll. Grands Repères, 2016, 268 pages. *Questions de communication*, 31, 541–543.
- Follett, M. (2002). *Diriger au-delà du conflit*.
- Fossion, G., Jamin, V., & Faulx, D. (2018). Investiguer les creux du discours par la technique d'entretien de la mise au carré. *Recherches qualitatives*, 37(1), 21–56.
- Frédérique, B. (2012). *Emploi précaire, travail indigne : Condition salariale moderne dans le nettoyage*.
- Freidson, E. (1988). *Profession of medicine : A study of the sociology of applied knowledge*. University of Chicago Press.

- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic : On the practice of knowledge*. University of Chicago press.
- Freidson, E., Chamboredon, J.-C., & Menger, P.-M. (1986). Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique. *Revue française de sociologie*, 27(3), 431–443.
- Gadéa, C., & Demazière, D. (2009). Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis. *Lectures, Publications reçues*.
- Galea, B., & Convain, E. (2009). De la mise en place des indicateurs sûreté dans les entreprises. *Securite et strategie*, 2(2), 54–63.
- Gaultier Le Bris, S. (2014). *Improvisation vs (meta) règles : Effets sur la fiabilité d'une organisation hautement fiable: le cas d'une équipe passerelle dans la Marine nationale* [PhD Thesis]. Rennes 1.
- Gauthier-Gaillard, S., & Faucon, B. (2010). Les enjeux de sûreté dans un environnement concurrentiel : Un défi pour les entreprises. *Securite et strategie*, 3(1), 49–57.
- Geoffroy, F. (2012). Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(46), 301–315.
- Gill, M. (2007). The challenges for the security sector : Thinking about security research. *Security journal*, 20(1), 27–29.
- Gill, M. (2015). Senior police officers' perspectives on private security : Sceptics, pragmatists and embracers. *Policing and society*, 25(3), 276–293.
- Gill, M. (2014). *The handbook of security*. Springer.
- Gill, M., Burns-Howell, T., Keats, G., & Taylor, E. (2007). *Demonstrating the value of security*.
- Gill, M., & Hart, J. (1999). Private security : Enforcing corporate security policy using private investigators. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 7(2), 245–261.
- Gill, M., Howell, C., Mawby, R. I., & Pease, K. (2012). The security sector in perspective. *Leicester, UK: Perpetuity Group*.
- Gill, M., Moon, C., Seaman, P., & Turbin, V. (2002). Security management and crime in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 58–64.

- Girod Seville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. *Questions de méthode en sciences de gestion, EMS Management et société*, p 325-333.
- Gobbichi, A. (2002). Women in the italian armed forces : Being professional as integration criterion. *Les Champs de Mars, 1*, 217–224.
- Gobbichi, A., & Foster, M.-B. (2003). Maintien de la paix, éthique et sens de l'honneur : Évolution des facteurs de fiabilité au sein de la profession militaire. *Les Champs de Mars, 1*, 35–53.
- Goffman, E., & Kihm, A. (1974). *Les rites d'interaction*. Ed. de minuit Paris.
- Goldenhar, L. M., Brady, P. W., Sutcliffe, K. M., & Muething, S. E. (2013). Huddling for high reliability and situation awareness. *BMJ Qual Saf, 22*(11), 899–906.
- Gomez, P.-Y. (2009). Le Pape et le gestionnaire—Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in Veritate. *La Revue des Sciences de la Gestion, 237-238*, 1–4.
- Gomez, P.-Y. (2016). Innovations managériales. *AEGIS, 35*.
- Griffiths, M., Brooks, D. J., & Corkill, J. (2010). *Defining the security professional : Definition through a body of knowledge*.
- Gros, A. (2011). Les formes de l'enquête historique : John Dewey et Max Weber. *L'Atelier du Centre de recherches historiques. Revue électronique du CRH, 07*.
- Guitton, C. (2000). La professionnalisation, nouvelle catégorie de l'intervention publique : L'exemple du programme «Nouveaux services, nouveaux emplois». *Formation emploi, 70*(1), 13–30.
- Hall, J. L. (2003). Columbia and Challenger : Organizational failure at NASA. *Space Policy, 19*(4), 239–247.
- Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : Une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. *Entreprises et histoire, 2*, 108–120.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2016). *Henri Fayol, théoricien de l'entreprise innovante*.
- Heitz, J.-M. (2014). L'action intentionnelle : Entre rationalité et irrationalité. *Humanisme et Entreprise, 2*, 69–81.
- Hennequin, E. (2012). *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : Approches en sciences sociales*. L'Harmattan.

- Heurteux, A. (2017). Le développement durable : Vers un nouveau mode de pilotage des politiques territoriales? Le cas de la métropole Nice Côte d'Azur. *Gestion et management public*, 5(1), 27–42.
- Hoeve, Y. ten, Gerard J. & et Petrie R. (2014). The nursing profession: public image, self-concept and professional identity. A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 2014, vol. 70, no 2, p. 295-309.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224–229.
- Honneth, A. (1996). *The struggle for recognition : The moral grammar of social conflicts*. Mit Press.
- Honneth, A. (2006). La société du mépris. *Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte, 90.
- Hopkins, A. (1999). The limits of normal accident theory. *Safety Science*, 32(2), 93–102.
- Hopkins, A. (2007). The problem of defining high reliability organisations. *National Research Center for Occupational Safety and Health Regulation*. January.
- Hudon, P.-A., & Mazouz, B. (2014). Le management public entre «tensions de gouvernance publique» et «obligation de résultats» : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, 3(4), 7–22.
- Hughes, E. C. (1931). *The Growth of an Institution: The Chicago Real Estate Board*. 1.
- Hughes, E. C. (1956). Division du travail et rôle social. *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996, p. 67.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*.
- Hughes, E. C. (1960). The professions in society. *Canadian Journal of Economics and Political Science/Revue canadienne de sciences économiques et science politique* 26, n° 1 (1960): 54–61.
- Hughes, E. C. (1962). *Good People and Dirty Work*, in *Social Problems*, vol. 10, no 1, p. 3-11.
- Hughes, E. C. (1963). Professions. *Daedalus*, 655–668.
- Hughes, E. C. (1973). *Education for the Professions of Medicine, Law, Theology, and Social Welfare*.

- Hughes, E. C. (1996). Pour étudier le travail d’infirmière. *Le regard sociologique*, 69–73.
- Hughes, E. C., & Chapoulie, J.-M. (1996). *Le regard sociologique : Essais choisis*. École des hautes études en sciences sociales.
- Hughes, E. C., Deutscher, I., & Hughes, H. M. (1958). *Twenty Thousand Nurses Tell Their Story : A Report on Studies of Nursing Functions Sponsored by the American Nurses’ Association [by] Everett C. Hughes, Helen MacGill Hughes [and] Irwin Deutscher. With a Foreword by Agnes Ohlson*. Lippincott.
- Jorro, A., & De Ketele, J. M. (2014). La professionnalité émergente. A. Jorro (sous la direction de), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, 241–244.
- Journé, Benoît. (2007). *Théorie pragmatiste de l’enquête et construction du sens des situations*. Le Libellio d’Aegis, 3 (4), pp3-9.
- Juhem, P. (1994). Un nouveau paradigme sociologique? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Scalpel*, 1, 1–21.
- Kammoun, M., & Boutiba, R. (2015). Malgré l’effondrement du sens dans les organisations, échapper à l’emprise comportementale grâce à la résilience. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 235–254.
- Koenig, G. (1996). Management : Les constructeurs: Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, 108, 57–70.
- Koenig, G. (2007). *Karlene Roberts-L’exigence de fiabilité*. Éditions EMS.
- Kuepers, W. M. (2011). “Trans-+-form” Leader-and followership as an embodied, emotional and aesthetic practice for creative transformation in organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 20–40.
- Lahire, B. (1998). Everett C. Hughes, Le Regard sociologique. Essais sociologiques, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Éditions de l’EHESS, 1996, 344 p. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 53, 425–429.
- Lanher, S. (2016). L’estime professionnelle selon E C. Hughes. Éléments pour une re-lecture honnethienne de la première tradition anthropo-sociologique chicagoe. *Terrains/Théories*, 4.
- Lanxade, J. (2005). De la conscription à l’armée professionnelle. *Études*, 402(3), 321–331.
- Laroche, H. (2006). Karl E. Weick et les managers : Advertance et jugement dans l’action managériale. *Les défis du sensemaking en entreprise*, 97–110.

- Larson, M. S., & Larson, M. S. (1979). *The Rise of Professionalism : A Sociological Analysis*. University of California Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1–47.
- Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction RH? *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51–68.
- Lebraty, J.-F. (2007). Améliorer la prise de décisions risquées : Comment transformer une équipe d'experts en une équipe experte ? *Colloque ORIANE sur l'analyse du risque*.
- Lee, R. M., & Renzetti, C. M. (1990). *The problems of researching sensitive topics : An overview and introduction*. Sage Publication Thousand Oaks.
- Leplat, J. (2002). Organiser la fiabilité de Bourrier. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4-1.
- Leroux, N. (1997). *Les agents de sécurité à la RATP : Groupe, catégorie professionnelle ou métier?*
- Leroux, N. (2002). Un métier en clair-obscur : Les agents de sécurité du métropolitain. *Actes du*.
- Linton, R. (1959). *Les fondements culturels de la personnalité*, trad. De l'anglais. Paris, Dunod.
- Lippert, R. K., Walby, K., & Steckle, R. (2013). Multiplicities of corporate security : Identifying emerging types, trends and issues. *Security journal*, 26(3), 206–221.
- Lipson, M. (2006). Organized hypocrisy and global governance : Implications for United Nations reform. *conference of the International Studies Association, San Diego, CA, March*.
- Livian, Y.-F. (2010). Les organisations productrices d'incompétence. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(39), 189–204.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation.
- Malinovskyte, M., Mothe, C., & Rüling, C.-C. (2016). Aspirations identitaires, complexité institutionnelle et légitimité-Vers l'intermédiation pour l'innovation. *Revue française de gestion*, 42(255), 169–183.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp 71-87.
- Martin, C., & Pajon, C. (2015). La sociologie militaire par les personnels de la défense : Une sociologie d'insiders ? *Les Champs de Mars*, 2, 23–30.
- Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 92–100.
- Mazouz, B., Rousseau, A., & Sponem, S. (2015). Les gestionnaires publics à l'épreuve des résultats. *Revue Française de Gestion*, 251, 89.
- Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question. *Revue française de gestion*, 5, 89–104.
- Menger, P.-M. (2003). *Les professions et leurs sociologies : Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*. Les Editions de la MSH.
- Mercier, S. (2000). *La formalisation de l'éthique : Un outil stratégique pour l'entreprise?* Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Merton R. K. (1953). *Éléments de méthode sociologique* (traduit de l'américain par Henri Mendras). Paris, Plon.
- Meriade, L. (2016). Les simplifications instrumentales et processuelles : Un dispositif de gestion des tensions de gouvernance publique à l'université. *Revue française d'administration publique*, 1, 131–144.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyssonier, F., & Rasolofo-Distler, F. (2011). Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 2, 81–92.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Monneuse, Denis, et Patrick Gilbert. Les figures de la professionnalisation en GRH. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 101–106.
- Morana, J., & Le Montaïguet, I. I. (2003). Le paradigme pragmatique : Une réponse aux problématique de pilotage par les processus. *Revue des Sciences de Gestion*, 73–87.

- Morel, C. (2006). Prend-on de meilleures décisions à plusieurs? *Sciences humaines*, 3, 21–21.
- Morel, C. (2012). Les décisions absurdes II. *Comment les éviter*.
- Morel, C., & Oury, J.-M. (2012). Des décisions absurdes aux processus de la haute fiabilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2, 37–44.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605–622.
- Morgan, G. (1998). Images of organization : The executive edition. *Better-Koehler Publishers and SAGE Publications, 1998, Second Edition*.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses Université Laval.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13–22.
- Mulone, M. (2013). Directeurs de sécurité en entreprise et consommation de la sécurité. Étude exploratoire canadienne. *Criminologie*, 46(2), 149–170.
- Mulone, M., & Dupont, B. (2008). Gouvernance de la sécurité et capital : Les gestionnaires de la sécurité privée. *Déviance et société*, 32(1), 21–42.
- Muzio, D., Hodgson, D., Faulconbridge, J., Beaverstock, J., & Hall, S. (2011). Towards corporate professionalization : The case of project management, management consultancy and executive search. *Current Sociology*, 59(4), 443–464.
- Myers, J. E., Thomas J. S. & White, V.a E. (2002). Advocacy for counseling and counselors: A professional imperative. *Journal of Counseling & Development*, vol. 80, no 4, p. 394-402.
- Nalla, M., & Morash, M. (2002). Assessing the scope of corporate security : Common practices and relationships with other business functions. *Security Journal*, 15(3), 7–19.
- Nay, O., & Petiteville, F. (2011). Éléments pour une sociologie du changement dans les organisations internationales. *Critique internationale*, 4, 9–20.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), 187–206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization science*, 22(5), 1286–1296.
- Ocqueteau, F. (2011a). Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale. *Champ pénal/Penal field*, 8.

- Ocqueteau, F. (2011b). Profils et trajectoires des directeurs sûreté. *Sécurité et Stratégie*, 5(1), 39–53.
- Ocqueteau, F. (2011c). Sécurité de l'entreprise et défense de la réputation de la marque. *Securite et strategie*, 6(2), 39–47.
- Ocqueteau, F. (2012). Privatisation de la «haute police» : Comment en explorer l'hypothèse? *Champ pénal/Penal field*, 9.
- Ocqueteau, F. (2016). *La privatisation du renseignement en questions : Convergences européennes et singularités françaises*.
- Ocqueteau, F., & Dupont, B. (2013). Gérer les risques dans l'entreprise vulnérable. Une comparaison franco-québécoise. *Criminologie*, 46(2), 171–193.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697–713.
- Orvain, J. (2013). Les mécanismes de structuration de l'activité des équipes de soins : Etude de cas sur la gestion des ulcères de pression. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2), 121–141.
- Orvain, J. (2014). Le Qui-Vive organisationnel : Une forme de structuration du lien attention-action. *M@n@gement*, 17(5), 346–370.
- Paradeise, C. (1985). Rhétorique professionnelle et expertise. *Sociologie du travail*, 17–31.
- Paradeise, C. (1987). Des savoirs aux compétences : Qualification et régulation des marchés du travail. *Sociologie du travail*, 35–46.
- Paradeise, C. (1988). Les professions comme marchés du travail fermés. *Sociologie et sociétés*, 20(2), 9–21.
- Parsons, T. (1968). Professions, *International Encyclopedia of Social Sciences*, vol. XII, McMillan.
- Pascal, B., & Escola, M. (2009). *Trois discours sur la condition des grands : Suivis de "Pensées" sur la politique [texte intégral]*. Ed. Mille et une nuits.
- Peaucelle, J. L. (2000a). *Henri Fayol et la recherche-action*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises.
- Peaucelle, J. L. (2000b). *Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol, Administration industrielle et générale*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises.

