

Université Paris II- Panthéon-Assas

école doctorale de sciences de gestion - LARGEPA

Thèse de doctorat en sciences de gestion

soutenue le 29 novembre 2019

Thèse de Doctorat / novembre 2019

**La fonction Sûreté dans les grandes entreprises
françaises**



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON - ASSAS

Auteur : Laurent Griot

Sous la direction du Professeur Frank BOURNOIS, Directeur Général de l'ESCP Europe ; Professeur à l'Université Paris II.

Membres du jury :

Monsieur Etienne Maclouf – Rapporteur.

Professeur, Université de La Rochelle.

Monsieur Rémy Février – Rapporteur.

Maître de conférences, Conservatoire National des Arts et Métiers.

Madame Véronique Chanut – Suffragante.

Professeur, Université Paris II Panthéon-Assas, Directrice du LARGEPA

Monsieur Alain Juillet – Suffragant.

Président Honoraire du Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE).

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.

Cette thèse n'engage en rien les employeurs de l'auteur au cours de la période de sa rédaction.

Remerciements

J'adresse mes remerciements chaleureux au Professeur Bournois qui m'a fait confiance et m'a soutenu au cours de ce long travail.

Je les adresse également aux Professeurs Véronique Chanut, Etienne Maclouf et à Messieurs Alain Juillet et Rémy Février pour leur participation à mon jury de soutenance.

Merci également à toute l'équipe du LARGEPA qui m'a accompagné pendant cette thèse.

Des remerciements particuliers à Olivier Hassid sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. En tant que Directeur Général du CDSE, il m'a ouvert un terrain d'étude difficile d'accès. Comme très bon connaisseur du sujet, il m'a donné des conseils toujours pertinents. Ce travail lui doit beaucoup.

Que soit également remerciés tous les professionnels de la sûreté, membres ou non du CDSE, qui ont accepté de prendre le temps de répondre à mon questionnaire.

Un grand merci à M. Daniel Ray pour son aide dans le domaine statistique. Son apport fut décisif à un moment critique.

Ma gratitude à Xavier Lepage qui est sans doute à l'origine de l'idée de ce travail et à Nathalie Belhoste pour ses encouragements.

Merci à Isabelle Masson pour sa relecture de mon travail.

Une tendre pensée et sans doute quelques excuses pour mes enfants Paul, Raphaëlle et Baptiste à qui il a été beaucoup trop souvent répondu : « pas maintenant, papa travaille... ».

Enfin, rien de tout cela n'aurait été possible sans ma femme, Nelly. Son aide fut indispensable et ce travail doit beaucoup à son exemplaire honnêteté intellectuelle. Elle a été le soutien indéfectible et le réceptacle des doutes dont je ne pouvais parler à personne d'autre. Mon amour et ma gratitude à son égard sont immenses.

Résumé :

Cette thèse a pour but d'analyser la fonction Sûreté dans les grandes entreprises françaises. Elle est abordée sous l'angle de la théorie de la contingence selon laquelle une organisation efficace est celle qui est le mieux adaptée à son environnement. Dans un premier temps, nous analysons l'environnement criminel des entreprises afin d'en démontrer l'influence sur la vie des entreprises. Nous étudions ensuite la littérature consacrée à la fonction Sûreté afin d'en déterminer les caractéristiques essentielles.

De cette première partie, nous tirons une analyse empirique basée sur un questionnaire visant à savoir ce qu'est la réalité organisationnelle de ce type de direction aujourd'hui en France. Notre but est également de déterminer les caractéristiques environnementales qui ont le plus d'influence sur leur organisation.

Nous en arrivons à la conclusion que, conformément à la littérature consacrée à la théorie de la contingence, la taille de l'organisation a ici une grande influence. Mais que l'implication internationale de l'organisation est également un élément caractéristique. La contribution des organisations à la stabilité nationale et à la production de sécurité publique est aussi un élément déterminant de l'organisation des départements de Sûreté en France.

Descripteurs : Sûreté, Sécurité, Sûreté d'entreprise, Théorie de la contingence.

Abstract :

The purpose of this thesis is to analyze the corporate security function in large French companies. It is approached from the contingency theory stand point. According to this approach, an effective organization is the one that is best suited to its environment. First, we analyze the criminal environment of French companies in order to demonstrate its influence on their life. We then review the literature on the security function to determine its essential characteristics.

Thanks to this first part, we design an empirical analysis based on a survey in order to determine what is the organizational reality of corporate security function today in France. Our goal is also to determine the environmental characteristics that have the most influence on this organization.

We conclude that, according to the literature on contingency theory, the size of the organization has a great influence. But the organization's international involvement is also a determining factor. The contribution of private corporations to national stability and to the production state security is also a key element in the organization of security departments in France.

Keywords: Safety, Security, Corporate security, Contingency theory.

Principales abréviations

ACM : Analyse des Correspondances Multiples

AIV : Activité d'Importance Vitale

ASIS : American Society for Industry Security

CA : Chiffre d'Affaires

CAH : Classification Ascendante Hiérarchique

CDSE : Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises.

CESIN : Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique

CPA : Cour Permanente d'Arbitrage

CSO : Chief Security Officer

DCN : Direction des Constructions Navales. L'entreprise est devenue DCNS en 2007 puis Naval Group en 2017.

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

K&R : Kidnapp & Ransom

OIV : Opérateur d'Importance Vitale

ONDRP : l'Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PWC : PricewaterhouseCoopers