- Peirce, C. S. (1877). *The fixation of belief*.
- Peirce, C.S. (1903a). *Harvard Lectures on Pragmatism*.
- Peirce, C. S. (1903b). *Pragmatism – The Logic of Abduction*.
- Pellerin, M. (2010). La responsabilité sociétale des multinationales : Un engagement éthique au service de leur sûreté. *Sécurité et stratégie*, 3(HS1), 95–107.
- Perrow, C. (1981). Normal accident at three mile island. *Society*, 18(5), 17–26.
- Perrow, C. (1994). The limits of safety : The enhancement of a theory of accidents. *Journal of contingencies and crisis management*, 2(4), 212–220.
- Perrow, C. (2004). A personal note on normal accidents. *Organization & environment*, 17(1), 9–14.
- Perrow, C. (2011). *Normal accidents : Living with high risk technologies-Updated edition*. Princeton university press.
- Pesqueux, Y., & Biefnot, Y. (2002). L'éthique des affaires. *Editions d'organisation*, 46.
- Petersen, K. L. (2008). Risk, responsibility and roles redefined : Is counterterrorism a corporate responsibility? *Cambridge Review of International Affairs*, 21(3), 403–420.
- Petersen, K. L. (2012a). *Corporate risk and national security redefined*. Routledge.
- Petersen, K. L. (2012b). Risk analysis—A field within security studies? *European Journal of International Relations*, 18(4), 693–717.
- Petersen, K. L. (2013). The corporate security professional : A hybrid agent between corporate and national security. *Security journal*, 26(3), 222–235.
- Petersen, K. L. (2014). The politics of corporate security and the translation of national security. In *Corporate Security in the 21st Century* (p. 78–94). Springer.
- Pinto, J. K. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 376–387.
- Piotet, F. (2002). *La révolution des métiers*. Presses Universitaires de France.
- Pochic, S. (2004). *Le manager et l'expert, des figures imposées ?*
- Postel, N., & Rousseau, S. (2008). RSE et éthique d'entreprise : La nécessité des institutions. *M@n@gement*, 11(2), 137–160.
- Pram Gad, U., & Petersen, K. L. (2011). Concepts of politics in securitization studies. *Security Dialogue*, 42(4-5), 315–328.
- Price, M. R., & Williams, T. C. (2018). When doing wrong feels so right : Normalization of deviance. *Journal of patient safety*, 14(1), 1–2.

- Prielipp, R. C., Magro, M., Morell, R. C., & Brull, S. J. (2010). The normalization of deviance : Do we (un) knowingly accept doing the wrong thing? *Anesthesia & Analgesia*, *110*(5), 1499–1502.
- Proulx, J. (2010). Les objectifs et les illusions de la recherche en didactique des mathématiques. Réflexions et parcours de jeune chercheur. *Actes de la journée d'étude sur l'entrée du jeune chercheur dans le milieu de la recherche en didactique des mathématiques: aléas, expériences et significations*, 43–50.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, *38*(1), 53–70.
- Pruvost, G. (2007). *Enquêter sur les policiers. Entre devoir de réserve, héroïsation et accès au monde privé*. Association Terrain.
- Pupion, P.-C. (2017). Le management public des collectivités territoriales et des ONG face à de nouveaux défis. *Gestion et management public, me 5 / n° 4*(2), 6-7.
- Quinet, C. (1992). *De la rationalité limitée à la rationalité procédurale (la formation du concept de la rationalité procédurale chez Herbert Simon)* [PhD Thesis]. Paris 1.
- Quinet, C. (1994). Herbert Simon et la rationalité. *Revue française d'économie*, *9*(1), 133–181.
- Rabier, C. (2013). *Le Système des professions, entre sociologie et histoire : Retour sur une recherche*.
- Renzetti, C. M., & Lee, R. M. (1993). *Researching sensitive topics*.
- Rerup, C. (2009). Attentional triangulation : Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, *20*(5), 876–893.
- Rerup, C., & Levinthal, D. A. (2014). Situating the concept of organizational mindfulness : The multiple dimensions of organizational learning. In *Mindful change in times of permanent reorganization* (p. 33–48). Springer.
- Rigaud, E. (2016). *La «pensée résilience» : Une opportunité pour une approche intégrée de la gestion de la sécurité des organisations et des territoires*.
- Rivière, A., Commeiras, N., & Loubes, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : Une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, *31*(2), 142–162.
- Robert, B., Hémond, Y., & Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle. *Télescope printemps*, 131–153.

- Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research : High reliability organizations. *Industrial crisis quarterly*, 3(2), 111–125.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160–176.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 70–78.
- Rocher, G. (1972). *Talcott Parsons et la sociologie américaine*. Presses universitaires de France.
- Rochlin, G. I., La Porte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The self-designing high-reliability organization : Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40(4), 76–92.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive behaviors*, 27(6), 989–993.
- Rolina, G. (2010). Prescrire la sûreté, négocier l’expertise. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 84–94.
- Roquet, P. (2012). Comprendre les processus de professionnalisation : Une perspective en trois niveaux d’analyse. *Phronesis*, 1(2), 82–88.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2014). La construction de compétences collectives en environnement complexe : Une analyse en termes d’attention organisationnelle. *@GRH*, 3, 39–74.
- Roux-Dufort, C. (2000). Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : Implications pour la gestion des crises. *Laboratoire de recherches économiques et sociales- Document de travail*.
- Royal, L., & Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35(3), 27–33.
- Royer, C. (2018). De nouveaux horizons s’ouvrent pour la revue Recherches qualitatives. *Recherches qualitatives*, 37(1), 1–3.
- Ruillé, J. (2015). *Management des risques intégré des navires et de leurs armements Un ferry peut-il être une organisation à haute fiabilité?* [PhD Thesis]. Université de Nantes Angers Le Mans.
- Sahin, I. (2006). Detailed review of Rogers’ diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers’ theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 5(2), 14–23.

- Saunders, F. C. (2015). Toward high reliability project organizing in safety-critical projects. *Project Management Journal*, 46(3), 25–35.
- Sauviat, C. (2003). Deux professions dans la tourmente. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1, 21–41.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective Practitioner*. New York : Basic Book.
- Sciulli, D. (2005). Continental sociology of professions today : Conceptual contributions. *Current sociology*, 53(6), 915–942.
- Sellin, K. (2011). *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : La cartographie de connaissances comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de "Transfert de Savoir-Faire" chez Total*. [PhD Thesis]. École Centrale de Paris.
- Séraphin, G. (2004). Apparaître, l'intervention sociale comme construction de la reconnaissance. *Recherches familiales*, 1, 105–120.
- Simon, H. J. (1947). *Administrative Behavior*, (1947), New York, NY: Macmillan.
- Simon, H. J. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1), 161-176.
- Simon, N. (2016). Alain Eraly, Autorité et légitimité. Le sens du collectif. *Lectures*.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity : The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership : The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257–273.
- Smith, C., & Brooks, D. J. (2012). *Security science : The theory and practice of security*. Butterworth-Heinemann.
- Soutrenon, E. (2005). Le «questionnaire ethnographique» Réflexions sur une pratique de terrain. *Genèses*, 3, 121–137.
- Taphanel, L. (2012). Les organisations à haute fiabilité : Un terrain d'apprentissage pour les DRH des entreprises cotées. *Reims: Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*.
- Taphanel, L. (2014). La fiabilité organisationnelle : Un objectif pertinent pour les DRH des entreprises cotées? *Gestion 2000*, 31(6), 67–86.
- Taphanel, L. (2015). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance de l'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(51), 237–242.

- Theroude, F., Braesch, C., & Haurat, A. (2001). OLYMPIOS : Un modèle pour le pilotage de processus. *MOSIM*, 1, 25–27.
- Thévenet, M. (2006). Tous professionnels! *Revue française de gestion*, 9, 15–34.
- Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. P.: Gallimard.
- Thoenig Jean-Claude, Duran Patrice. L'État et la gestion publique territoriale. *Revue française de science politique*, 46e année, n°4, 1996. pp. 580-623.
- Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience : An interactionist approach. *M@ n@ gement*, 12(4), 230–264.
- Tremblay, J.-M. (2005). Rocher, Guy (1924-), sociologue, "La sociologie parsonnienne : Influence et controverse". *Talcott Parsons et la sociologie américaine*.
- Valéau, P., & Annette, F. (2012). La gestion des «déviances» des associations par les pouvoirs publics : Une autonomie conditionnelle. *Management international/ International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 139–152.
- Vasselin, K. (2002). Faire le ménage : De la condition domestique à la revendication d'une professionnalité. *La révolution des métiers*, 77–98.
- Vaughan, D. (1986). *Uncoupling : Turning points in intimate relationships*. New York: Oxford University Press.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision : Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations : Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 25(1), 271–305.
- Vendelo, M. T., & Rerup, C. (2009). Weak cues and attentional triangulation : The Pearl Jam concert accident at Roskilde Festival. *Academy of Management Annual Meeting, Chicago, IL*, 1–38.
- Véry, P. (2013). Les besoins communs à toutes les directions sûreté. *Sécurité et stratégie*, 14(3), 21–24.
- Vidal, R., Arnaud, C., & Tiberghien, E. B. (2010). *Fiabilité organisationnelle et maîtrise de la tension entre contrôle et écoute dans la gestion des feux de forêt : Approche comparée France/Etats-Unis*. Télescope.
- Walby, K., & Lippert, R. (2013). *Introduction to special issue on new developments in corporate security and contract private security*. Springer.

- Walby, K., & Lippert, R. (2014). *Corporate security in the 21st century : Theory and practice in international perspective*. Springer.
- Weber, M. (1971). *Économie et société (1921)*. Paris, Plon, 218–219.
- Weber, M. (1996). *Sociologie des religions* (Gallimard).
- Weber, M. (2013). *Le savant et le politique*. Presses Électroniques de France.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537–550.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357–381.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected : Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability : Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3(1), 81–123.
- Wilensky, H. L. (1956). *Intellectuals in labor unions: Organizational pressures on professional roles*. Free Press.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American journal of sociology* 70.2 : 137-158.
- Wittorski, R. (2008). Professionnaliser la formation : enjeux, modalités, difficultés, *Formation emploi*, 101, 105-117.
- Wittorski, R. (2009). À propos de la professionnalisation. JM Barbier, E Bourgeois, G Chapelle et JC Ruano-Borbalan. *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, PUF, pp.781-793, 2009.
- Worms, J.-P. (1966). Le préfet et ses notables. *Sociologie du travail*, 8(8), 249–275.
- Yahia, A. (s. d.). *Instrumentation de gestion et problématique de tension : Analyse à partir de l'implantation d'un système d'appréciation des performances*.
- Zask, J. (2004). L'enquête sociale comme inter-objectivation. *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, 141–163.

- Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013). Les motivations au découplage : L'exemple de l'introduction de l'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-1.
- Zgoulli-Swalhi, S. (2014). *Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH ?* [Phd thesis], Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc.

Table des annexes

<i><u>Annexe 1 : Étude des comités exécutifs des entreprises du CAC 40.....</u></i>	<i><u>471</u></i>
<i><u>Annexe 2 : Définitions tirées du dictionnaire de l'Académie Française.....</u></i>	<i><u>473</u></i>
<i><u>Annexe 3 : Questionnaire préalable aux entretiens avec les directeurs sûreté.....</u></i>	<i><u>485</u></i>
<i><u>Annexe 4 : Questionnaire utilisé lors des entretiens avec les directeurs sûreté.....</u></i>	<i><u>487</u></i>
<i><u>Annexe 5 : Résultats de l'étude des numéros de Sécurité et Stratégie.....</u></i>	<i><u>491</u></i>

Annexe 1 : Étude des comités exécutifs des entreprises du CAC 40

Cette étude a été réalisée en mars 2018 à partir des sites internet des entreprises du CAC 40.

Pour chaque entreprise ont été notés les fonctions des membres du ComEx, tels qu'ils apparaissaient sur le site de l'entreprise.

Les intitulés, parfois originaux, ont été conservés.

	PDG	Finances	Internat	Comm	RH	Dévelop	Juridique	COO	Talent & culture	R&D	SI	Stratégie	Transfo (num)	Ops	Techno	Syst indus	Achats	Ventes	Commercial	Conformité	Risques	Qualité	Innovation	Marketing	Sécurité
Accor Hotels	1	1				1	1	1																	
Air liquide	1	1	1			1			1			1				1									
Airbus	1	1										1					1								
Accor/Mina	1											1							1						
Aeros	1	1					1	1																	
Acta	1	1					1													1		1			
BNP Paribas	1	1										1													
Bovigen	1	1										1													
Capgemini	1	1										1													
Carrefour	1	1										1													
Carita agricole	1	1										1													
Danone	1	1										1													
Engie	1	1										1													
Enxior	1	1										1													
Neotig	1	1										1													
LafargeHolcim	1	1										1													
LafargeHolcim	1	1										1													
Legrand	1	1										1													
LCI/af	1	1										1													
LMWH	1	1										1													
LMWH	1	1										1													
Michelin	1	1										1													
Orange	1	1										1													
Orange	1	1										1													
Renold Ricard	1	1										1													
Renold Ricard	1	1										1													
Grande PMA	1	1										1													
Publicis Groupe	1	1										1													
Renault	1	1										1													
Renault	1	1										1													
Safvan	1	1										1													
Saint-Gobain	1	1										1													
Santofi	1	1										1													
Schneider Electric	1	1										1													
Schneider Electric	1	1										1													
Société générale	1	1										1													
Société générale	1	1										1													
Sodexo	1	1										1													
Sodexo	1	1										1													
Sobay	1	1										1													
STMicroelectronics	1	1										1													
STMicroelectronics	1	1										1													
Technip MC	1	1										1													
Technip MC	1	1										1													
Teal	1	1										1													
Teal	1	1										1													
Unibail-Rodamco	1	1										1													
Unibail-Rodamco	1	1										1													
Valeo	1	1										1													
Valeo	1	1										1													
Vinci	1	1										1													
Vinci	1	1										1													
Total	39	38	5	13	34	10	13	3	1	7	5	16	7	6	2	4	3	3	2	4	4	4	5	3	1

Annexe 2 : Définitions tirées du dictionnaire de l'Académie Française

Sécurité et sûreté

Nota : l'orthographe d'origine, telle que récupérée sur le site internet de l'Académie Française est respectée.