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

RSSI : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information

SGDS : Secrétariat National de la Défense Nationale

SGDSN : Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale

TASS : Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale

Table des matières

<i>Introduction générale</i>	13
<i>Approche théorique</i>	21
<i>Première sous- partie : la fonction Sûreté et son environnement</i>	22
<i>Chapitre 1 – Un environnement de plus en plus menaçant : le risque criminel</i>	24
1.1 Le risque criminel.....	25
1.1.1 Occurrences fortes mais conséquences faibles à mesurées : la délinquance d’appropriation de bas niveau.	26
1.1.2 Occurrence forte et conséquences importantes	28
1.1.2.1 Le crime organisé	28
1.1.2.1.1 La prédation	29
1.1.2.1.2 L’entreprise complice malgré elle	30
1.1.2.1.3 La contrefaçon	31
1.1.2.2 Cybercriminalité.....	32
1.1.3 Occurrence faible et conséquences lourdes : le Kidnapping (K&R)	33
1.1.4 Propos d’étape	37
<i>Chapitre 2 – L’entreprise, cible politique</i>	38
2.1 L’instabilité politique.....	38
2.2 L’activisme politique	40
2.3 Le terrorisme	41
2.3.1 L’entreprise comme cible	42
2.3.2 Impact sur les entreprises	45
2.3.3 Les coûts indirects du terrorisme	46
2.4 Une intelligence économique dédiée	48
2.4.1 Une veille spécifique	48
2.4.2 Evaluations publiques	49
2.4.3 Prestataires et sûreté internationale	51
2.5 Propos d’étape	52
<i>Chapitre 3 – La relation à l’Etat</i>	54
3.1 Le droit du travail	55
3.1.1 Jurisprudence récente.....	55
3.1.2 Le plan Vigipirate et la menace terroriste.....	57
3.2 Transfert actif de responsabilité.....	58
3.2.1 Les obligations professionnelles spécifiques	59
3.2.2 La question de la privatisation	61

3.2.2.1	La période de consolidation	61
3.2.2.2	Depuis 1980	62
3.2.2.3	Une vision parfois caricaturale	64
3.2.3	Les Activités d'Importance Vitale (AIV)	65
3.2.3.1	Quelles entreprises ?	65
3.2.3.2	Quelles obligations ?	66
3.2.3.3	Quel poids pour les entreprises ?	68
3.2.4	Vers un nouveau « régime de sécurité » ?	69
3.2.4.1	Vers un continuum de sécurité.....	70
3.2.4.2	Logique de marché	71
3.2.4.3	Sécurité publique et Responsabilité Sociale de l'Entreprise.	74
3.3	Propos d'étape	75
Chapitre 4 – le directeur de la sûreté et son environnement professionnel.		76
4.1	En science de gestion	77
4.2	Un métier méconnu qui peine à s'imposer	78
4.2.1	Sécurité ou sûreté	79
4.2.2	Une image peu flatteuse	81
4.2.3	Contradictions	83
4.2.3.1	Un besoin.....	83
4.2.3.2 Mais peu de demande !.....	84
4.2.4	Difficultés à s'imposer	86
4.2.4.1	Des résultats invisibles	86
4.2.4.2	Quel positionnement hiérarchique ?.....	88
4.3	Une identité professionnelle difficile à définir.....	91
4.3.1	« L'ancien de »	91
4.3.2	Le directeur de la sûreté symbole d'une logique « néo-républicaine » ou Risk Manager ?	92
4.4	Propos d'étape	93
Seconde sous-partie : Théorie de la contingence et modèle de recherche.		95
Chapitre 5 – Théorie de la contingence		96
5.1	Historique.	97
5.1.1	Rupture avec l'approche classique.....	97
5.1.2	La fin du « one best way ».	98
5.2	Les principaux théoriciens.....	98
5.2.1	Burns et Stalkers.....	99
5.2.2	Lawrence et Lorsch.....	100

5.2.3	Mintzberg.....	101
5.3	Différents facteurs de contingence	102
5.3.1	S’adapter à ses propres caractéristiques : la contingence interne.	103
5.3.1.1	La taille.....	103
5.3.1.2	Joan Woodward et la technologie comme facteur de contingence	104
5.3.1.3	L’âge de l’organisation	105
5.3.1.4	La stratégie	105
5.3.2	S’adapter à son environnement : la contingence externe	105
5.3.2.1	L’incertitude dans la théorie de la contingence.....	106
5.3.2.2	Sûreté et incertitude.....	106
5.3.3	La question de la performance.....	107
5.4	Une approche toujours d’actualité.....	109
5.4.1	Principale critique.....	109
5.4.2	Apports récents.....	110
5.5	Propos d’étape.....	111
Chapitre 6 – Modèle de recherche		113
6.1	Choix épistémologique.....	113
6.1.1	L’apport des Aston Studies	114
6.1.2	Réalisme scientifique	115
6.2	Définition du terrain	116
6.2.1	De grandes entreprises	116
6.2.2	Implantation nationale	117
6.2.3	Membres du CDSE	118
6.3	Limites de la recherche	118
6.4	Questionnaire et appareil de collecte des données.....	119
6.4.1	Elaboration du questionnaire	120
6.4.1.1	Facteurs de contingence	120
6.4.1.1.1	Le fait d’être ou pas un Opérateur d’Importance Vitale (OIV).	121
6.4.1.1.2	L’implication internationale.....	123
6.4.1.1.3	Le niveau d’exposition ressenti	125
6.4.1.2	Dimensions structurelles	126
6.4.1.2.1	La mesure de l’incertitude.....	126
6.4.1.2.2	Le lien entre sûreté et sécurité.....	128
6.4.1.2.3	Centralisation et décentralisation.....	130
6.4.1.3	Réponses inexploitées.....	132
Apport empirique		134

Chapitre 7 – Analyse descriptive	135
7.1 Profil de la direction de la sûreté	135
7.1.1 Titre et dénomination	135
7.1.2 Effectifs de la fonction	140
7.1.3 Expériences passées du responsable	141
7.1.4 Positionnement et lien hiérarchique	143
7.2 Environnement de sûreté	146
7.2.1 Outils d'évaluation	146
7.2.2 Exposition perçue	149
7.3 Responsabilités de la direction de la sûreté/sécurité	151
7.4 Mesure d'efficacité	154
7.5 Budget	155
7.6 Influence stratégique	156
Chapitre 8 – Classement typologique.....	159
8.1 Principes	159
8.2 Méthodes.....	160
8.3 Choix des variables actives et illustratives	161
8.4 Choix du nombre de classes.	162
8.5 Explication du tableau d'analyse par les modalités	167
Chapitre 9 – Classe 1.....	170
9.1 Modalités significatives	170
9.2 Analyse par les modalités	172
9.2.1 Sécurité et sûreté.	173
9.2.2 Des responsabilités exclues	174
9.2.3 Une implication internationale faible mais pas négligée.....	174
9.3 Parangon de la classe	175
9.4 Synthèse partielle	184
Chapitre 10 – Classe 2.....	185
10.1 Modalités significatives	185
10.2 Parangon de la classe	190
10.3 Synthèse partielle	199
Chapitre 11 – Classe 3.....	200
11.1 Modalités significatives	200
11.1.1 Facteur de contingence	204
11.1.2 Sûreté ou sécurité	205