Année	Sécurité	Sûreté
1694 (1° Ed.)	<p>Confiance intérieure, tranquillité d'esprit bien ou mal fondée dans un temps, dans une occasion où il pourroit y avoir sujet de craindre.</p> <p><i>Au milieu de tant de perils vous ne craignez rien.</i></p> <p><i>Votre securité m'épouvante.</i></p> <p><i>Il dormoit au milieu des ennemis avec un securité incroyable.</i></p> <p><i>Dans une grande securité de conscience.</i></p> <p><i>La confiance que les soldats avoient en leur General, les faisoit dormir dans une pleine securité.</i></p>	<p>Pas de définition</p>
1762 (4° Ed.)	<p>Confiance, tranquillité d'esprit bien ou mal fondée, dans un temps, dans une occasion où il pourroit y avoir sujet de craindre.</p> <p><i>Au milieu de tant de périls, vous ne craignez rien, votre sécurité m'étonne.</i></p> <p><i>Il dormoit au milieu des ennemis avec une sécurité incroyable.</i></p> <p><i>Dans une grande sécurité de</i></p>	<p>Éloignement de tout péril, état de celui qui n'a rien à craindre.</p> <p><i>Grande sureté. Pleine & entière sureté. Pourvoir à sa sureté. Dormir en sureté. Il n'y a pas de sureté à demeurer là. Il n'y a pas de sureté en ce lieu-là. La sureté publique est bien établie. Violenter la sureté publique. Être en sureté. Se rendre, se mettre en lieu de sureté.</i></p>

	<p><i>conscience.</i></p>	<p><i>Être en lieu de sureté</i>, pour dire, Être dans un lieu d'asile, dans un lieu où l'on n'a rien à craindre pour sa personne.</p> <p>Et, <i>Mettre un homme en lieu de sureté</i>, pour dire, Le mettre en prison, s'assurer de sa personne.</p> <p><i>Une chose ne se peut faire en sureté de conscience</i>, pour dire, qu'Elle ne peut se faire sans blesser la conscience.</p> <p><i>La défiance est mère de sureté.</i></p> <p>Se dit aussi d'Une sorte de caution, de garantie que l'on donne pour l'exécution d'un traité. <i>Quand il fait une affaire, il prend toutes les suretés possibles. Je veux avoir mes suretés. Vous voulez que je vous donne mon argent, où est ma sureté?</i></p> <p><i>Places de sureté</i>, Les Places qu'un Prince donne ou retient pour la sureté de l'exécution d'un traité.</p>
<p>1798 (5° Ed.)</p>	<p>Confiance, tranquillité d'esprit bien ou mal fondée, dans un temps, dans une occasion où il pourroit y avoir sujet de craindre.</p> <p><i>Au milieu de tant de périls, vous ne craignez rien, votre sécurité m'étonne.</i></p> <p><i>Il dormoit au milieu des ennemis avec une sécurité incroyable.</i></p> <p><i>Dans une grande sécurité de conscience.</i></p>	<p>Éloignement de tout péril, état de celui qui n'a rien à craindre.</p> <p><i>Grande sûreté. Pleine et entière sûreté. Pourvoir à sa sûreté. Dormir en sûreté. Il n'y a pas de sûreté à demeurer là. Il n'y a pas de sûreté en ce lieu-là. La sûreté publique est bien établie. Violer la sûreté publique. Être en sûreté. Se rendre, se mettre en lieu de sûreté.</i></p> <p>On dit, <i>Être en lieu de sûreté</i>, pour dire, Être dans un lieu d'asile, dans un lieu où l'on n'a rien à craindre pour sa personne; et, <i>Mettre un homme en lieu de sûreté</i>, pour dire, Le mettre en prison, s'assurer de sa</p>

		<p>personne.</p> <p>On dit, qu'<i>Une chose ne se peut faire en sûreté de conscience</i>, pour, qu'Elle ne peut se faire sans blesser la conscience.</p> <p>On dit proverbialement, <i>La défiance est mère de sûreté</i>.</p> <p>Se dit aussi d'Une sorte de caution, de garantie que l'on donne pour l'exécution d'un traité. <i>Quand il fait une affaire, il prend toutes les sûretés possibles. Je veux avoir mes sûretés. Vous voulez que je vous donne mon argent, où est ma sûreté?</i></p> <p>On appelle <i>Places de sûreté</i>, Les Places qu'un Prince donne ou retient pour la sûreté de l'exécution d'un traité.</p>
<p>1835 (6° Ed.)</p>	<p>Confiance, tranquillité d'esprit qui résulte de l'opinion, bien ou mal fondée, qu'on n'a pas à craindre de danger.</p> <p><i>Au milieu de tant de périls, vous ne craignez rien, votre sécurité m'étonne.</i></p> <p><i>Il dormait au milieu des ennemis avec une sécurité incroyable.</i></p> <p><i>Une grande sécurité de conscience.</i></p> <p><i>Tout est calme aujourd'hui, mais j'ai peu de sécurité pour l'avenir.</i></p> <p><i>Nos vaisseaux parcourent maintenant ces mers avec sécurité.</i></p> <p><i>L'industrie a besoin de sécurité.</i></p>	<p>Éloignement de tout péril, état de celui qui n'a rien à craindre pour sa personne ou pour sa fortune. <i>Grande sûreté. Pleine et entière sûreté. Pourvoir à sa sûreté. Dormir; voyager en sûreté. Il n'y a pas de sûreté à demeurer là. Il n'y a pas de sûreté en ce lieu-là. Mettre son bien en sûreté. Votre sûreté exige que vous preniez telle précaution. Cela compromettrait votre sûreté. La sûreté publique est bien établie. Violer la sûreté publique. La sûreté de l'État. Être en sûreté. Se rendre, se mettre en lieu de sûreté.</i></p> <p><i>Être en lieu de sûreté</i>, Être dans un lieu d'asile, dans un lieu où l'on n'a rien à craindre pour sa personne. <i>Mettre quelqu'un en lieu de sûreté</i>, se dit quelquefois</p>

dans le sens qui précède; mais il signifie plus souvent,

En sûreté de conscience, Sans que la conscience soit blessée. Vous ne pouvez pas faire cela en sûreté de conscience. Vous pouvez penser, agir ainsi en sûreté, en toute sûreté de conscience.

Prov., *La méfiance est la mère de sûreté, ou Méfiance est mère de sûreté.*

Serrure de sûreté, verrou de sûreté, Serrure, verrou faits de manière qu'il est moins facile de les ouvrir ou de les forcer que les serrures et les verrous ordinaires.

Soupape de sûreté d'une machine à vapeur, Celle qui est destinée à laisser échapper la vapeur, en se levant d'elle-même, lorsque le degré de dilatation est tel, que la chaudière éclaterait, si la vapeur ne trouvait point d'issue.

se dit aussi d'Une sorte de caution, de garantie que l'on donne pour l'exécution d'un traité. *Quand il fait une affaire, il prend toutes les sûretés possibles. Je veux avoir mes sûretés. Vous voulez que je vous donne mon argent, où est ma sûreté? Il m'a donné des sûretés. Pour sûreté de quoi...*

Places de sûreté, Les places qu'un prince, qu'un État donne ou retient pour la sûreté de l'exécution d'un traité.

signifie quelquefois, Assurance, fermeté du pied pour marcher, de la main pour écrire, pour faire une opération chirurgicale, etc. *Il y a peu d'animaux dont le pied ait plus*

		<p><i>de sûreté que les chèvres et les mulets. Ce chirurgien a beaucoup de sûreté dans la main. Il a une grande sûreté de main. On dit figurément, Sûreté de tact, de goût, de coup d'oeil.</i></p>
<p>1932 (8° Ed.)</p>	<p>Confiance, tranquillité d'esprit qui résulte de l'opinion, bien ou mal fondée, qu'on n'a pas à craindre de danger.</p> <p><i>Au milieu de tant de périls, votre sécurité m'étonne.</i></p> <p><i>Une grande sécurité de conscience.</i></p> <p><i>Tout est calme aujourd'hui, mais j'ai peu de sécurité pour l'avenir.</i></p> <p>Il signifie, par extension, Tranquillité, absence de danger.</p> <p><i>Nos vaisseaux parcourent maintenant ces mers avec sécurité.</i></p> <p><i>L'industrie a besoin de sécurité.</i></p> <p><i>Nous ne sommes pas en sécurité ici.</i></p>	<p>Éloignement de tout péril; état de celui qui n'a rien à craindre pour sa personne ou pour sa fortune; état de ce qui est à l'abri.</p> <p><i>Pleine et entière sûreté. Pourvoir à sa sûreté. Dormir, voyager en sûreté. Mettre sa fortune en sûreté. Votre sûreté exige que vous preniez telle précaution. Cela compromettrait votre sûreté. La sûreté de l'État. Être en sûreté. Se mettre en sûreté.</i></p> <p><i>Prov., La prudence est la mère de la sûreté ou Prudence est mère de sûreté.</i></p> <p><i>En sûreté de conscience, Sans que la conscience soit blessée. Vous pouvez penser, agir ainsi en sûreté, en toute sûreté de conscience.</i></p> <p><i>Serrure de sûreté, verrou de sûreté, Serrure, verrou faits de manière qu'il est moins facile de les ouvrir ou de les forcer que les serrures et les verrous ordinaires. On dit de même : Chaîne de sûreté. Soupape de sûreté, Celle qui est destinée à laisser échapper la vapeur, en se levant d'elle-même, lorsque la pression devient telle que la chaudière éclaterait si la vapeur ne trouvait point d'issue. Il s'emploie aussi figurément.</i></p> <p><i>Police de sûreté, Police chargée de la sûreté de l'État.</i></p>

		<p>En termes militaires, <i>Service de sûreté</i>, Service chargé de fournir au commandement des renseignements sur l'ennemi. SÛRETÉ se dit aussi d'une Mesure de précaution. <i>Il prit toutes ses sûretés contre cet accident.</i></p> <p>Prov., <i>Deux sûretés valent mieux qu'une.</i> SÛRETÉ se dit encore d'une Sorte de caution, de garantie que l'on donne pour l'exécution d'un traité. <i>Quand il fait une affaire, il prend toutes les sûretés possibles. Il m'a donné des sûretés.</i></p> <p><i>Places de sûreté</i>, Places qu'un prince, qu'un État donne ou retient pour la sûreté de l'exécution d'un traité. SÛRETÉ signifie également Caractère d'un homme sur qui on peut compter. <i>Cet homme est d'une sûreté à toute épreuve.</i></p> <p>Il signifie aussi Assurance, fermeté d'un membre, d'un sens, d'une faculté, etc. <i>Il y a peu d'animaux dont le pied ait plus de sûreté que les chèvres et les mulets. Ce chirurgien a une remarquable sûreté de main. Il a une grande sûreté de goût, de coup d'œil, de jugement.</i></p>
<p>Actuel (9° Ed.)</p>	<p>Non encore défini</p>	<p>Non encore défini</p>

Fonction

FONCTION n. f. XIV^e siècle, *funcion* ; refait au XVI^e siècle. Emprunté du latin *functio*, « accomplissement, exécution ».

★ 1. Ensemble des activités, obligations et devoirs inhérents à l'exercice d'une charge, d'un emploi ; cette charge, cet emploi même. (Souvent au pluriel.) *Remplir les fonctions de maire. Prendre ses fonctions, entrer en fonction ou en fonctions. Rester en fonction, en activité. Résilier ses fonctions. Se démettre, être relevé, être suspendu de ses fonctions. Un magistrat dans l'exercice de ses fonctions. Il s'acquitte bien de ses fonctions. Outrepasser ses fonctions. Fonctions civiles, militaires. Se porter candidat à une fonction électorale. Accéder, être appelé à de hautes fonctions. Fonction honorifique. Cumul de fonctions.* ● DROIT ADMINISTRATIF. *La fonction publique, l'ensemble des postes dévolus aux agents de l'État et, par méton., l'ensemble des fonctionnaires. Le statut de la fonction publique. Les syndicats de la fonction publique. Fonctions d'autorité, pouvoirs de décision et de direction dont sont investis certains fonctionnaires dépositaires de l'autorité publique. Les recteurs d'académie exercent des fonctions d'autorité.* ● Loc. verb. *Faire fonction de*, remplir, pour une période déterminée, une charge, un emploi, dont on n'est pas titulaire. *Il fait fonction de chef de service.* ● Loc. adj. *De fonction*, mis à la disposition d'une personne, pour lui permettre de remplir sa mission, d'exercer ses activités. *Logement, voiture de fonction.* ● Loc. adv. *Par fonction*, en raison même de la fonction exercée. *Par fonction, le président d'une assemblée doit s'abstenir de participer au débat.* ● Par anal. Rôle particulier exercé au sein d'un groupe, d'une société. *La fonction sociale de l'artiste. La fonction de la presse.*

★ 2. Rôle caractéristique joué par un élément au sein d'un ensemble. PHYSIOL. Activité spécifique d'une cellule, d'un organe, d'un appareil, orientée vers un résultat déterminé. *La fonction excrétrice du rein. Fonction respiratoire. La fonction chlorophyllienne des plantes vertes.* Au pluriel. Ensemble d'opérations visant au maintien ou au développement de la vie. *Les fonctions de nutrition, de reproduction. Les fonctions de relation mettent en rapport l'organisme avec son milieu.* Expr. *La fonction crée l'organe*, formule empruntée à certaines théories transformistes et devenue proverbiale. Par anal. *Fonctions psychiques.* - GRAMM. *Fonction syntaxique* ou, ellipt., *fonction*, rôle joué par un mot, un groupe de mots, une proposition dans la structure d'une phrase. *Fonction de sujet, d'attribut. Fonction de complément. Nature et fonc-*

tion d'une proposition. - LINGUIST. *Les fonctions du langage.* - CHIM. Rôle joué par un atome ou un groupe d'atomes dans un ensemble de réactions ; ensemble de propriétés communes aux molécules qui possèdent le même groupement d'atomes (on dit aussi *Groupe caractéristique*). *La fonction acide, la fonction alcool.*

★ 3. MATH. Relation qui, à tout élément d'un ensemble, fait correspondre au plus un élément d'un autre ensemble. *Fonction à une, à plusieurs variables. Fonction numérique, algébrique. La représentation graphique d'une fonction. Analyse d'une fonction. Fonction continue d'une variable, fonction discontinue d'une variable en un point, voir **Continu**, **Discontinu**. Fonction croissante, décroissante, voir ces mots. Limite d'une fonction, voir **Limite**.*

★ 4. Loc. verb. *Être fonction de*, dépendre de ; être proportionnel à. *La pression d'un gaz est fonction de son volume et de sa température. La dilatation des métaux est fonction de la température. La consommation est fonction du pouvoir d'achat. Ma décision sera fonction des avis recueillis.* Loc. prép. *En fonction de*, en proportion de, en considération de. *La prudence commande de régler ses dépenses en fonction de ses ressources.*

Métier et profession

MÉTIER n. m. IX^e siècle, *menestier*. Issu du latin *ministerium*, « fonction de serviteur ».

I. Travail dont une personne tire ses moyens d'existence et qui définit son état, sa condition¹.

1. Activité qu'une personne est autorisée à exercer en vertu d'une compétence reconnue, d'un savoir-faire acquis dans les domaines des arts mécaniques et industriels, de l'artisanat. *Le métier de cordonnier, de tailleur, de serrurier, de charpentier, de maçon. Corps de métier* ou, ellipt., *métier*, autrefois, communauté d'artisans dont les membres formaient une corporation ; désigne aujourd'hui l'ensemble des personnes exerçant la même profession manuelle ou mécanique. (...)

2. Se dit, en un sens plus général, de l'activité professionnelle qu'exerce une personne. *Quel est son métier ? Changer de métier. Il a fait tous les métiers. Le métier de professeur, d'avocat. Embrasser le métier des armes. C'est un beau métier, un métier qui nourrit son homme. Les petits métiers, les plus humbles. Être nouveau, ancien dans le métier. Être habile homme en son métier. Il connaît toutes les finesses, toutes les fi-*

¹Le deuxième sens de métier étant celui qui fait référence au textile (métier à tisser).

celles du métier. ■ Par méton. Habilité, compétence particulière qui résulte de l'exercice d'une profession, de la pratique ordinaire d'une activité. *Avoir du métier. Il manque encore de métier. Cet acteur a du talent, mais aucun métier.* Expr. fam. *C'est le métier qui rentre*, se dit pour encourager un débutant qui vient de commettre une maladresse. ■ Loc. et expr. *Être du métier. Gens de métier. Prenez l'avis d'un homme de métier*, compétent en la matière. (...)

3. Par anal. Se dit des activités qu'une personne accomplit dans l'exercice de sa charge, de son emploi, des fonctions qu'elle assume. *Le métier de roi. Faire son métier de ministre.* (...)

PROFESSION n. f. XII^e siècle. Emprunté du latin *professio*, « déclaration, manifestation ; profession, état, métier », lui-même dérivé de *profiteri*, « déclarer ouvertement ; s'engager à, promettre ».

1. Déclaration, faite publiquement, d'une intention, d'une opinion, d'un sentiment, etc. Surtout dans la locution verbale *Faire profession de.* (...)

2. Métier ; activité qu'une personne exerce régulièrement afin de se procurer les moyens nécessaires pour subvenir à son existence. *Quelle est votre profession ? Choisir, embrasser une profession. Exercer une profession. Être sans profession. La profession d'avocat, de coiffeur. Les professions juridiques, artisanales.* Profession libérale, exercée de façon indépendante et responsable, et qui n'est ni commerciale ni salariée. L'avocat, l'expert-comptable, le médecin exercent une profession libérale. ■ Loc. adj. *De profession*, complète l'indication d'une activité pour souligner qu'elle constitue le métier de celui qui l'exerce. *Ce danseur est ingénieur de profession.* Fig. et souvent en mauvaise part, pour pointer un trait essentiel de caractère, de comportement. *Tartuffe est un dévot de profession.* ■ Au singulier, dans un sens collectif. Ensemble de ceux qui exercent le même métier, qui travaillent dans un même secteur d'activité ; par ext., ce secteur d'activité et les intérêts qu'il représente. *À l'annonce de la réforme, toute la profession a fait front. C'est une femme reconnue dans sa profession.*

Expert

EXPERT, -ERTE adj. et n. XIII^e siècle, comme adjectif, *espert*, au sens de « alerte, adroit » ; refait au XIV^e siècle. Issu du latin *expertus*, « éprouvé, qui a fait ses preuves », participe passé de *experiri*, « faire l'essai de ».

I. Adj. Qui est expérimenté, qui a acquis, par la pratique, compétence et habileté. *Un serrurier des plus experts. Il est expert au maniement du sabre. Il est expert à tromper son monde.* Par méton. *Manier un objet d'une main experte. Scruter un tableau d'un regard expert. Les doigts experts d'un horloger, d'un masseur.*

II. N. m.

1. DROIT. Personne qui, en raison de sa compétence dans tel ou tel domaine, est désignée par une juridiction pour donner un avis technique autorisé. *Un expert assermenté. Être nommé expert, être désigné comme expert près les tribunaux. L'expert aura bientôt remis son rapport. Aux dires, sur la foi des experts. Un expert-graphologue.* En apposition. *Le dossier de l'accident a été confié à un médecin expert.* Par ext. Spécialiste, agréé ou non. *L'expert de la compagnie d'assurances. Expert-comptable, voir ce mot.*

2. Personne particulièrement qualifiée dont la profession consiste à se prononcer sur l'origine, l'authenticité, la valeur d'un objet d'art ou d'un objet de collection. *Un expert en timbres, en meubles de style, en faïences, en livres anciens. L'expert estime que ce tableau, cet autographe est un faux. Faire appel à un expert pour fixer une mise à prix.* ■ Par ext. Toute personne qui, connaissant bien un domaine particulier, en a fait sa spécialité. *C'est un expert en architecture médiévale. Plus qu'un connaisseur, c'est un expert.*

Fiabilité

FIABILITÉ n. f. XIII^e siècle, *fiabilité*, au sens de « confiance » ; XX^e siècle, au sens 1. Dérivé de *fiable*.

1. TECHN. Capacité d'un appareil, d'un dispositif, à accomplir sa fonction sans défaillance, dans les conditions requises d'utilisation, et pendant une durée déterminée. *La fiabilité d'un moteur, d'un composant électronique. La fiabilité d'un matériel mécanique, électrique.*

2. Caractère de ce en quoi on peut avoir confiance. *La fiabilité d'une méthode, d'un sondage.*

Confiance

CONFIANCE n. f. XIII^e siècle, *confiance*. Emprunté du latin *confidentia*, « confiance », dérivé de *confidere* (voir **Confier**).

1. Espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose, certitude de la loyauté d'autrui. *Mettre sa confiance en Dieu, en un ami, en l'avenir. Une confiance totale, absolue, aveugle. Une confiance excessive, injustifiée, mal placée. Avoir confiance en quelqu'un. Faire confiance à quelqu'un. Il n'est pas digne de votre confiance. Donner, retirer sa confiance à un associé. Abus de confiance, voir **Abus**.*
2. Espérance ferme que les autres placent en vous ; conviction qu'ils peuvent avoir de votre sincérité, de votre dévouement, de votre honnêteté. *Gagner, mériter la confiance de quelqu'un. Donner confiance à quelqu'un. Ce médecin a toute la confiance de ses malades. Mettre quelqu'un en confiance. Il a su instaurer un climat de confiance. Vous avez enfin obtenu sa confiance. Conserver, perdre la confiance de ses collaborateurs. Un commerçant doit inspirer confiance à ses clients. Par anal. Avoir confiance en un remède, en l'efficacité d'un remède. ■ POLIT. Question de confiance, procédure par laquelle un gouvernement demande à une assemblée parlementaire d'approuver sa politique en mettant en jeu sa responsabilité. Poser la question de confiance. Vote de confiance, vote marquant approbation de la politique du gouvernement.*
3. Sentiment de sécurité qu'éprouve celui qui compte sur lui-même. *Un homme plein de confiance. Confiance en soi, assurance que donne à quelqu'un le sentiment de ses capacités, de sa valeur. Avoir confiance en soi. Il manque de confiance en lui.*
4. Sentiment d'assurance que donne la foi en l'avenir. *Perdre confiance. Ce succès lui a redonné confiance. Après son échec, il a vite repris confiance. Affronter une épreuve avec confiance. Aborder un examen avec confiance. Pécher par excès de confiance.*
5. Loc. *En confiance, en toute confiance, en sécurité. Être, se sentir en confiance. S'adresser à quelqu'un en confiance, en toute confiance, sans crainte. De confiance. Une maison de confiance, dont la bonne réputation garantit l'honnêteté. Acheter de confiance, les yeux fermés, en se fiant à l'intégrité du vendeur. Homme, personne de confiance, intermédiaire que l'on emploie dans des affaires délicates. Je vous envoie mon homme de confiance. C'est une personne de confiance, qui peut être recommandée. Un poste de confiance, un emploi que l'on ne confie qu'à une personne sûre.*

Légitimité

LÉGITIMITÉ n. f. xvii^e siècle. Dérivé de légitime.

■ Caractère de ce qui est fondé en droit ou de ce qui est conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition. *La légitimité d'une demande, d'une action. Contester la légitimité d'un mariage. La légitimité d'une pratique, d'un usage.* En parlant d'une personne. *Il a perdu toute légitimité*, son pouvoir, son autorité, son prestige ne sont plus reconnus.

▪ Spécialement. Droit des princes considérés comme légitimes. S'est dit particulièrement en France, à partir du congrès de Vienne (1815), du droit des princes aînés des monarchies européennes. *Les défenseurs, les partisans de la légitimité.*

▪ Se dit aussi des actions d'éclat, des services rendus ou de l'adhésion populaire dont peut se réclamer un chef d'État et qui fondent son autorité. *Avoir été le libérateur du territoire lui conférait une légitimité historique.*

Annexe 3 : Questionnaire préalable aux entretiens avec les directeurs sûreté

Thèmes de discussion relatifs à l'évolution de l'image de la sûreté d'entreprise

I Aperçu historique

La direction

Pourquoi les directions sûreté ont-elles été créées (objectifs, intérêts) ?

Quels manques identifiés (ou suspectés) ont-ils présidé à cette création ?

→ y a-t-il eu une évolution des raisons et des manques au cours du temps ?

Les directions sûreté ont-elles vu leurs missions évoluer dans le temps ?

Les attentes formelles et informelles envers la direction sûreté ont-elles évolué dans le temps ?

→ de la part du commanditaire (direction) ?

→ de la part du bénéficiaire (client interne) ?

Les directeurs

Les profils des directeurs sûreté sont-ils constants dans le temps ?

→ quelles sont leurs évolutions ?

→ quelles sont les raisons de ces évolutions ?

Quelles attentes formelles et informelles y a-t-il envers le directeur sûreté ?

→ de la part du commanditaire (direction) ?

→ de la part du bénéficiaire (client interne) ?

II L'image de la direction sûreté

Historique

Y a-t-il concordance/disparité/alternance entre l'image que donne la direction sûreté et celle de l'entreprise ?

→ y a-t-il eu évolution dans le temps ?

→ si oui, à quoi est-ce dû ?

Quelle était la situation dans les entreprises pour lesquelles vous avez travaillé ?

→ quelles en sont les raisons ?

Actuellement

Le directeur sûreté est-il vu comme un expert ? un professionnel ?

Se forme-t-il régulièrement ? Où ? Avec qui ? Par qui l'est-il ?

Quelle image devrait avoir la direction sûreté dans l'entreprise ?

Quelle image d'elle-même la direction sûreté est-elle en train de construire ?

Pour les autres membres de l'entreprise, quelle image devrait être celle de la direction sûreté ?

→ direction

→ employés en général

→ bénéficiaires de la direction sûreté

Quelle image est perçue par les autres membres de l'entreprise ?

→ direction

→ employés en général

→ bénéficiaires de la direction sûreté

Quelles sont les tendances de l'évolution de l'image de la direction sûreté de l'entreprise ?

→ direction

→ employés en général

→ bénéficiaires de la direction sûreté

Quelle image de la direction sûreté les organisations professionnelles veulent-elles construire ?

Y arrivent-elles ?

La sûreté est-elle vue comme une profession au sens noble du terme ?

Annexe 4 : Questionnaire utilisé lors des entretiens avec les directeurs sûreté

0 Généralités

- *Secteur et effectif de l'entreprise*
- *Effectif de la direction sûreté*
- *Combien de niveaux hiérarchiques existe-t-il entre le patron de l'entreprise et vous ?*
- *Quelles sont les missions de la direction sûreté ?*

I Formation

- *Comment avez-vous été préparé à l'exercice de vos fonctions ?*
- *Votre métier précédent vous a-t-il correctement préparé à l'exercice de vos fonctions ou auriez-vous apprécié une formation spécifique ? Si oui, laquelle ?*
- *Disposiez-vous de toutes les connaissances ou savoir-faire utiles et indispensables lorsque vous avez pris votre poste ou avez-vous dû en acquérir ? Lesquels ?*
- *Avez-vous reçu une formation générale et spécifique à l'exercice de votre métier ou était-ce inutile ?*
- *Vos collaborateurs étaient-ils prêts à prendre leur poste en arrivant ou aurait-il fallu les former ? À quoi ? Comment ?*

II Profession

- *La sûreté est-elle une mission comme les autres ou une mission « d'ordre supérieur » ?*
- *Tout le monde peut-il exercer la sûreté ou faut-il une expertise particulière ?*
- *L'exercice de la sûreté pousse-t-il à des réflexions éthiques et déontologiques ? Lesquelles ?*
- *Puisque l'on distingue, dans le monde anglo-saxon, profession et métier, avez-vous le sentiment que la sûreté est une profession comme l'est la médecine ?*
- *Existe-t-il un idéal-type de la sûreté ? Décrivez le.*
- *Lisez-vous une revue professionnelle ? → Sécurité et Stratégie ?*

- *Pensez-vous qu'une formation spécifique aux directeurs sûreté devrait exister ? De quelle nature et sous quelle forme ? La suivriez-vous ?*
- *Qui sont vos collègues ? Si équipe → et le rzo de directeurs sûreté ? → et les autres directeurs ? → et le ComEx ?*

III Étapes vers la fiabilité

- *Lorsqu'il y a un changement de personne dans votre direction, comment varie le niveau de performance et de fiabilité de la direction ? Constant, baisse, augmente ?*
 - *À combien estimez-vous les pourcentages d'actions réussies, mitigées, échouées ?*
 - *Lorsqu'une erreur ou un problème a eu lieu, quelle est votre réaction ? (retex ou pas)*
 - *Lorsqu'une échéance importante se profile, comment vous organisez-vous ? Mettez-vous en alerte l'équipe vis-à-vis d'un risque préalablement identifié ? (attention de perspective, Ocasio)*
 - *Avant d'agir, sélectionnez-vous les questions et les solutions de manière à concentrer vos efforts dans l'exécution ? (attention de sélection, Ocasio)*
 - *Comment agissez-vous dans l'action ? Répétition de recettes / Improvisation / Amélioration de recettes / Attention à de nouveaux signaux qui pourront vous permettre d'innover ? (attention dans l'engagement, Ocasio)*
 - *Lorsque certains événements particuliers surviennent, entraînent-ils une réaction immédiate selon un processus éprouvé ? (qui-vive organisationnel, Orvain) Quels événements, quel processus ?*
 - *À quels signaux faibles êtes-vous attentifs ? Pourquoi ? Orientez-vous l'attention de votre équipe afin d'anticiper des problèmes ? (advertance, Laroche)*
- critères de Weick*
- *Que se passe-t-il après un échec ? entraîne-t-il systématiquement une analyse profonde, voire une remise en question de la direction sûreté ? Comment cela se formalise-t-il ?*
 - *Comment analysez-vous les problèmes et leur environnement ? en détail ou une vue d'ensemble suffit-elle ?*
 - *Êtes-vous curieux des affaires vécues par les sûretés des autres entreprises ? Comment vous tenez-vous au courant ?*

- *Les difficultés rencontrées ont-elles démontré la ténacité et l'adaptabilité de la direction sûreté ? Dans quelles occasions ? Comment ? Dans le cas contraire, qu'ont-elles mis en valeur ?*
- *Cherchez-vous à vous entourer d'experts ou de généralistes ? Comment évaluez-vous l'expertise de vos collaborateurs ? La vôtre propre ?*
- *Comment estimez-vous la capacité d'improvisation de votre équipe ? Très élevée, élevée, moyenne, faible, inexistante ? Sur quels faits vous appuyez-vous pour cette estimation ?*

IV L'hypocrisie organisationnelle

- *La mission qui vous est confiée transparaît-elle dans la présentation générale de l'entreprise ?*
- *L'entreprise est-elle organisée en silos étanches ou en ensembles multi disciplinaires ?*
- *Quels sont les couplages forts qui existent dans l'entreprise ? Les couplages lâches ?*
- *Comment vos actions se retrouvent-elles dans les discours de l'entreprise ? Valorisées, peu ou pas.*
- *Les propos de votre direction sont-ils en phase ou en décalage avec ceux des autres directions ?*
- *La communication sur la sûreté est-elle dirigée vers l'intérieur, l'extérieur, est-elle inexistante ?*
- *En excluant les éventuels conflits de pouvoir et de personnes, avez-vous trouvé votre place naturellement dans l'entreprise ou l'affirmez-vous encore ?*
- *La communication externe de l'entreprise et le ressenti de votre direction sont-ils en phase ?*
- *Comment jugez-vous la place de la direction sûreté dans l'entreprise ? Conforme à la logique, mieux lotie, moins bien lotie ?*
- *La sûreté est-elle un axe fort de développement de l'entreprise ?*

V Image construite et image perçue

- *Quel type d'image de la sûreté voulez-vous envoyer à l'entreprise ?*
- *Quelle image de la sûreté est perçue par les membres de l'entreprise ?*
- *Quelles sont les causes de ce décalage ?*

- *Que protège la sûreté ?*
- *Quel est le cœur de métier de l'entreprise ?*
- *Êtes-vous d'accord avec le fait que la direction sûreté protège le cœur de métier de l'entreprise ?*

Annexe 5 : Résultats de l'étude des numéros de Sécurité et Stratégie

Présentation générale de la revue

Le site internet de cette revue trimestrielle nous présente la revue et les objectifs qui lui sont assignés.

La revue se définit ainsi : *Revue européenne des directeurs de sécurité. Sécurité & Stratégie est une revue présentant les problématiques relatives à la sécurité d'entreprise et à la gestion des risques. C'est un espace d'échanges et de réflexions pour les acteurs publics et privés.*

Pour expliquer quel est son public principal, il est précisé que : *Sécurité et Stratégie publie des articles originaux d'universitaires, de représentants des institutions publiques, de directeur sécurité. Son objectif est de permettre aux praticiens et aux enseignants-chercheurs de communiquer, d'échanger et de soumettre à la critique leurs réflexions et leurs recherches dans le champ du risque et de la sécurité. Elle s'adresse aux professionnels de la sécurité et de la sûreté, aux enseignants et étudiants (en sécurité, sûreté, management des risques...) ainsi qu'à un large public de gestionnaires.*

Cette présentation est complétée par celle disponible sur le site de la documentation française² qui précise que la revue est *au cœur des problématiques de sécurité d'entreprise et de gestion des risques* qu'elle propose *une approche transversale et comparative d'études universitaires et d'expériences de professionnels* et qu'elle offre chaque trimestre :

- *Un dossier thématique rassemblant des articles originaux d'universitaires, de représentants des institutions publiques, de directeurs de sécurité : analyses, témoignages, résultats d'enquêtes...*
- *Des rubriques d'actualité Formation, réglementation, comptes-rendus de lecture et de conférences...*

²Cf. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/3303334300009/index.shtml> À la même date de consultation que pour la note précédente, le site propose également comme dernier numéro le 27.