11.1.3	Influence internationale	206
11.1.4	Responsabilités et positionnement	207
11.2	Analyse du parangon.....	207
11.3	Synthèse partielle	217
Chapitre 12 – Synthèse et recommandations		218
12.1	Facteurs de contingence dominants : la taille de l’organisation ou son implication internationale ?	218
12.1.1	La taille.....	218
12.1.2	L’internationalisation de l’activité.....	219
12.2	Gestion de l’incertitude	221
12.3	L’influence de la relation à l’Etat	222
12.4	Positionnement hiérarchique.....	225
12.5	Responsabilités.....	227
12.5.1	Responsabilité de la Cyber sécurité	227
12.5.2	Fraude interne et externe.....	228
12.6	Capacité à rendre compte de son activité.....	229
Conclusion		231
Bibliographie		235
Table des annexes		251
Table des tableaux et illustrations		314

Introduction générale

Les mois qui suivirent les attentats de janvier et novembre 2015 en France connurent un très important renforcement de la sécurité dans le pays, les forces de l'ordre étant ainsi particulièrement sollicitées. Pour certaines, sans doute trop. En avril 2015, des compagnies de CRS cessèrent le travail sous forme de « grèves » médicales. Pour les syndicats de policiers, les hommes étaient épuisés et la situation, telle qu'elle prévalait alors, ne semblait pas pouvoir se prolonger très longtemps.

Pour faire face à ce surcroît de travail s'inscrivant finalement dans la durée, les syndicats policiers faisaient, parmi d'autres, une proposition qui, de prime abord, a de quoi surprendre.

Outre quelques aménagements techniques, ils suggéraient de faire pression sur les groupes privés et des communautés religieuses pour qu'ils assurent eux mêmes leur sécurité en faisant appel à des opérateurs de sécurité privés. En mars 2016, les représentants syndicaux auditionnés par la commission d'enquête sur les attentats parisiens de novembre 2015 confirmaient leur volonté de « confier certains points de contrôle à la sécurité privée ».

A charge donc, pour les entreprises et pour certaines communautés religieuses potentiellement ciblées de se protéger contre la menace terroriste. Mais comment fait-on cela ?

La question mérite d'être posée car elle appelle une réponse qui va à l'encontre de l'expérience vécue tous les jours par le citoyen ordinaire : lorsqu'il fait face à un acte délictueux, criminel ou simplement malveillant, il appelle la police ou la gendarmerie. Il peut naturellement placer sa maison et sa voiture sous alarme. En outre, nous disposons tous du droit à la légitime défense face à un événement imminent et d'une particulière gravité, pour nous ou pour autrui. Mais ce droit, du reste particulièrement

restreint en France, ne saurait être érigé en ligne de conduite quotidienne. Cela reviendrait à passer rapidement de la légitime défense à l'auto-défense organisée. Et donc à remettre en cause les fondements de l'Etat tel que nous le connaissons en France. Quant aux mesures de protection passives de nos biens, elles n'ont rien d'obligatoire. Elles sont parfois encouragées mais leur absence ne pourrait être reprochée à un citoyen qui préférerait s'en remettre aux forces de l'ordre pour assurer l'intégrité de son patrimoine ou de sa personne.

Pour les personnes morales que sont les entreprises, la situation est différente. La puissance publique a également un grand rôle à jouer ici. Mais les entreprises, publiques ou privées, ont l'obligation d'assurer elles-mêmes la protection de leurs intérêts, de leur patrimoine et de leurs ressources humaines. La passivité n'est pas encouragée et le cas échéant, elle sera même sanctionnée. Les entreprises, mais également certaines organisations à but non lucratif ont donc des obligations en termes de sécurité et de sûreté.

Encore faut-il être attentif à ce que recouvre le vocable « d'obligations ». En dehors de toute obligation légale, les entreprises se doivent de protéger leur patrimoine, leurs réputations, leurs secrets. Aucune contrainte légale et administrative ici mais la simple nécessité d'être rentable pour continuer d'exister. La sûreté est ici au service de la rentabilité.

Mais nous verrons que d'autres de ces obligations peuvent être légales, imposées par la législation du travail ou par un transfert actif par l'Etat de certaines de ses compétences. Elles seront alors administrativement contrôlées et le cas échéant judiciairement sanctionnées. Elles auront un coût pour l'entreprise sans pour autant nécessairement contribuer à sa rentabilité.

Allons encore plus loin : si les entreprises ont la responsabilité de la protection de leurs actifs et de leurs ressources humaines, est-ce uniquement dans leur seul intérêt et dans celui de leurs collaborateurs ? Autrement dit, cette nécessité de se protéger n'a-t-elle pas des conséquences bien au-delà de la seule préservation d'un outil économique et des intérêts qu'il représente ? En particulier ne devons-nous pas considérer que la

protection des entreprises a une influence directe sur la prospérité du système productif en général et même sur la vie quotidienne de tout citoyen qui, tous les jours, croise le chemin de ces entreprises, se déplace, s'éclaire, se soigne et se nourrit grâce à elles? Nous allons tenter de répondre à ces questions en nous intéressant à une fonction encore largement méconnue dans les entreprises françaises : la sûreté.

Besoin managérial

L'idée de ce travail est apparue alors que nous étions en poste dans le domaine de la sûreté au sein d'une très grande entreprise française. L'auteur est en effet, un professionnel de la sûreté d'entreprise. Après une carrière d'une dizaine d'années comme officier dans la Marine Nationale, le secteur de la sûreté présentait le grand mérite de permettre une reconversion valorisant l'expérience militaire. Et permettait donc de n'être pas considéré comme un débutant malgré une expérience nulle dans le secteur privé.

Rapidement, il nous est apparu que la question de la définition de la fonction et de son périmètre était importante tout en faisant l'objet d'une sorte de « non-dit » entre toutes les parties de l'organisation théoriquement intéressées à la situation.

Il n'y avait là aucune volonté de cacher quoi que ce soit ; simplement un manque, une faille conceptuelle que personne n'avait vraiment pris le temps de combler. La fonction était réputée jeune, d'apparition récente dans les organisations françaises ; ce qui expliquait ce manque d'intérêt. Le cœur de métier de la sûreté était identifié comme la protection des biens et des personnes. Encore fallait-il identifier les biens et les personnes dignes de protection. Et de quoi fallait-il les protéger ? Quelle était la bonne façon de faire ? La situation des biens et des collaborateurs de l'entreprise était-elle différente lorsqu'ils se trouvaient à l'étranger ? Existait-il une différence entre le fait de protéger une entreprise contre des événements accidentels et celui de les protéger contre des actions intentionnellement malveillantes ?

La rencontre d'autres professionnels du secteur permettait d'échanger sur les réponses à apporter à toutes ces questions et sur nos différentes façons d'aborder la fonction sans

qu'il soit possible de dégager une ligne directrice claire et unanimement admise. Finalement, de nombreux points se recoupaient mais personne n'était capable de faire le tour de la fonction ou de dégager nettement les contours du métier de directeur de la sûreté.

Ce qui avait une conséquence finalement assez logique : une fonction floue et mal définie éprouve beaucoup de mal à s'imposer au sein d'une organisation. Et à de très rares exceptions près, tous les « responsables » de la sûreté, quels que soient leurs titres et leurs dénominations, avouaient le mal qu'ils avaient à faire comprendre leur métier, à en expliquer les tenants et aboutissants ; et finalement à expliquer leur présence au sein de grandes entreprises qui voyaient cette préoccupation au mieux comme une incongruité, un poste de coûts que l'on tolère en période de prospérité. Au pire, comme un corps étranger faisant travailler une poignée de « barbouzes » à la solde des actions les plus inavouables des directions générales.

Un faible intérêt académique

Notre travail trouve donc sa source dans une constatation personnelle : la question de la sûreté des entreprises est l'objet d'une véritable méconnaissance de la part du grand public mais aussi des entreprises elles-mêmes qui pourtant éprouvent le besoin de se protéger, sans trop savoir comment et contre qui.

Cette méconnaissance pratique va de pair avec un très faible intérêt académique (Walby & Lippert 2014), spécialement en français (Ocqueteau 2011). La littérature existante, d'un volume réduit, est souvent le fait de travaux juridiques et criminologiques qui analysent la question selon deux axes : le premier est celui des menaces pesant sur les entreprises. Le second est celui de la privatisation des activités de sécurité et de la contribution de ces dernières à la sécurité nationale (quelle que soit la Nation considérée).

La première approche est celle de l'analyse des menaces au sens large : nouvelle criminalité, terrorisme, contrefaçon, cybercriminalité et leurs conséquences sur l'entreprise. La seconde est souvent le siège de polémiques sur la place de l'Etat, son

recul, réel ou supposé, tour à tour qualifié de « renoncement » sous contrainte ou de « redéploiement » réfléchi.

Ces deux approches n'ont rien de spécifiquement français. Nous constaterons que bon nombre de références et de situations analysées ici touchent tous les pays un peu développés économiquement et même de façon plus générale tous ceux qui veulent un accès profitable à l'économie mondialisée.

Cependant, que toutes les économies soient confrontées au problème ne signifie pas que toutes y font face de la même façon et avec la même volonté. Indéniablement, le monde anglo-saxon, Etats-Unis en tête, a une avance réelle dans le développement concret de la sûreté d'entreprise même si la réflexion académique sur le sujet reste là encore limitée.

La pratique et les événements ont poussé les universitaires, notamment aux Etats-Unis, à s'intéresser à la question sous différents angles à partir des années 1980. Si la situation anglo-saxonne est quelque peu différente c'est parce que la sécurité (security) y est considérée, sinon comme une discipline académique à part entière, du moins comme un champ de recherche, en tous cas depuis les années 1980 (Calder 2007). Mais si certains tentent d'orienter des travaux académiques et de suggérer des pistes de recherches (Ferreira 2007 ; Gill 2007), la question de la sûreté des organisations reste noyée dans un corpus qui fait de la « Security » une notion globale traitant aussi bien des questions de politiques de sécurité publique, de lutte contre le terrorisme ou des différentes méthodes de prise en charge de victimes souffrant de traumatismes psychologiques graves (Borodzicz & Gibson 2006). La « security » regroupe ici des approches qui relèvent autant du droit, de la criminologie, de la sociologie ; et marginalement de la gestion.

La littérature anglo-saxonne est donc un peu plus productive sur les questions telles que la définition de la fonction Sûreté dans les entreprises, présentées généralement sous le terme de « corporate security ». Mais là encore, ce n'est pas dans le champ des sciences de gestion que sont menées ces recherches.

Toutefois la précision est importante car à ce champ de recherche correspondent des revues académiques spécialisées. L'une d'entre elle en particulier, le Security Journal¹, est une source intéressante de production dans le domaine des sciences de gestion. Il est l'émanation de la première et sans doute de la plus importante association de professionnels de la sûreté : l'American Society for Industrial Security². Créée en 1955, elle a puissamment contribué à l'émergence puis à l'institutionnalisation de la fonction aux Etats-Unis.

Sûreté ou sécurité ?

Parmi les points à éclaircir se trouve la question de la dénomination de la fonction et du sens à donner à ce débat sémantique : parlons-nous de sûreté ou de sécurité ? Les deux termes sont souvent utilisés indistinctement. Or, l'un des buts de notre recherche est de déterminer si la distinction a un sens théorique et une réelle portée pratique.

Reste que pour l'intelligibilité des développements qui suivent, nous devons accepter de retenir une distinction qui sera par la suite discutée. **En première approche**, nous utiliserons donc les définitions généralement retenues par les professionnels de la sûreté : la « **sécurité** » sera définie comme l'activité permettant à une organisation de faire face à tous **les événements d'origine accidentelle** et donc involontaires ; typiquement, les incendies et les catastrophes naturelles en tous genres. La **sûreté** quant à elle sera pour l'instant envisagée comme devant permettre de **faire face à des actes intentionnellement malveillants** tels que, par exemple, les vols ou les agressions de collaborateurs.