La première consultation de ces sites internet laisse un sentiment d'inachevé, car nous nous rendons compte que le dernier numéro affiché est le 27, alors que 29 est déjà publié. De plus, en juin 2018, la biographie succincte d'un des 4 membres de son comité d'orientation n'est plus à jour. Et le 6 décembre 2019, c'est le cas pour au moins deux membres. Aucun comité de lecture n'est mentionné sur le site internet de la revue.

Cela étant posé, l'analyse des numéros publiés peut s'effectuer selon deux axes :

- celui de la composition de la revue ;
- celui de sa qualité.

Analyse quantitative

Régularité de la publication

Si l'on considère que l'année 2009, parce qu'elle est celle du lancement de la revue, peut ne comporter que 2 numéros, et que l'on arrête les comptes à la fin de l'année 2017 en suivant les indications exposées sur le site internet (4 numéros par année), c'est alors $2 + (8 \times 4) = 34$ numéros réguliers qui auraient dû être publiés. Or, en mettant de côté le numéro hors-série, nous en sommes à 28. Les années au cours desquelles le rythme trimestriel de publication n'a pas été respecté sont 2010 (2 numéros manquants), 2011 (1), 2015 (2) et 2016 (1). Cette irrégularité se fait ressentir, à chaque fois, deux années consécutives, l'enchaînement des manques étant le même : 2 la première année, 1 la seconde, comme si après une faiblesse passagère, la reprise était progressive.

En ce qui concerne l'année 2018, un premier numéro a été publié (n° 29) et un deuxième (n° 30) est annoncé pour août. Le 6 décembre 2019, les numéros 31 et 32 ont été publiés, le rythme de 4 publications par an n'est donc pas tenu : nous en sommes en effet à 2 numéros par an pour les années 2018 et 2019.

Nombre de pages

Le nombre de pages de chaque numéro (publicités incluses) oscille entre un minimum de 60 (n° 23) et un maximum de 108 (n° 4) avec, depuis le numéro 20 (le premier de 2015), une forte tendance à ne dépasser qu'exceptionnellement la barre des 80 pages, alors que tous les numéros précédents dépassaient cette limite (les moins volumineux étant les numéros 6 (82 pages) et 17 (80 pages)).

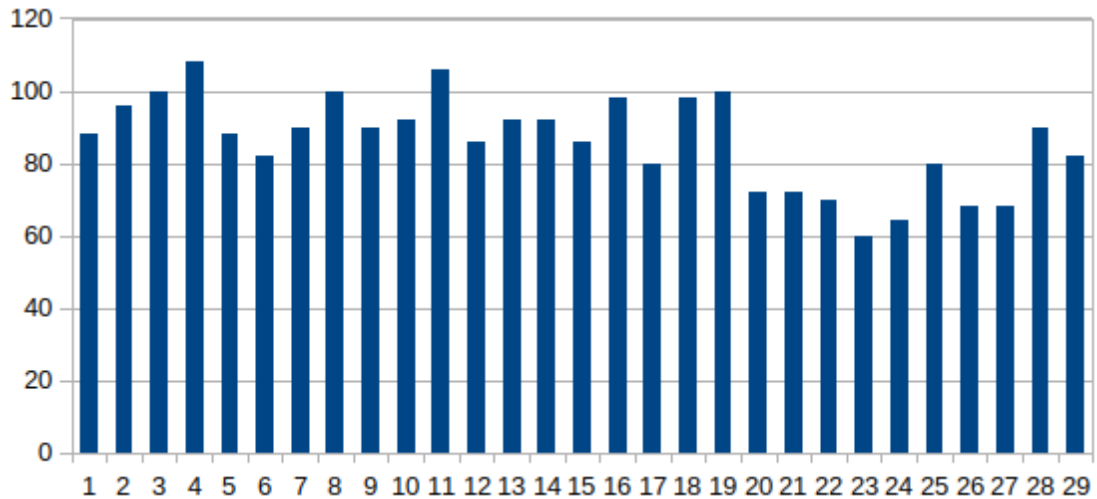


Illustration 32: Nombre de pages par numéro. Source : Auteur.

Cette diminution peut confirmer le manque de matière publiable précédemment évoqué, qui amène la rédaction à réduire le nombre de pages de la revue.

Nombre d'articles par numéro

Cette question du manque de matière qui expliquerait les défauts de périodicité de la revue ainsi que la baisse du nombre de pages au numéro, peut trouver une réponse en étudiant le nombre d'articles publiés par numéro (sans compter l'éditorial ni les conférences, comptes-rendus de lecture et activités du CDSE).

Le diagramme suivant apporte la réponse à cette question :

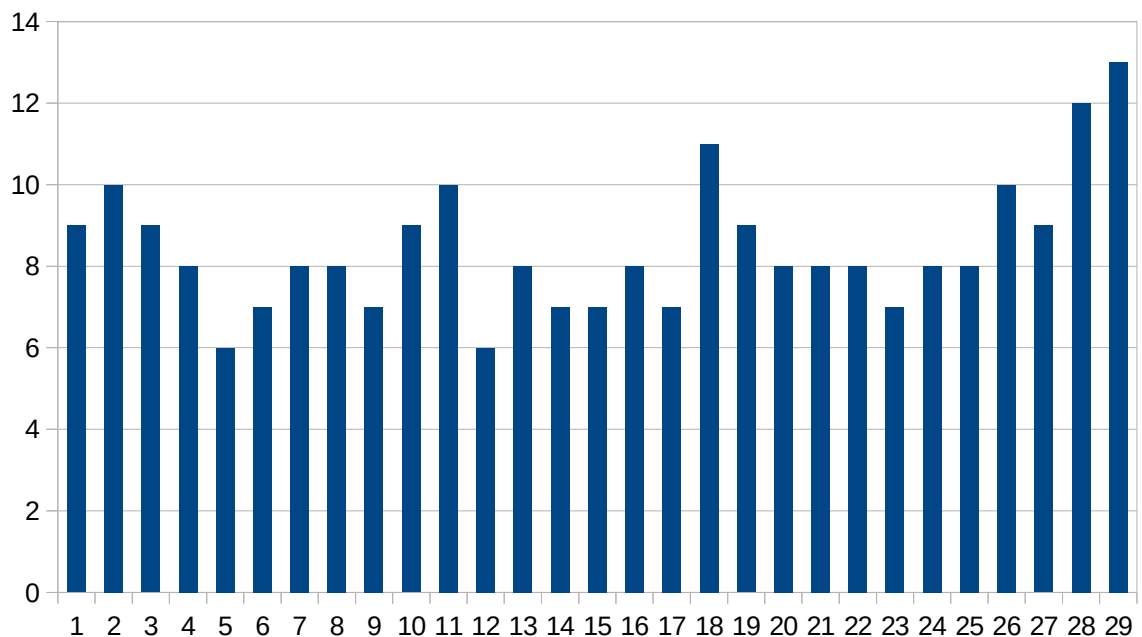


Illustration 33: Nombre d'articles par numéro. Source : Auteur

Nous remarquons que le nombre d'articles ne confirme pas la baisse de matière publiable dans la mesure où les numéros 5 et 12 qui ont offert le moins d'articles (6) ont un nombre de pages supérieur à 80. De plus, le nombre d'articles repart à la hausse depuis le numéro 23.

Il peut alors être intéressant d'étudier le rapport entre le nombre de pages et le nombre d'articles.

Au vu du grand décalage entre la plage de valeurs du nombre de pages (supérieur ou égal à 60) et celle du nombre d'articles (inférieur à 13), il a été décidé de multiplier par 10 le nombre d'articles afin que les deux courbes soient dans une plage de valeurs similaires. Nous obtenons le diagramme suivant (le nombre d'articles est en bleu, celui des pages en rouge) :

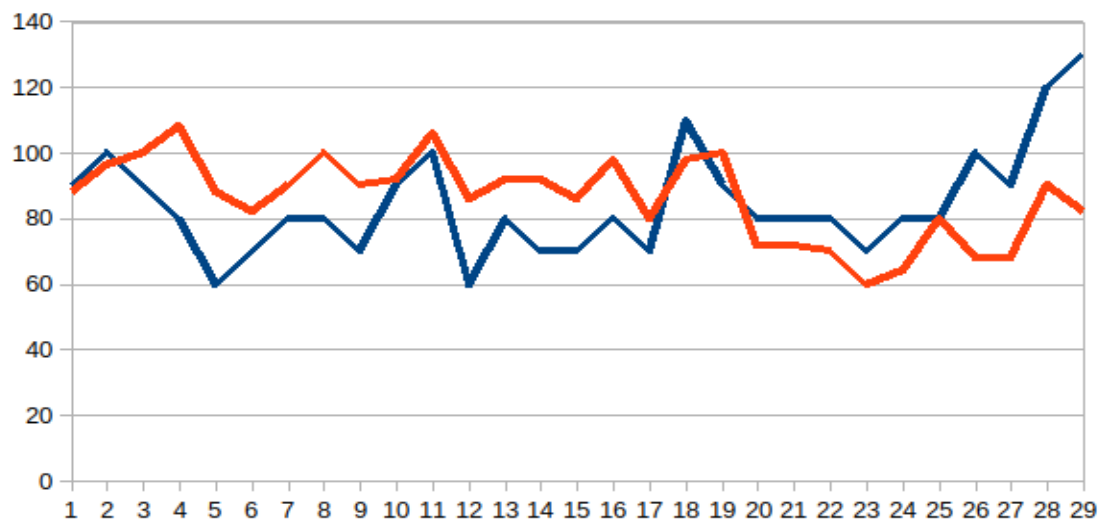


Illustration 34: Articles et pages par numéro. Source : Auteur.

Sans qu'il y ait une relation de proportionnalité exacte, nous remarquons cependant que les deux courbes (nombre d'articles et nombre de pages) ont, le plus souvent, une allure (sens de variation) proche l'une de l'autre.

Seule une analyse qualitative exhaustive des articles publiés pourrait infirmer ou confirmer la baisse de matière publiable évoquée précédemment. Cependant, l'augmentation du nombre d'interviews dans les colonnes de la revue (1 dans le n° 21 comprenant 8 articles, 2 dans le 24 comprenant 8 articles, 1 dans le 25 comprenant 8 articles, 4 dans le 26 comprenant 10 articles, 1 dans le 27 comprenant 9 articles, 1 dans le 29 comprenant 13 articles) peut être un moyen de donner un volume suffisant à une revue manquant d'articles de fond.

Diffusion

Le nombre d'exemplaires vendus, que ce soit par abonnement ou au numéro est également révélateur du rayonnement de la revue.

Les estimations recueillies sont d'environ 200 abonnés et de 150 ventes au détail pour chaque numéro. Environ 350 exemplaires de chaque numéro sont donc écoulés, ce qui la place assez loin dans le classement des revues professionnelles. En effet, en 2017, selon les chiffres de l'alliance pour les chiffres de la presse et des médias³, le titre de la presse professionnelle le plus diffusé est *Pour FSU* (154 028 exemplaires), le 92° est *La toque magazine* (mensuel diffusé à 555 exemplaires) et le 93° est *La volonté paysanne du Gers*, bimensuel diffusé à 151 exemplaires.

Sa faible diffusion et l'usage de marqueurs nationaux (pas de version bilingue du site), font que le caractère européen voire international de la revue n'est donc pas avéré alors que c'est une des ambitions affichées de la revue.

Analyse qualitative

Rubriques

Chaque numéro comprend un éditorial (une seule fois, à l'occasion du deuxième numéro de 2013, il y eut un préambule additionnel), un dossier, ainsi que des rubriques variables. Cette composition est donc conforme à ce qui est annoncé sur le site de la documentation française.

Le nombre d'occurrence des différentes rubriques (à l'exception de l'éditorial et du dossier), ainsi que leur premier numéro d'apparition est récapitulé dans ce tableau :

³Cf. <http://www.acpm.fr/Chiffres/Diffusion/La-Press-Payante/Presse-Professionnelle> consulté le 22 juin 2018.

Nombre d'occurrences	Rubrique	Numéro d'apparition
22	Lectures et comptes-rendus	1
19	International	1
7	Retour d'expérience	1
	Jurisprudence	4
6	Réflexion	1
	Management	1
5	Technologie	1
	Formation	1
4	Prospective	7
3	Actualités du CDSE	23
2	Conférences	2
	Enquête	5
	Géopolitique	20
1	Entreprise	1
	Polémique	1
	RH	2
	Trajectoire	6
	Directive européenne	23
	Autre regard sur la sécurité	26
	Sociologie	29
	Intelligence économique	29

Tableau 30 : Occurrence des rubriques et numéro d'apparition. Source : Auteur.

Il en ressort que la revue a rapidement trouvé sa structure puisque les rubriques le plus souvent utilisées ont vu le jour dès les premiers numéros.

La plus forte occurrence est celle des *lectures et comptes-rendus*. Nous y trouvons la recension de 54 livres, 7 rapports, 3 études ainsi que 7 comptes-rendus d'événements. 61 auteurs sont francophones et 9 d'expression anglo-saxonne. Les 11 autres documents n'indiquent pas d'auteur identifiable. À partir du numéro 23 inclus, cette rubrique n'apparaît plus.

Avec 19 occurrences, la rubrique International est en deuxième place. Cela s'explique par le fait que, avant l'épisode (non terminé) des gilets jaunes, le territoire national ne posait que peu de problèmes aux responsables de la sûreté.

La rubrique *Retour d'expérience* apparaît 7 fois. Sa première occurrence (n° 1, 3^o trimestre 2009) est consacrée aux attentats de Bombay de novembre 2008. Au vu de la jeunesse de la revue, c'est quasiment d'actualité. La deuxième occurrence (n° 2, dernier trimestre 2009) est consacrée à une cellule d'urgence face aux incertitudes de la grippe aviaire H1N1 qui apparaît en avril 2009. Le même sujet fait encore l'objet d'un retex dans le deuxième numéro de 2010. Le deuxième numéro de 2011 expose l'expérience vécue de membres de la société *International SOS*⁴ face aux printemps arabes et au tremblement de terre du Japon début 2011. En 2014, le retex est consacré à la communication de crise en cas de séquestration de dirigeants, thème peu en prise avec l'actualité et qui, du fait de sa rareté, peut être traité sans prendre en compte l'actualité. En 2015 (2^o trimestre), l'article traite de la gestion de crise à travers le prisme de l'opération Sentinelle⁵ qui a débuté en janvier 2015 dans le cadre du plan Vigipirate. Sa dernière occurrence au deuxième trimestre 2016 a pour titre *Voyages d'affaire et hôtellerie : la sûreté au cœur de la relation commerciale* et fait suite aux attentats des hôtels Radisson Blue de Bamako (novembre 2015), Splendid de Ouagadougou (janvier 2016) et de la station balnéaire de Grand Bassam (mars 2016). Un retex dans un numéro précédent n'aurait pas été possible, car le dernier numéro de 2015 a été publié au deuxième trimestre de l'année, comme l'a été le premier de l'année 2016. Un intervalle d'une année s'est donc écoulé entre ces deux numéros, ce qui explique le relatif décalage du retex avec les premiers éléments évoqués.