Dans la mesure où la littérature utilise ces vocables de façon indifférenciée, nous serons contraints dans un premier temps de faire de même. En particulier, il ne nous semble pas possible de substituer un terme plus clair à l'expression française de « sécurité publique ». **Ainsi, lorsque le terme « sécurité » sera utilisé dans un sens « accidentel », nous le préciserons explicitement.**

¹ <https://www.palgrave.com/gp/journal/41284>

² <https://www.asisonline.org/>

Problématique de recherche.

La finalité de notre travail est donc ici de répondre principalement à la question suivante : **comment les entreprises françaises font-elles face à leur environnement criminel ?**

Question qui engendre l'émergence des sous problématiques suivantes :

- Quel est cet environnement, quelles sont ses caractéristiques et comment les entreprises parviennent-elles à l'évaluer ? Quelles peuvent être ses conséquences sur la vie des entreprises ?
- La fonction Sûreté est-elle un outil d'adaptation des organisations à leurs environnements ? Si oui, quelles caractéristiques de leurs environnements ont le plus d'influence sur l'organisation de leurs directions de sûreté ?
- Quelles caractéristiques des organisations elles-mêmes ont le plus d'influence sur l'organisation de leurs directions de sûreté ?
- Comment les organisations assument-elles une fonction qui fait d'elles des contributrices directes à l'une des fonctions centrales des Etats modernes ?

Stratégie de recherche.

Pour aborder ces questions d'un point de vue théorique nous avons pris le parti de nous appuyer sur les théories de la contingence qui énoncent que l'organisation doit s'adapter à son environnement si elle veut être efficace et préserver son efficacité. La fonction Sûreté que nous étudions ici sera donc envisagée comme l'outil permettant aux entreprises de s'adapter à leurs environnements criminels et à l'environnement réglementaire leur imposant d'assumer certaines responsabilités.

Ce qui nous intéresse ici est la dimension organisationnelle de la fonction Sûreté. Grâce à notre revue de littérature, nous identifierons ce que sont les enjeux organisationnels importants au regard de notre théorie dominante et du point de vue des professionnels. Nous aborderons ensuite la question de manière quantitative en exploitant un questionnaire que nous avons adressé, via une association professionnelle, à 150 responsables de sûreté de grandes entreprises françaises. Pour parvenir à ce résultat, nous suivrons le plan suivant :

- Au sein de notre approche théorique, nos quatre premiers chapitres seront consacrés à l'étude de l'environnement de sûreté des grandes entreprises françaises et à la façon dont elles y font face. Puis nos chapitres 5 et 6 seront consacrés à l'apport de la théorie de la contingence et à notre méthode de recherche.
- Notre seconde partie sera consacrée aux résultats de notre recherche. Par une première exploitation descriptive de nos données (chapitre 7) puis par la constitution de trois situations archétypales (chapitres 8 à 11). Nous synthétiserons nos résultats dans le chapitre 12.

Approche théorique

Nous allons ici développer le cadre conceptuel de notre analyse.

Dans une première sous partie, nous analysons la question de la littérature spécifiquement consacrée à la sûreté. Cette étude a deux caractéristiques dominantes.

Elle est d'abord résolument interdisciplinaire. Car il faut admettre que la question n'est que rarement abordée dans la littérature en sciences de gestion malgré quelques notables exceptions. Dans le domaine académique, la question est beaucoup plus souvent traitée par les sciences juridiques et par la science politique.

Ensuite, notre revue de littérature mêle littérature académique et littérature professionnelle. La littérature professionnelle sur les questions de sûreté est relativement abondante. De nombreuses associations de professionnels disposent de leur propre publication. De grandes entreprises de conseils contribuent également à la production de cette littérature de même que des institutions publiques qui ont notamment pour rôle d'assister les entreprises face à ces problématiques. L'étude de cette littérature nous semble importante. D'abord parce que c'est dans ces pages que nous trouvons exprimées le plus clairement les préoccupations managériales qui justifient ce travail. Ensuite, parce qu'en filigrane se dessine ici un début d'identité professionnelle, le sentiment d'appartenance à une communauté spécifique que nous tenterons par la suite d'identifier et de circonscrire.

Nous consacrons une première sous-partie à l'étude de la fonction Sûreté : son environnement et sa réalité concrète. Dans une seconde sous-partie, nous développons l'idée que l'approche théorique par la contingence semble la plus appropriée pour analyser la fonction Sûreté comme la nécessaire adaptation à un environnement hostile. Nous explicitons également notre modèle de recherche.

Première sous- partie : la fonction Sûreté et son environnement.

Notre analyse va ici suivre une sorte de logique chronologique. A l'origine de toute politique de sûreté, il y a une menace. Elle est envisagée comme frappant spécifiquement les entreprises, comme un phénomène partiellement différent de l'activité criminelle susceptible de toucher chaque citoyen.

Nous allons dans un premier temps nous intéresser au risque criminel (Chapitre 1) en excluant explicitement de cette catégorie la question du terrorisme et plus généralement du risque politique qui fera l'objet d'une étude séparée dans le chapitre suivant.

Dans un second chapitre, nous explorerons les agressions de type plus politique (Chapitre 2). Les attentats de septembre 2001 et tous ceux qui ont suivi ont provoqué un regain d'intérêt académique pour la question de la vie et de la survie de l'entreprise dans un monde où le terrorisme est perçu comme un moyen d'expression politique assez répandu. De fait, dans le cadre de l'approche théorique que nous avons choisie, il faut constater que le terrorisme et son influence sur la vie des entreprises fait l'objet d'une littérature spécifique et « ne peut être assimilé à la menace criminelle » (Very & Monnet 2008). La question de l'activisme politique potentiellement violent et visant spécifiquement les entreprises fera également l'objet d'une étude séparée dans ce chapitre du fait de son caractère encore émergent, du moins en France.

C'est ensuite sur le rôle que les Etats entendent faire jouer aux entreprises que nous nous pencherons (Chapitre 3). Si elles doivent faire face à la menace qui les vise directement, les entreprises sont également directement mises à contribution par les Etats qui en font de véritables alliés dans l'exécution des certaines de leurs missions dites régaliennes.

Menacées, agressées et soumises à des obligations toujours plus contraignantes, les entreprises se dotent de l'outil nécessaire pour faire face à cet environnement

réglementaire et criminel : une direction de sûreté (Chapitre 4). La place réelle de cette direction et de celui ou celle qui en a la responsabilité fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats.

Chapitre 1 – Un environnement de plus en plus menaçant : le risque criminel

L'étude des différentes menaces constitue sans doute l'approche la plus complète et la plus cohérente de la question de la sûreté des entreprises. Elle est presque exclusivement le fait de travaux en criminologie et en science politique même si certains auteurs tentent d'en faire un outil utile aux entreprises en développant une littérature spécifique.

D'un point de vue académique, la littérature s'attache à étudier l'influence de différents types d'activités criminelles sur la sûreté des organisations : la criminalité quotidienne de faible intensité, le crime organisé, le terrorisme, la cybercriminalité par exemple.

C'est ici que sont étudiées toutes les conséquences de la « mondialisation malheureuse » pour les entreprises. Mondialisation considérée comme un facteur aggravant, accélérant le développement de risques, notamment criminels, auxquels les entreprises doivent désormais faire face (Enderwick 2006, Bouchet 2004). Elle serait notamment à la source de la baisse de l'influence des Etats sur leurs environnements sécuritaires et donc du recul de leur efficacité à lutter contre cette criminalité. (Pierre 2009a ; Fischbacher – Smith & Smith 2015). En outre, la libre circulation des personnes, des idées et des marchandises a créé de nouvelles opportunités de crimes (Manet 2018 : 147) même si le phénomène criminel n'a naturellement rien de nouveau.

Toutes ces menaces méritent d'être exposées ici car elles constituent l'environnement criminel des entreprises dont nous tentons ici d'étudier la réaction. Mais un simple exposé n'aurait qu'un intérêt limité. Pour déterminer le poids réel de ces menaces sur les entreprises et leurs activités, nous avons pris le parti d'en évaluer les risques. Et donc de les classer selon une matrice de risque combinant la probabilité de l'occurrence d'un événement criminel frappant une entreprise et une évaluation des conséquences potentielles d'un tel acte. Cette méthode est celle utilisée dans ce qui constitue l'une

des seules tentatives de systématisation de ce type d'analyse dans le domaine de la sûreté d'entreprises (Crump 2015). Nous nous appuyerons le cas échéant sur le caractère émergent et difficilement identifiable de certaines menaces comme le suggère une des rares tentatives de classification déjà développée dans la littérature (Juillet, Hassid & Pellerin, 2012 p 27).

Enfin, deux précisions nous semblent importantes :

- Il serait erroné de conclure que les différentes activités criminelles que nous allons présenter ici sont exclusives les unes des autres: le kidnapping est une activité terroriste assez classique même si du point de vue des entreprises c'est le kidnapping de type crapuleux qui domine. Les liens entre criminalité organisée et terrorisme sont avérés et dans certains cas, terroristes et criminels de droit commun sont tout simplement les mêmes personnes.
- Enfin, nous ne présageons en rien de la réponse à la question de savoir comment les entreprises appréhendent cet environnement. En particulier, ce serait aller un peu vite que de considérer que toutes ces menaces sont nécessairement prises en charge par la fonction Sûreté.

1.1 Le risque criminel

Le risque criminel est une notion très vaste qui recouvre des réalités très diverses. Avant toute chose, notons que les entreprises ont toujours été des cibles. Comme créatrices de richesses, elles suscitent logiquement l'envie. Au sein de cette approche, nous allons étudier les grandes familles d'activités criminelles sans aller trop loin dans le détail des modes opératoires. Cela ne présente pas d'intérêt ici dans la mesure où nous serions contraints de faire des généralités finalement peu opérantes : toutes les activités que nous allons décrire peuvent impliquer le vol, le meurtre, l'intimidation ou le chantage³.

³ Une classification, désormais un peu ancienne mais très détaillée, des principaux crimes perpétrés contre les entreprises est disponible dans Very, Monnet & Hassid – *Enquête EDHEC - CDSE «Panorama 2008-2009 des crimes commis contre les entreprises»*

Ce qui nous importe ici est de qualifier l'environnement criminel des entreprises selon les critères que nous évoquions plus haut : leur probabilité, leurs conséquences potentielles et éventuellement leur caractère émergent. Les conséquences de ces différents méfaits et la façon dont les entreprises les appréhendent importent ici beaucoup plus qu'une analyse détaillée des différentes façons de faire, travail qui nous semble relever stricto sensu de la criminologie.

1.1.1 Occurrences fortes mais conséquences faibles à mesurées : la délinquance d'appropriation de bas niveau.

Le plus évident de ces risques et sans doute le plus facilement cerné par le grand public est celui du vol banal et d'un faible montant qu'en français on qualifie de « démarque inconnue ». La contrefaçon, bien qu'elle engage des montants bien supérieurs, relève d'une logique relativement similaire en termes d'évaluation et de gestion de ses conséquences.

Techniquement, la démarque inconnue correspond au pourcentage de chiffre d'affaires qu'une entreprise perd du fait des erreurs de comptabilité, de destructions accidentelles de marchandises ou de vols. Dans les faits, ce sont ces derniers qui constituent l'essentiel du manque à gagner pour les entreprises.

Ce sont logiquement les entreprises de la distribution et du commerce qui sont concernées au premier chef. L'intérêt que présente la démarque inconnue d'un point de vue théorique réside dans le fait qu'elle est l'archétype de la menace clairement identifiée, dont le risque d'occurrences et les conséquences potentielles sont connus et maîtrisables.

L'un des principaux indicateurs sur la question est le Global Retail Theft Barometer⁴, étude multinationale à très grande échelle. Il porte (en 2015) sur 24 pays rassemblant 203 grandes entreprises du secteur de la distribution et représentant plus de 113 000 magasins. Il nous apprend que la France est un des pays les moins touchés par ce phénomène puisque la démarque inconnue ne représente (toujours en 2015) que 0.81%

⁴ <http://www.globalretailtheftbarometer.com/>

du CA théorique que les entreprises auraient dû tirer de leurs stocks. La moyenne dans les pays étudiés (c'est-à-dire très majoritairement des pays occidentaux) est de 1.23%. Précisons que, pour modestes que puissent paraître ces pourcentages, cela représente tout de même une perte au niveau national de 4.62 milliards de dollars US. 75% de ces pertes sont causées par le vol. Les pertes administratives et accidentelles ne représentent que 25 % de l'ensemble.