Ainsi, à l'exception d'un numéro (n° 17 en 2014), tous les thèmes traités dans la rubrique *retex* sont en prise avec l'actualité tant professionnelle que de la revue. Cependant, sa faible occurrence (la dernière datant de 2016) montre que les professionnels ne semblent pas très soucieux de partager, par ce biais, leurs expériences avec leurs pairs.

La rubrique *Jurisprudence* a vu le jour avec le deuxième numéro de 2010 en développant le jugement rendu dans l'affaire d'espionnage de Michelin⁶, se montrant ainsi en phase avec l'actualité juridique. Par la suite, les thèmes abordés n'étant pas en lien direct avec l'actualité jurisprudentielle (*Le droit du secret des affaires : éternel serpent*

⁴Société de services qui propose aux entreprises œuvrant à l'étranger des solutions intégrées de prévention médicale et sécurité, d'accès aux soins et d'intervention en cas d'urgence.

⁵Opération qui vise, depuis janvier 2015, à renforcer la sécurité sur le territoire national en complément du plan Vigipirate.

⁶En janvier 2008, un cadre de Michelin a été mis en examen pour « livraison à une entreprise étrangère de renseignements dont l'exploitation, la divulgation ou la réunion est de nature à porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la nation », ainsi que pour « violation des secrets de fabrique et abus de confiance » alors qu'il avait démissionné en mars 2007, après avoir travaillé 7 ans dans l'entreprise. Jugé en juin 2010, il a été condamné à deux ans d'emprisonnement avec sursis et à 5 000 euros d'amende ainsi que 10 000 euros de dommages et intérêts au profit de Michelin. Le parquet avait requis dix-huit mois de prison, dont six ferme, contre lui.

de mer ou bientôt réalité ? numéro 16⁷) nous estimons que cette rubrique aurait pu simplement s'appeler *juridique*.

Intituler une rubrique *Réflexion* suscite forcément l'intérêt du chercheur. Cependant, sa faible occurrence (6 articles publiés dans 28 numéros) incite à penser que la profession fournit un effort mesuré d'introspection alors même qu'elle n'est qu'au tout début de son existence.

Les thèmes de cette rubrique sont : *Globalisation et sûreté d'entreprise, un enjeu entre criminalité, durabilité, et bonne gouvernance* (article sans auteur affiché), *Vers une vision extensive de la protection de notre patrimoine industriel, scientifique et technologique* (de Jean-Pierre Vuillerme, praticien), *Pour une éthique des nouvelles (et anciennes) techniques de contrôle et de surveillance* (de Gary T. Marx, professeur émérite de sociologie au MIT), *L'intelligence économique : un concept, quatre courants* (de Franck Bulinge maître de conférences à l'université de Toulon et Nicolas Moinet professeur des universités à l'IAE de Poitiers), *La cybersécurité : de la représentation d'un bien public à la nécessité d'une offre souveraine* (de Danilo d'Elia), ainsi que *Heurts et bonheurs de la sécurité globale Réflexions sur un concept à succès* (de Pierre Berthelet, docteur en droit public et chercheur à l'université de Laval Québec). Seuls deux articles peuvent être attribués à des praticiens (l'article anonyme – au bénéfice du doute – et celui de Jean-Pierre Vuillerme), ce qui confirme l'impression que les praticiens réfléchissent assez peu sur leur profession.

Ce fait peut être expliqué par le fort recours des entreprises à des professionnels reconnus des armées et des acteurs institutionnels lorsqu'elles décident de développer leur sûreté. Très vraisemblablement préoccupés par le souci de se construire une légitimité dans l'entreprise, ces derniers négligent de fait la construction de leur profession. En négligeant ainsi le D (doctrine) de l'acronyme DORESE⁸ et en se concentrant immédiatement sur le O (organisation), ils sautent néanmoins une étape indispensable à la saine création de leur capacité.

Professionnaliser un métier amène à se poser la question de la formation de ses praticiens. La rubrique *Formation* est donc un sujet d'intérêt. Si cette rubrique a débuté dès le premier numéro, l'effort n'a pas été prolongé dans la durée puisqu'elle n'est apparue que 5 fois, son ultime apparition remontant au numéro 16.

⁷Le numéro 16 a été publié au premier trimestre 2014, alors que l'Assemblée Nationale a voté le 14 juin 2018 la transposition en droit français de la directive européenne sur la protection du secret des affaires.

⁸L'acronyme DORESE (Doctrine, Organisation, Ressources Humaines, Équipement, Soutien, Entraînement) qui préside dans les armées aux créations de capacités, en montre les étapes ainsi que l'ordonnement optimal de leur réalisation.

Les thèmes traités (*l'IERSE*, le *Diplôme privé d'études supérieures géoéconomie et intelligence stratégique*, le *Certificate of Advanced Studies* en investigation numérique, *Échapper à la gestion des risques par « Silos » grâce à l'intelligence des risques*, ainsi que *Le secteur des activités privées de sécurité a pris conscience du défi que représente la formation pour son avenir*) ne concernent cependant pas la formation des directeurs sûreté, mais plutôt celle de leurs collaborateurs.

La profession montre ainsi que la question de la formation de ses propres praticiens n'est pas à l'ordre du jour. Pourtant, le recrutement de personnes extérieures à l'entreprise qui ne connaissent pas les codes propres de celle-ci, ainsi que le développement de cette fonction, devraient susciter des réflexions sur le meilleur moyen de former tous les membres de la direction sûreté.

Cette absence de réflexion sur la formation, conjuguée à l'absence de réflexion sur la profession corrobore donc le constat effectué par les dirigeants des entreprises selon lesquels le responsable sûreté est un homme d'action.

Une revue européenne ?

Annoncer *via* l'internet que Sécurité et Stratégie est une *revue européenne des directeurs sûreté* est contredit par l'analyse des contributeurs de la revue. En effet, chacun des 225 auteurs s'exprime en français (sans qu'aucun traducteur soit mentionné au début ou à la fin des articles), et les thèmes abordés concernent des entreprises françaises.

De même, la majorité des contributeurs sont Français, et la majorité des ouvrages et documents recensés sont d'expression française.

L'aspect européen affiché par les concepteurs de la revue ne passe donc pas le crible de l'analyse.

Une revue pour les étudiants et chercheurs ?

Une revue qui *s'adresse aux professionnels de la sécurité et de la sûreté, aux enseignants et étudiants (en sécurité, sûreté, management des risques...)* devrait largement ouvrir ses colonnes aux contributions d'étudiants et d'enseignants.

Mais sur les 225 auteurs recensés, 65 peuvent être classés comme universitaires (exerçant principalement dans une école, un université ou un *think-tank*), les 160 autres étant des praticiens de tout secteur d'activité (sûreté, médecine, droit, etc.).

Avec 28,8 % des auteurs classés comme universitaires, la revue n'est donc pas réservée exclusivement aux praticiens, mais la part des universitaires demeure réduite.

Si la majorité des universitaires contributeurs sont Français (48 sur 65, soit 73,84 %), il est à noter une présence marquée des Canadiens (10 sur 65, soit 15,4 %), explicable dans la mesure où la criminologie a le rang de discipline universitaire outre-atlantique. Les autres universitaires viennent de Leeds (2), de Suisse, de Canterbury, d'Abidjan, de Buenos Aires et du MIT.

De cette étude de Sécurité et Stratégie, il ressort que sa qualité doit être améliorée si elle veut accompagner le métier dans sa transformation en profession. En effet, la faible densité de ses articles, le peu de scientifiques qui y écrivent, sa périodicité non tenue, la quasi invisibilité des formations destinées à ses lecteurs conjugués à sa faible diffusion font qu'elle ne dispose pas des qualités attendues pour soutenir un métier en quête de reconnaissance.

La description du métier qui transparaît peut être comparée à une peinture pointilliste dans la mesure où, vue de loin, l'impression qui se dégage de cette littérature peut sembler plaisante. Mais à y regarder de plus près, plusieurs « défauts » apparaissent. Les praticiens rencontrés dans le cadre de notre enquête ont d'ailleurs émis des réserves sur ce qui y était écrit.

Index

Index lexical

Abbott. .25, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 117, 153, 271, 353, 355, 358, 389, 404, 406, 436, 444

atypicité....3, 11, 136, 147, 186, 239, 272, 273, 360, 427

atypique.....11, 136, 137, 183, 273, 429

Becker.....12, 96, 97, 99, 105, 115, 121

Brunsson.....18, 139, 166, 182, 323

CDSE.....6, 12, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 37, 45, 46, 48, 55, 65, 72, 113, 220, 221, 226, 232, 240, 241, 295, 297, 333, 352, 399, 405, 411, 412, 413, 420, 493, 496

ComEx6, 30, 34, 35, 36, 37, 58, 193, 236, 237, 259, 261, 283, 291, 308, 381, 471, 488

ComEx).....236

Crozier.....64

déviance.....124, 136, 272, 351, 360, 427, 428, 429, 430

Dewey.....452

Elias.....430

équivalent fonctionnel..85, 148, 155, 161, 162, 163, 173, 265

Eraly...4, 61, 63, 146, 330, 331, 358, 375, 381, 437, 529

éthique..30, 154, 160, 161, 162, 167, 168, 180, 299, 302, 312, 350, 351, 358, 377, 435, 436, 445, 498

expertise.71, 80, 100, 101, 102, 104, 109, 114, 115, 116, 117, 133, 134, 135, 153, 155, 163, 223, 283, 307, 319, 321, 332, 358, 359, 372, 419, 420, 444, 445, 487, 489

Fayol.....40, 65, 82, 83, 84, 86, 116, 147, 153, 156, 182

fiabilité.....4, 17, 81, 116, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 147, 150, 152, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 190, 236, 252, 255, 260, 261, 298, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 326, 330, 331, 361, 365, 367, 368, 371, 373, 374, 375, 379, 380, 383, 407, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 423, 425, 427, 429, 435, 436, 437, 440, 441, 442, 482, 488, 529

fiabilité,.....81

fonction latente.....84, 85, 148, 154, 155, 156, 162, 163, 265

fonction manifeste..84, 85, 148, 154, 155, 288, 289, 296, 321, 354, 370, 372, 386, 156, 174, 178, 265, 331, 435, 436 400, 401, 446
 formation continue.....303, 310, 352, 407, 408 intelligence économique 6, 22, 23, 24, 25, 30, 34, 35, 50, 74, 191, 258, 260, 261, 268, 281, 286, 287, 443, 496, 498
 formation initiale.....55, 303, 309 IE.....6, 22, 24, 285, 286, 287
 gestion de *crise* 34, 35, 42, 259, 260, 313, 395, 497 Juillet.....45, 46, 50, 384
 HRO. 6, 76, 123, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 159, 188, 319, 320, 366, 367, 368, 369, 371, 376 juridiction...25, 30, 37, 44, 46, 65, 71, 74, 100, 112, 114, 147, 148, 149, 157, 159, 164, 165, 166, 173, 174, 181, 182, 187, 258, 259, 261, 270, 281, 286, 287, 288, 289, 333, 334, 367, 380, 383, 386, 388, 389, 391, 394, 396, 400, 401, 402, 403, 406, 407, 416, 417, 421, 422, 430, 431, 436, 437, 442, 482
 Hughes. 91, 92, 94, 97, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 155, 296, 354, 355, 457, 458 légitimité d'exception.....4, 63, 338, 374, 430, 431, 437, 529
 hypocrisie organisationnelle...4, 81, 138, 140, 142, 147, 151, 152, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 190, 210, 255, 272, 275, 323, 327, 339, 377, 378, 379, 386, 435, 437, 441, 442, 489, 529 légitimité d'usage.....4, 62, 63, 338, 360, 374, 381, 430, 431, 437, 439, 440, 529
 hypocrisie organisationnelle.....272 Linton.....91, 92, 93
 hypocrisie organisationnelle).....175 Merton.....84, 148
 IE.....24, 287 méta-règles de la fiabilité...156, 165, 369, 425, 436
 image.....4, 26, 34, 35, 40, 45, 46, 62, 66, 67, 77, 89, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 109, 111, 113, 114, 120, 136, 148, 149, 165, 166, 167, 169, 175, 179, 185, 186, 190, 221, 222, 227, 232, 236, 252, 254, 255, 260, 262, 263, 265, 269, 288, 293, 294, 295, 300, 323, 326, 327, 337, 339, 371, 376, 395, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 431, 440, 485, 486, 489, 529 méta-règles.....156, 157, 165, 369, 370, 371, 425, 436
 information.....6, 28, 29, 32, 34, 50, 180, 235, 239, 250, 251, 259, 264, 268, 284, 285, 289, 296, 321, 354, 370, 372, 386, 400, 401, 446
 intelligence économique 6, 22, 23, 24, 25, 30, 34, 35, 50, 74, 191, 258, 260, 261, 268, 281, 286, 287, 443, 496, 498
 IE.....6, 22, 24, 285, 286, 287
 Juillet.....45, 46, 50, 384
 juridiction...25, 30, 37, 44, 46, 65, 71, 74, 100, 112, 114, 147, 148, 149, 157, 159, 164, 165, 166, 173, 174, 181, 182, 187, 258, 259, 261, 270, 281, 286, 287, 288, 289, 333, 334, 367, 380, 383, 386, 388, 389, 391, 394, 396, 400, 401, 402, 403, 406, 407, 416, 417, 421, 422, 430, 431, 436, 437, 442, 482
 légitimité d'exception.....4, 63, 338, 374, 430, 431, 437, 529
 légitimité d'usage.....4, 62, 63, 338, 360, 374, 381, 430, 431, 437, 439, 440, 529
 Linton.....91, 92, 93
 Merton.....84, 148
 méta-règles de la fiabilité...156, 165, 369, 425, 436
 méta-règles.....156, 157, 165, 369, 370, 371, 425, 436
 Mintzberg.....85, 86
 Morel..126, 127, 130, 135, 136, 156, 157, 369, 370, 371, 425, 436
 Ocqueteau. .65, 66, 67, 68, 224, 232, 233, 264
 paradoxe. 52, 62, 112, 136, 161, 260, 309, 347, 359, 439
 Parsons.....60, 96, 101, 104, 105, 147

patrimoine..25, 32, 34, 44, 46, 51, 82, 83, 231, 288, 289, 298, 383, 389, 444, 498	114, 117, 118, 154, 156, 172, 174, 178, 186, 187, 227, 240, 248, 251, 291, 337, 369, 377, 397, 400, 402, 412, 413, 414, 420, 426, 436, 446, 479, 480
Petersen.....70, 71, 74	safety.....37, 41, 42
phronesis.....119, 120, 125, 164, 280, 311, 345, 359, 374	sale boulot. .106, 112, 186, 296, 297, 354, 372, 404, 442
positionnement.28, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 52, 73, 114, 255, 261, 291, 301, 333, 335, 336, 374, 412	dirty job.....106, 296, 354
processus....28, 32, 51, 54, 55, 60, 62, 68, 69, 85, 86, 87, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 109, 124, 128, 130, 158, 160, 161, 180, 181, 186, 272, 279, 281, 284, 308, 318, 319, 346, 351, 352, 368, 369, 376, 390, 393, 397, 408, 424, 425, 427, 428, 431, 437, 445, 488	sale boulot ».....354
professionnalisation.4, 70, 71, 73, 74, 94, 98, 99, 100, 101, 106, 107, 180, 181, 252, 254, 262, 271, 292, 303, 330, 353, 358, 359, 360, 371, 380, 403, 406, 423, 436, 441, 460, 529	Sécurité. .6, 10, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 82, 83, 89, 97, 99, 101, 113, 118, 122, 123, 132, 135, 154, 182, 184, 185, 186, 193, 220, 221, 222, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 236, 237, 244, 248, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 268, 270, 271, 276, 278, 280, 283, 284, 285, 290, 297, 299, 306, 308, 310, 317, 345, 352, 355, 383, 387, 393, 395, 396, 399, 400, 401, 404, 406, 413, 419, 440, 443, 444, 446, 473, 474, 475, 477, 483, 487, 491, 496, 498, 499, 500
résilience....133, 134, 136, 137, 179, 186, 287, 319, 321, 388, 394, 395, 400, 401, 402, 407, 410, 414, 416, 426, 444, 446	sécurité globale.....41, 42, 43, 66, 278, 498
retex....316, 317, 320, 362, 363, 370, 371, 488, 497	sécurité globale...41, 42, 43, 66, 278, 498
risques..10, 23, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 34, 37, 38, 39, 44, 48, 53, 65, 67, 101, 127, 128, 221, 226, 228, 238, 241, 245, 246, 247, 258, 259, 285, 286, 310, 312, 331, 337, 351, 368, 385, 387, 395, 397, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 414, 417, 419, 426, 428, 437, 444, 491, 499	security...6, 33, 36, 37, 42, 65, 69, 71, 72, 256, 316, 448, 455
Rôle26, 27, 29, 31, 53, 54, 55, 56, 66, 70, 81, 82, 86, 90, 92, 93, 94, 97, 98, 112,	statut principal.....91, 92, 155, 156, 174, 186, 436
	statut subordonné.....91, 155, 156
	stratégie25, 26, 29, 31, 34, 36, 44, 46, 49, 51, 53, 54, 57, 65, 99, 135, 186, 193,

220, 221, 225, 226, 228, 229, 230, 233,	303, 304, 305, 306, 309, 310, 311, 312,
236, 237, 239, 244, 248, 256, 267, 270,	313, 314, 315, 316, 317, 320, 321, 323,
271, 276, 278, 283, 295, 297, 304, 310,	324, 325, 326, 327, 328, 331, 332, 333,
349, 376, 377, 385, 390, 398, 399, 406,	334, 335, 336, 337, 338, 344, 345, 346,
412, 426, 427, 440, 443, 444, 487, 491,	347, 348, 349, 351, 352, 353, 354, 355,
499, 500	357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364,
sûreté3, 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,	365, 367, 368, 369, 370, 371, 373, 374,
17, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29,	375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 383,
30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,	384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391,
41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51,	392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399,
52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62,	400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,	408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415,
74, 77, 80, 83, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 92,	416, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424,
93, 94, 96, 98, 99, 101, 105, 112, 113,	425, 426, 427, 429, 430, 431, 437, 439,
116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 128,	440, 441, 442, 443, 444, 473, 474, 475,
129, 130, 136, 138, 143, 146, 147, 154,	476, 477, 478, 485, 486, 487, 488, 489,
155, 158, 182, 183, 184, 185, 186, 187,	490, 491, 496, 497, 498, 499, 529
188, 190, 193, 202, 209, 210, 212, 219,	sûreté nationale.....70, 73, 74
220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228,	sûreté.....287, 443
229, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 237,	sûreté nationale.....70, 73, 74
238, 239, 240, 244, 245, 248, 250, 251,	Vaughan.....123, 124, 125, 427, 428, 429
252, 253, 254, 255, 256, 258, 259, 260,	Vuillerme.....3, 30, 37, 44, 47, 48, 49, 50,
261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269,	51, 56, 64, 88, 154, 444, 498
270, 271, 272, 273, 275, 276, 277, 278,	Weber.....43, 61, 90, 91, 92
279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286,	Weick. 126, 131, 132, 133, 319, 428, 445,
287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294,	488
295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302,444, 457

Table des matières

Table des matières

<i>Introduction</i>	9
<i>Première partie : Préparation</i>	22
Chapitre 1. L'intérêt professionnel, source de l'intérêt pour l'entreprise	22
1.1. De la sécurité publique à l'Intelligence Économique (IE).....	22
1.2. Les patrimoines de l'entreprise, pont entre l'IE et la sûreté.....	24
1.3. La sûreté et ses interrogations.....	25
1.3.1. Quand la sûreté questionne la sûreté, les initiatives du CDSE.....	26
1.3.1.1. L'étude du groupe Hay.....	26
1.3.1.2. L'étude (2010) du CDSE.....	29
1.3.1.3. L'étude (2011) du CDSE.....	31
1.3.2. Études individuelles complémentaires (2013 et 2015).....	33
1.3.2.1. Portrait des directeurs de sécurité et sûreté (2013).....	33
1.3.2.2. Directeur sûreté, une identité professionnelle en devenir (2015).....	34
1.3.3. La sûreté au crible des ComEx du CAC 40 (2018).....	36
1.3.4. L'environnement de la juridiction de la sûreté.....	37
1.3.4.1. L'épineuse question du vocabulaire.....	37
1.3.4.2. La sûreté, mais contre qui ?.....	44
1.3.4.3. Une sûreté tant tactique que stratégique.....	47
1.3.4.3.1. Le système de management de la sûreté.....	47
1.3.4.3.2. L'indispensable perfectionnement continu.....	48
1.3.4.3.3. L'apport d'informations.....	49
1.3.4.3.4. La difficile mise en œuvre.....	50
1.3.4.4. Les relations avec l'État.....	52
1.3.4.4.1. Du producteur monopolistique.....	52
1.3.4.4.2. Au partenaire.....	54
1.3.5. Constitution d'une problématique.....	58
1.3.6. La légitimité.....	60
1.4. La discrétion de la science.....	64
1.4.1. Pourquoi la questionner ?.....	64
1.4.2. Une science qui pourrait se développer.....	65

1.4.2.1. Dans le monde francophone.....	65
1.4.2.2. Dans le monde anglophone.....	69
1.4.3. La mobilisation du corpus scientifique.....	73
Résumé du chapitre 1.....	79
Chapitre 2. Concepts clés.....	80
2.1. Croiser les sources en vue de les hybrider.....	80
2.2. La fonction.....	81
2.2.1. Définition.....	81
2.2.2. De Fayol aux fonctionnalistes.....	82
2.2.3. L'alternative manifeste - latente.....	84
2.2.4. De la minoration à la valorisation.....	85
2.2.5. La fonction crée l'organe, mais crée-t-elle son directeur ?.....	88
2.3. La profession.....	94
2.3.1. Métier, profession, de la confusion à la clarification.....	94
2.3.2 Définir le métier.....	97
2.3.3. Dégager la profession de son brouillard.....	99
2.3.3.1. L'axe métier.....	100
2.3.3.2. L'axe image.....	101
2.3.4. Transformer le métier en profession.....	105
2.3.5. L'écueil des cadres autodidactes.....	113
2.3.6. Dépasser l'expertise.....	114
2.3.7. Profession et mondialisation.....	117
2.3.8. L'écharde de la φρόνησις (phronésis).....	119
2.4. La fiabilité.....	121
2.4.1. La fiabilité organisationnelle.....	123
2.4.1.1. L'organisation, source de fiabilité.....	123
2.4.1.2. Le crible de l'organisation taylorienne.....	125
2.4.1.3. Erreurs et ratés dans ou de l'organisation.....	126
2.4.1.4. Les accidents normaux.....	127
2.4.2. Jalons vers la fiabilité.....	127
2.4.2.1. Les différentes formes de l'attention.....	128
2.4.2.2. Le qui-vive organisationnel.....	129
2.4.2.3. L'avertance.....	130
2.4.3. L'organisation hautement fiable.....	131
2.4.3.1. Origine.....	131
2.4.3.2. Définition.....	132
2.4.3.3. Principes.....	133
2.4.3.4. Caractéristiques.....	134
2.4.3.5. Résilience des HRO.....	136

2.4.3.6. Fiabilité et infaillibilité.....	137
2.5. L'hypocrisie organisationnelle.....	138
2.5.1. Définition.....	139
2.5.2. Vie de l'hypocrisie organisationnelle.....	141
2.5.3. Disparition de l'hypocrisie organisationnelle.....	142
2.5.4. L'hypocrisie organisationnelle et le caractère stratégique de la sûreté.....	143
Résumé du chapitre 2.....	145
Chapitre 3. L'édification du cadre théorique.....	146
3.1. Des solistes épars à l'ensemble harmonieux.....	146
3.1.1. L'entrée des solistes.....	147
3.1.1.1. La fonction.....	147
3.1.1.2. La profession.....	149
3.1.1.3. La fiabilité.....	150
3.1.1.4. L'hypocrisie organisationnelle.....	151
3.1.2. Les premiers duos.....	152
3.1.2.1. Fonction et profession.....	152
3.1.2.1.1. La profession ossature de la fonction.....	153
3.1.2.1.2. La fonction qui suscite la profession.....	154
3.1.2.2. Fonction et fiabilité.....	156
3.1.2.2.1. La fiabilité favorise l'apparition de la fonction.....	157
3.1.2.2.2. La fonction créatrice de fiabilité.....	158
3.1.2.3. Fonction et hypocrisie organisationnelle.....	160
3.1.2.3.1. L'hypocrisie organisationnelle, créatrice de fonction.....	160
3.1.2.3.2. La fonction, abri de l'hypocrisie organisationnelle.....	162
3.1.2.4. Profession et fiabilité.....	163
3.1.2.4.1. La profession, source de la fiabilité.....	163
3.1.2.4.2. La fiabilité, source de la profession.....	164
3.1.2.5. Profession et hypocrisie organisationnelle.....	166
3.1.2.5.1. La profession, paravent de l'hypocrisie organisationnelle.....	166
3.1.2.5.2. L'hypocrisie organisationnelle, source de la profession.....	167
3.1.2.6. Fiabilité et hypocrisie organisationnelle.....	169
3.1.2.6.1. La fiabilité renfort de l'hypocrisie organisationnelle.....	169
3.1.2.6.2. L'hypocrisie organisationnelle antidote à la fiabilité.....	170
3.1.2.7. Récapitulatif des duos.....	170
3.1.3. Les trios.....	171
3.1.4. Passage au quatuor.....	172
3.1.4.1. Les premiers mouvements justes.....	173
3.1.4.2. Les premiers mouvements faux.....	174
3.1.4.3. Aboutissement.....	175

3.2. Cohérence du cadre théorique.....	178
3.2.1. La complémentarité des musiciens.....	178
3.2.2. De la complémentarité à la cohérence, une harmonie plausible.....	179
3.2.3. L'originalité du cadre théorique.....	180
3.2.3.1. Une éclipse de la science.....	180
3.2.3.2. À l'aube d'un nouveau jour.....	181
3.3. Adéquation du cadre théorique au sujet de notre recherche.....	182
3.3.1. Adéquation générale.....	183
3.3.2. L'adéquation vue sous l'angle des particularismes.....	183
3.3.2.1. Les particularismes de l'organisation fille.....	184
3.3.2.2. Les particularismes du praticien.....	186
Résumé du chapitre 3.....	189
Chapitre 4. L'échafaudage épistémologique et méthodologique.....	190
4.1. L'origine, les buts, le chemin et leurs conséquences.....	191
4.1.1. L'origine.....	191
4.1.2. Les buts.....	193
4.1.3. Le chemin.....	194
4.1.4. Les conséquences.....	195
4.2. Une enquête pragmatiste.....	198
4.2.1. Le pragmatisme.....	198
4.2.1.1. Historique et fondements.....	198
4.2.1.2. La connaissance.....	199
4.2.1.3. Prolongements sociaux.....	200
4.2.1.4. Pourquoi retenir l'enquête ?.....	201
4.2.1.5. Adéquation de l'enquête pragmatiste à notre recherche doctorale.....	201
4.2.2. La théorie de l'enquête de Dewey.....	203
4.2.2.1. Fondements de l'enquête.....	203
4.2.2.2. Ce qu'est l'enquête.....	203
4.2.2.3. Les phases de l'enquête.....	205
4.2.2.4. La restitution.....	208
4.3. Méthodologie retenue.....	209
4.3.1. L'inadéquation de la méthodologie quantitative.....	209
4.3.1.1. Du fait du terrain.....	209
4.3.1.2. Du fait des réponses attendues.....	210
4.3.2. Une méthodologie qualitative.....	211
4.3.3. Traduction pratique de cette méthodologie.....	212
4.4. La question de la validité des résultats.....	213
4.4.1. Pourquoi se poser cette question ?.....	213
4.4.2. Validité des résultats.....	213

Résumé du chapitre 4.....	217
Résumé de la première partie.....	218
<i>Deuxième partie : Dévoilement.....</i>	219
Chapitre 1. Le terrain d'enquête.....	220
1.1. Éléments trigonométriques du terrain.....	220
1.1.1. Le choix de focales différentes.....	221
1.1.1.1. La pratique vécue : la proximité.....	221
1.1.1.2. La pratique auto-décrite : un premier recul.....	221
1.1.1.3. Ceux qui... y aspirent : des zooms successifs.....	222
1.1.1.4. Les commanditaires : un certain flou.....	222
1.1.1.5. Les sages : le grand angle.....	223
1.1.2. Description et caractéristiques de ces points d'observation.....	223
1.1.2.1. Les praticiens : un autoportrait réaliste.....	223
1.1.2.2. La pratique auto-décrite : un autoportrait pointilliste.....	225
1.1.2.3. Ceux qui... y aspirent : un portrait surréaliste.....	227
1.1.2.4. Les commanditaires : un portrait abstrait.....	228
1.1.2.5. Les sages : un portrait naturaliste.....	228
1.1.3. Les angles se recourent-ils ?.....	229
1.1.4. Existe-t-il des angles morts ?.....	230
1.2. Caractéristiques du terrain.....	231
1.2.1. Les compartiments du terrain.....	231
1.2.1.1. Le jardin secret des praticiens.....	232
1.2.1.2. Le jardin à la française de la littérature professionnelle.....	232
1.2.1.3. L'oasis des aspirants.....	233
1.2.1.4. La jungle des offres d'emploi.....	233
1.2.1.5. La thébaïde des sages.....	234
1.2.2. Les bornes de son exploration.....	235
1.2.2.1. Temporelles.....	236
1.2.2.2. Spatiales.....	237
1.2.2.3. Cybernétiques.....	237
1.2.3. Un terrain sensible.....	238
1.2.3.1. Caractéristiques de cette sensibilité.....	238
1.2.3.2. Répercussions sur notre recherche.....	242
1.2.4. Autres particularités du terrain.....	243
1.2.5. Un terrain riche.....	245
1.2.6. L'influence du chercheur sur le terrain.....	246
1.3. L'exploitation du terrain.....	248
1.3.1. Stratégie d'accès.....	248