Au-delà de ces montants bruts, on observe que ce phénomène est particulièrement bien étudié et donc connu. Ce rapport annuel nous apprend par exemple qu'en France, ce sont les collaborateurs qui sont les premiers impliqués dans ces vols (39% de la démarque inconnue) juste devant les clients (38%) et les fraudes qui trouvent leur origine chez les fournisseurs (7%). Il nous instruit également sur le type d'objet qui est le plus souvent volé et sur l'efficacité des différents moyens mis en œuvre pour faire face à ce phénomène.

C'est ainsi que l'on apprend que la lutte contre la démarque inconnue est avant toute chose une affaire de technologie. Les marqueurs antivols et autres moyens de surveillance automatisée, les inventaires automatiques et permanents pour détecter très rapidement un écart avec un stock théorique sont les moyens classiques de lutte contre la démarque inconnue. Toutes mesures qui doivent faire l'objet d'une communication massive, tant en direction des collaborateurs que des clients potentiels. Le but de ces politiques est « *d'agir sur la structure d'opportunité du crime en jouant principalement sur l'environnement* » (Bonnet 2012) en détériorant le rapport coûts/bénéfices d'un passage à l'acte.

Cette domination de la technologie s'est très largement étendue au domaine de la logistique qui répond à des préoccupations similaires et met donc en œuvre des politiques de sûreté semblables : marquage, pistage, géolocalisation de conteneurs, sont les moyens dominant la lutte contre le vol dans les flux logistiques. Là encore, la particularité de ce phénomène est d'être bien connu et décrit précisément de façon statistique, généralement par des associations de professionnels. Ainsi, la Transportation Asset Protection Association fournit pour l'Europe des informations très précises sur la criminalité frappant les flux logistiques : coûts, montants moyens des

pertes, modes opératoires, marchandises visées, pays, régions et même axes routiers les plus touchés....⁵

Si nous insistons ici sur le caractère connu de ces phénomènes, c'est pour mettre en lumière le fait qu'ils font peser sur les organisations des incertitudes finalement assez faibles. La survenance d'un acte criminel reste un phénomène par définition hypothétique ; mais, en l'occurrence, leurs conséquences sont évaluables avec une relative précision (Borodzicz & Gibson 2006). Ce qui en fait des événements particulièrement propices à une gestion par les risques. Ici le crime est ramené à une dimension « instrumentale », un simple élément à prendre en compte dans l'établissement d'un business model et face auquel les fournisseurs de sécurité privée ont des solutions standardisées (Van Steden & De Waard 2013). Le coût de toute politique de sûreté peut ici être mis en relation avec le montant réel des pertes occasionnées. Perte dont le transfert vers un assureur est d'autant plus facile que la sinistralité est connue avec précision (Dorn & Levi 2006).

1.1.2 Occurrence forte et conséquences importantes

1.1.2.1 Le crime organisé

Cet angle d'étude connaît en France un développement qui lui permet de quitter le strict domaine de la criminologie pour se rapprocher de celui des sciences de gestion, notamment grâce aux travaux de la Chaire de Management du Risque Criminel de l'EDHEC.

La notion de crime organisé est vague comme l'est en fait celle de criminalité. La principale source de clarification de cette notion nous vient ainsi des travaux de B. Monnet et P. Very. Comme eux, nous retiendrons que le crime organisé est celui qui a atteint une certaine maturité. Sont exclues de cette étude les activités criminelles épisodiques ou trop artisanales : Les activités criminelles étudiées ici permettent à leurs

⁵ Voir par exemple le bilan de l'année 2016 présenté dans une newsletter de février 2017. [https://tapa.memberclicks.net/assets/docs/newsletters/2017-Newsletters/tapa_emea - vigilant e-magazine - february 2017.pdf](https://tapa.memberclicks.net/assets/docs/newsletters/2017-Newsletters/tapa_emea_-_vigilant_e-magazine_-_february_2017.pdf)

auteurs d'en vivre ou au moins d'en tirer des « rentes complémentaires stables » (Very & Monnet 2008).

Première constatation : si le phénomène du crime organisé n'a rien de nouveau, la chute du mur de Berlin et le développement des nouvelles technologies ont provoqué une sorte de libération de l'activité des groupes criminels organisés (Naim 2012 ; Very & Monnet 2009). Alors que les menaces étaient « *lourdes, stables, lentes* » les « *entités dangereuses [...] sont désormais amorphes – Parfois même acéphales* » et donc plus difficile à identifier et à combattre (Raufer 2009 : 14). Second point : considérer le crime organisé comme un monde parallèle, à part, comme un « *phénomène souterrain qui n'implique qu'une petite communauté de personnages déviants opérant aux marges de la société⁶* » est une erreur (Naim 2012). Les interactions avec le monde de l'économie légale et donc avec les entreprises sont nombreuses. Ce sont ces interactions que nous étudions ici.

1.1.2.1.1 La prédation

Elle porte sur « *les actifs, revenus, image et personnels* » de l'entreprise légale et sa forme la plus traditionnelle est le vol (Monnet & Very 2014 : 108). La piraterie routière en est une des formes les plus évidentes dans les pays occidentaux. Mais une des formes les plus spectaculaires de prédation est la piraterie maritime.

La zone maritime couvrant les côtes somaliennes et le golfe d'Aden a connu, du début des années 2000 jusqu'aux années 2014/2015 une très forte activité de piraterie. Elle a été considérablement réduite depuis mais elle se développe désormais de l'autre côté du continent africain, notamment dans le golfe de Guinée et elle réapparaît en Asie du Sud-Est, notamment dans le détroit de Malacca (Mannet 2018 : 205).

Selon la banque mondiale, les sociétés propriétaires de navires piratés ont versé entre 2005 et 2013 des rançons pour un montant allant de 340 à 413 millions d'euros (Banque mondiale 2013). Pour la seule année 2009, Monnet et Very (2010 : 101) recensent plus de 400 attaques de navires ayant mené à la prise en otage de 1052 marins, 68 d'entre

⁶ Traduction de l'auteur

eux ayant été blessés et 8 tués. Les conséquences de ce type d'actions sont importantes pour les entreprises, bien que souvent indirectes.