1.3.1.1. Les compartiments de terrain d'accès libre.....	248
1.3.1.2. Les compartiments de terrain d'accès restreint.....	248
1.3.2. Le recueil de l'information.....	250
1.3.3. Les questionnaires utilisés.....	254
1.3.4. Les modalités d'exploitation des données.....	256
1.3.5. La qualité du matériau recueilli.....	258
1.3.6. La place du chercheur par rapport au terrain.....	267
1.3.7. L'exploitation des données de l'enquête.....	269
1.3.8. L'intérêt de ce terrain pour les sciences de gestion.....	270
1.3.8.1. Une organisation en cours.....	270
1.3.8.2. Un métier qui cherche à se professionnaliser.....	271
1.3.8.3. Un terrain propice à l'hypocrisie organisationnelle.....	272
1.3.8.4. Un repaire de déviants ou d'atypiques.....	272
Résumé du chapitre 1.....	274
Chapitre 2. Résultats de l'enquête.....	275
2.1. Une fonction qui se cherche.....	275
2.1.1. Les mutations de la sûreté.....	275
2.1.2. L'identité de la sûreté.....	278
2.1.3. L'inscription de la sûreté dans l'entreprise.....	280
2.1.4. La juridiction de la sûreté.....	286
2.1.5. La visibilité du praticien.....	289
2.1.6. La proximité du praticien avec le dirigeant d'entreprise.....	290
2.2. Une professionnalisation en cours.....	292
2.2.1. La nécessité de la professionnalisation.....	292
2.2.2. Les deux aspects de la profession.....	293
2.2.2.1. L'axe métier.....	293
2.2.2.2. L'axe image.....	294
2.2.3. Une profession sans carrière.....	295
2.2.4. L'institutionnalisation de la profession.....	295
2.2.5. La délégation du « sale boulot ».....	296
2.2.6. L'existence de revues professionnelles.....	297
2.2.7. L'inexistence de l'idéal-type.....	298
2.2.8. L'éthique professionnelle.....	299
2.2.9. Une mission d'ordre supérieur ?.....	300
2.2.10. Une <i>occupation</i> ou une <i>profession</i> ?.....	302
2.3. Une formation utile malgré des réticences.....	303
2.3.1. Est-elle nécessaire ?.....	303
2.3.2. La faiblesse de l'offre de formation.....	305
2.3.3. Une formation adaptée aux besoins ?.....	306

2.3.4. Quelle formation créer ?.....	307
2.3.4.1. La formation à l'entreprise.....	308
2.3.4.2. La formation au métier.....	309
2.3.4.3. La formation à la stratégie.....	310
2.3.4.4. Les modules d'une formation continue.....	310
2.3.5. Les qualités indispensables à la pratique.....	311
2.4. Une fiabilité diverse.....	313
2.4.1. Exécutants, bénéficiaires et commanditaires de la sûreté.....	314
2.4.2. Le cas particulier du retour d'expérience (retex).....	316
2.4.3. Les divers types de fiabilité.....	317
2.4.3.1. Les attentions selon Ocasio.....	317
2.4.3.2. Le qui-vive organisationnel selon Orvain.....	319
2.4.3.3. L'advertance selon Laroche.....	319
2.4.3.4. Les HRO selon Weick et Sutcliffe.....	319
2.4.3.5. Les combinaisons de fiabilité.....	322
2.5. La présence de l'hypocrisie organisationnelle.....	323
2.5.1. L'organisation de l'entreprise.....	323
2.5.2. La communication relative à la sûreté.....	324
2.5.3. L'image de la sûreté dans l'entreprise.....	326
2.5.4. La place de la sûreté dans l'entreprise.....	327
Résumé du chapitre 2.....	329
Chapitre 3. Analyse.....	330
3.1. Grille d'analyse et légitimité se rencontrent.....	330
3.2. Une fonction qui ne peut s'appuyer sur l'organisation.....	332
3.2.1. Une friche juridictionnelle.....	333
3.2.2. Une taille variable.....	334
3.2.3. Un positionnement flottant.....	335
3.2.4. Une communication ambiguë.....	336
3.3. L'hypocrisie organisationnelle comme trouble-fête.....	339
3.3.1. Découplages et décalages.....	339
3.3.2. Paroles, paroles.....	341
3.3.3. Contradictions et oppositions.....	342
3.3.4. Immensurable efficacité.....	342
3.3.5. La possibilité d'un déclassement.....	343
3.4. Le dilemme de la formation des praticiens.....	344
3.4.1. Métier binaire et formation monolithique ?.....	345
3.4.2. Une attitude complexe envers un métier réel.....	348
3.4.2.1. À cause de sa binarité.....	348
3.4.2.2. À cause de la rationalité limitée.....	350

3.4.3. La part étiq�ue de l'éthique.....	350
3.4.4. Contrainte ou volontariat.....	351
3.5. Un chemin de professionnalisation.....	353
3.5.1. Sale boulot et abstraction, querelle d'ordre pour la mission.....	354
3.5.2. L'entre-deux de la profession.....	356
3.5.3. La (nouvelle) écharde de la φρόνησις (phronésis).....	359
3.5.4. Une profession de déviants ?.....	360
3.6. Renforcer la fiabilité.....	361
3.6.1. Expliquer le taux de réussite.....	361
3.6.2. Le rôle de l'équipe dans la fiabilité.....	363
3.6.3. Tentative d'élaboration d'une échelle de la fiabilité.....	365
3.6.4. Fiabilité et HRO.....	366
3.6.5. La juridiction de la fiabilité.....	367
3.6.6. La sûreté peut-elle être une HRO ?.....	368
3.6.7. La délivrance par les méta-règles.....	369
3.7. La résolution des paradoxes.....	374
3.8. Une autre typologie de la sûreté.....	376
3.9. <i>In fine</i> , quelle légitimité de la sûreté et de son praticien ?.....	378
Résumé du chapitre 3.....	382
4. Implications managériales.....	383
4.1. Définir la sûreté.....	383
4.1.1. Par sa mission générale.....	384
4.1.2. Par sa juridiction.....	388
4.1.3. Par ses apports à l'entreprise.....	392
4.1.4. Par un terme adapt�e.....	394
4.2. Construire une théorie et une doctrine.....	396
4.2.1. Utilité de cette théorie.....	396
4.2.2. �laboration de cette théorie.....	398
4.2.3. Révision de cette théorie.....	402
4.3. Professionnaliser la filière.....	403
4.3.1. Par l'organisation.....	403
4.3.2. Par la formation.....	406
4.3.2.1. Son caractère indispensable.....	406
4.3.2.2. L'implication de l'entreprise.....	409
4.3.2.3. Les cibles de la formation.....	410
4.3.3. Par la reconnaissance par les pouvoirs publics.....	411
4.4. Développer sa fiabilité.....	413
4.4.1. Pourquoi la fiabilité ?.....	414
4.4.2. La juridiction de la fiabilité.....	416

4.4.3. La mesure de la fiabilité.....	418
4.5. Construire une nouvelle image.....	419
4.5.1. Sortir des ténèbres.....	419
4.5.2. Mettre l'accent sur les réussites.....	421
4.5.3. La construction de cette image.....	422
4.6. Intégrer la sûreté dans l'entreprise.....	424
4.6.1. Développer les processus.....	425
4.6.2. La sûreté, garante du contrôle du consensus.....	425
4.6.3. La sûreté, direction déviante ?.....	427
4.6.5. Une organisation adaptée à l'entreprise.....	430
Résumé du chapitre 4.....	433
Résumé de la deuxième partie.....	434
<i>Conclusion.....</i>	<i>435</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>443</i>
Professionnelle.....	443
Scientifique.....	444
<i>Table des annexes.....</i>	<i>470</i>
Présentation générale de la revue.....	491
Analyse quantitative.....	492
Régularité de la publication.....	492
Nombre de pages.....	492
Nombre d'articles par numéro.....	493
Diffusion.....	495
Analyse qualitative.....	495
Rubriques.....	495
Une revue européenne ?.....	499
Une revue pour les étudiants et chercheurs ?.....	499
<i>Index.....</i>	<i>501</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>505</i>

Index des tableaux

Tableau 1 : Répartition des termes sûreté et sécurité. Source : Sécurité et Stratégie. Mise en forme par l'auteur.....	31
Tableau 2 : Dénomination de la sûreté en entreprise. Source : Sécurité et Stratégie.....	34
Tableau 3 : Apparition des définitions des termes dans le dictionnaire de l'Académie Française. Source : Auteur.....	40
Tableau 4 : Définition des termes sécurité et sûreté. Source : Sécurité et Stratégie. Adaptation par l'Auteur.....	44
Tableau 5 : Définitions possibles de la légitimité. Source : [Buisson, 2008].....	61
Tableau 6 : Les statuts de fonctions établies et de la sûreté. Source : Auteur.....	91
Tableau 7 : Synthèse des étapes de la transformation d'un métier en profession. Source : Auteur.....	108
Tableau 8 : Description des entreprises enquêtées. Source : Auteur.....	225
Tableau 9 : Ancienneté dans la sûreté et longueur du propos introductif. Source : Auteur.....	245
Tableau 10 : Taux de réussite parmi les différents réseaux. Source : Auteur.....	250
Tableau 11 : Thèmes abordés par les sages. Source : Auteur.....	254
Tableau 12 : Réponses des auditeurs de la 5 ^o promotion du MBA de l'EON. Source : Auteur.....	260
Tableau 13 : Typologie des sûretés d'entreprise. Source : Auteur.....	278
Tableau 14 : Nombre d'entreprises selon l'effectif de leur sûreté. Source : Auteur.....	314
Tableau 15 : Répartition des attentions par entreprise. Source : Auteur.....	318
Tableau 16 : Combinaison de fiabilités par entreprise. Source : Auteur.....	322
Tableau 17 : Organisation des entreprises et couplages. Source : Auteur.....	324
Tableau 18 : Communication relative à la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.....	325
Tableau 19 : Présence dans les discours et valorisation de la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.....	326
Tableau 20 : Place de la sûreté dans l'entreprise. Source : Auteur.....	328
Tableau 21 : Taille de la sûreté et fiabilités. Source : Auteur.....	363
Tableau 22 : Adaptabilité de la sûreté et actions réussies. Source : Auteur.....	364
Tableau 23 : Adaptabilité et capacité d'improvisation de la sûreté. Source : Auteur.....	364
Tableau 24 : Actions réussies et fiabilités. Source : Auteur.....	365
Tableau 25 : Actions réussies et critères des HRO. Source : Auteur.....	366

Tableau 26 : Typologie de la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.....	377
Tableau 27 : Aide à la théorisation de la sûreté. Source : Auteur.....	402
Tableau 28 : Présence de l'État aux colloques du CDSE depuis 2015. Source : Auteur.....	412
Tableau 29 : Résolution des paradoxes du praticien. Source : Auteur.....	439
Tableau 30 : Occurrence des rubriques et numéro d'apparition. Source : Auteur.....	496

Index des illustrations

Illustration 1: Participation des directeurs sûreté aux processus. Source : Sécurité et Stratégie.	28
Illustration 2: La structure selon Mintzberg. Source : https://yannickprimel.wordpress.com ..	86
Illustration 3: Processus type. Source : Internet.....	87
Illustration 4: Carte des processus. Source : https://www.iterop.com/	87
Illustration 5: De la grandeur au rôle. Source : Auteur.....	92
Illustration 6: De la grandeur aux rôles. Source : Auteur.....	93
Illustration 7: De la grandeur à la grandeur. Source : Auteur.....	93
Illustration 8: Métier et profession. Source : Auteur.....	95
Illustration 9: Échelle de la professionnalisation. Source : Auteur.....	111
Illustration 10: Différences entre les organisations classiques et les HRO. Source : Internet.	135
Illustration 11: Fonction et légitimité. Source : Auteur.....	148
Illustration 12: Profession et légitimité. Source : Auteur.....	149
Illustration 13: Fiabilité et légitimité. Source : Auteur.....	151
Illustration 14: Fonction et hypocrisie organisationnelle. Source : Auteur.....	152
Illustration 15: Liens entre les concepts mobilisés. Source : Auteur.....	171
Illustration 16: Cadre théorique. Source : Auteur.....	177
Illustration 17: Échelonnement des rencontres et de l'étude des littératures utiles. Source : Au- teur.....	207
Illustration 18: Compartiments de terrain et angles d'observation. Source : Auteur.....	235
Illustration 19: Durée de l'entretien (en minutes) selon l'ancienneté de pratique de la sûreté (en années). Source : Auteur.....	253
Illustration 20: Logigramme des entretiens. Source : Auteur.....	263
Illustration 21: Effectif de l'entreprise en fonction de celui de la sûreté. Source : Auteur.....	334
Illustration 22: Nombre de niveaux jusqu'au PDG selon la taille de la sûreté. Source : Auteur.	335
Illustration 23: Taille de la sûreté selon le nombre de niveaux jusqu'au PDG. Source : Auteur.	336
Illustration 24: Niveau de réalisation des échelons vers la profession. Source : Auteur.....	357

Illustration 25: Pourcentage d'actions réussies en fonction de l'effectif de la sûreté. Source : Auteur.....	361
Illustration 26: Taux d'actions réussies selon la pratique du retex. Source : Auteur.....	362
Illustration 27: Pratique du retex en fonction de l'effectif de la sûreté. Source : Auteur.....	363
Illustration 28: Correspondances Profession - Fiabilité. Source : Auteur.....	373
Illustration 29: Typologie de la sûreté d'entreprise. Source : Auteur.....	378
Illustration 30: Construction de l'image. Source : Auteur.....	424
Illustration 31: Chaîne de valeur de la sûreté. Source : Auteur.....	438
Illustration 32: Nombre de pages par numéro. Source : Auteur.....	493
Illustration 33: Nombre d'articles par numéro. Source : Auteur.....	493
Illustration 34: Articles et pages par numéro. Source : Auteur.....	494

Title and Abstract :

The security director : a person looking for its legitimacy.

An organizational analysis of security

Having taken off at the beginning of the 21st century, young security is a function that is still little known, little studied, and whose legitimacy can then be questioned. However, its managers carry out important and sensitive missions, sometimes with the lives of the company's employees in their hands. But can missions of such importance be entrusted to an illegitimate function? Our research aims to determine the sources of legitimacy, both for security and for its practitioners.

In order to do this, our study of the function in an organization, of the profession and of reliability has enabled us to demonstrate that these elements, combined with training, correspond to the four pillars of legitimacy (knowledge, duty, will and power) as defined by Eraly [Eraly, 2015]. The survey we conducted allows us to affirm that the development of these pillars will allow security not only to assert its legitimacy, but also to defeat the organizational hypocrisy that can sometimes preside over its birth. In doing so, we highlight a scale of professionalization of professions, the binary aspect of security - standardized and prudential, we elaborate typologies of corporate security, and distinguish between a legitimacy of use and a legitimacy of exception. Our managerial recommendations relating to a better definition of security and its attributes, a professionalization of the sector and the development of its reliability aim, through the construction of a new image of the profession, to better integrate it into the company to make it more efficient.

Keywords: security, reliability, profession, organizational hypocrisy, legitimacy.

Résumé :

Ayant pris son essor au début du XXI^e siècle, la jeune sûreté est une fonction encore peu connue, peu étudiée, et dont la légitimité peut alors être mise en question. Pourtant, ses responsables mènent des missions importantes, sensibles, ayant parfois entre leurs mains la vie des collaborateurs de l'entreprise. Mais des missions d'une telle importance peuvent-elles être confiées à une fonction illégitime ? Notre recherche vise à déterminer les ressorts de la légitimité, tant de la sûreté que de ses praticiens. Pour cela, notre étude de la fonction en entreprise, de la profession et de la fiabilité nous a permis de démontrer que ces éléments, alliés à la formation, correspondaient aux quatre piliers de la légitimité (savoir, devoir, vouloir et pouvoir) tels qu'Eraly les définit [Eraly, 2015]. L'enquête que nous avons menée nous permet d'affirmer que le développement de ces piliers permettra à la sûreté, non seulement d'affirmer sa légitimité, mais aussi de mettre en défaut l'hypocrisie organisationnelle qui peut parfois présider à sa naissance. Ce faisant, nous mettons en exergue une échelle de la professionnalisation des métiers, l'aspect binaire de la sûreté - normée et prudentielle, élaborons des typologies de sûreté d'entreprise, et distinguons une légitimité d'usage d'une légitimité d'exception. Nos recommandations managériales relatives à une meilleure définition de la sûreté et de ses attributs, à une professionnalisation de la filière et au développement de sa fiabilité visent, par la construction d'une nouvelle image du métier à mieux l'intégrer dans l'entreprise pour rendre celle-ci plus performante.

Descripteurs : sûreté, fiabilité, profession, hypocrisie organisationnelle, légitimité.