Elles sont naturellement financières : outre la perte des marchandises volées et les rançons versées, le coût des assurances s'envole (Monnet & Very 2010 : 103). En ce qui concerne la piraterie maritime, les zones citées ci-dessus sont tout simplement considérées comme des zones de guerres par les grands assureurs du secteur.

L'impact financier vient également du fait que certaines compagnies ne veulent simplement pas prendre le risque d'exposer leurs équipages à ce type de pratiques. Face à la piraterie maritime ou à toute autre atteinte de flux logistiques, les professionnels du secteur changent de route ce qui a naturellement un coût ; considérable lorsqu'il s'agit de contourner l'Afrique plutôt que de rejoindre le canal de Suez via la Mer Rouge.

1.1.2.1.2 L'entreprise complice malgré elle

C'est ce que Véry et Monnet (2008) qualifient de parasitisme. Ici, l'économie criminelle utilise l'entreprise, ses infrastructures et singulièrement sa logistique pour prospérer. Les entreprises du secteur des transports sont particulièrement touchées. A leur insu, parfois avec la complicité de certains de leurs collaborateurs, des entreprises blanchissent des capitaux issus d'activités criminelles, transportent drogues, armes, produits de contrebande et clandestins. Or ces situations placent les entreprises dans une situation délicate au regard de leur responsabilité judiciaire.

Dans le domaine du blanchiment et du financement du terrorisme, les grandes institutions financières ont de lourdes obligations qui sont régulièrement sanctionnées pour ne pas avoir su détecter des flux financiers suspects ou parce que leurs politiques de lutte contre le blanchiment sont jugées inefficaces par les autorités de contrôle prudentiel (Hunault 2017).

De même, la complicité de trafic fait courir aux entreprises du secteur de la logistique un risque pénal important (Monnet & Very 2010 : 146). De ce point de vue, le secteur du transport maritime est là encore particulièrement concerné (Manet 2018 : 159-161) : le volume que représente aujourd'hui le transport maritime rend extrêmement complexe

une surveillance efficace des flux portuaires. L'exploitation massive du transport par conteneur, imposant la manutention de ce type de « boîtes » par millions chaque année, dans un temps très contraint, aggrave encore ce phénomène.

1.1.2.1.3 La contrefaçon

Parmi les domaines de prédilection du crime organisé, nous trouvons la contrefaçon. Activité encore relativement artisanale à la fin du XX^{ème} siècle, elle est devenue une véritable industrie qui, à bien des égards, fonctionne comme de véritables entreprises (Delval 2010 : 87 et suivantes). Les produits à contrefaire font l'objet d'études de marché, puis de prototypage avant d'entrer en production massive. Les risques judiciaires sont également pesés : le choix des produits à contrefaire est le fruit d'une « étude marketing » autant que d'une étude des risques de voir des cargaisons interceptées et éventuellement les contrefacteurs arrêtés et condamnés. Une contrefaçon ne sera pas développée si son marché potentiel se trouve dans une zone de contrôles trop stricts et dont l'appareil judiciaire est jugé trop efficace au regard du bénéfice attendu.

L'atteinte est ici autant directe qu'indirecte : c'est une part de chiffre d'affaires qui revient au contrefacteur et pas à l'entreprise productrice d'un bien qui porte sa marque ; l'archétype étant ici la production contrefaite de cigarettes. Mais c'est également un risque d'image et de réputation, particulièrement prégnant lorsque la contrefaçon est source de danger pour le client : médicaments aux principes actifs inexistantes, sous-dosés ou simplement toxiques, pièces automobiles non fiables, produits agroalimentaires d'une qualité telle qu'ils sont parfois cause de décès (Delval 2010 : 194).

Pour faire face à ce phénomène, les entreprises s'appuient généralement sur une approche judiciaire avec des résultats mitigés car elle ne fait souvent que survoler le problème (Przyśwa 2014). La contrefaçon n'est pas l'objet d'une véritable lutte dans les pays qui en sont à l'origine et obtenir des condamnations de contrefacteurs est une chose compliquée. Quant aux pays de destination, ils font ce qu'ils peuvent pour juguler

l'entrée de contrefaçon sur leur territoire mais la portée de ces actions reste modeste au regard du volume impliqué.

1.1.2.2 Cybercriminalité

La cybercriminalité a aujourd'hui une place prépondérante, peut-être la première dans les préoccupations des grandes entreprises. Une revue de la totalité des différents indices de cyber sécurité existants est sans appel (Ventre 2016).

Créés à partir du début des années 2010, ces index mettent tous en lumière la dégradation des conditions de cyber sécurité dans lesquelles baigne aujourd'hui la totalité de l'activité économique. Qu'ils s'agissent d'index portant sur la situation d'Etats envisagés de façon unitaire ou sur la perception que les chefs d'entreprises ont de leur environnement numérique, ils confirment tous qu'il s'agit d'une préoccupation centrale. En 2008 déjà, les directions des grandes entreprises britanniques affirmaient que c'est dans ce domaine que la plus-value de leur politique de sûreté était la plus évidente (Gill & al. 2008 : 32).

En France, l'information la plus fiable sur la question de la densité des cyberattaques et de leur perception par les entreprises est sans doute le Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique (CESIN). Cette organisation professionnelle publie régulièrement un baromètre de la cyber-sécurité des entreprises. Celui qui fait le bilan de l'année 2017 ne laisse pas de place au doute (CESIN 2018) : jamais les entreprises françaises n'ont été autant victimes de cyber-attaques. Par ailleurs, jamais la proportion de ces attaques ayant une conséquence réelle sur les entreprises n'a été aussi grande. Autrement dit, le nombre d'attaques augmente mais leur efficacité également. Et donc leurs coûts.

Pour ce groupe de professionnels et plus largement pour les professionnels de la sûreté (Vuillerme 2010), il ne fait aucun doute que la transformation numérique en cours (notamment l'utilisation toujours plus grande du cloud comme outil de stockage) a un impact négatif sur la vulnérabilité des organisations. Et donc que la situation des entreprises face à la cybercriminalité va plutôt continuer de se dégrader. Le CESIN note

également que face à ces menaces, un nombre toujours plus grand d'entreprises font le choix de s'assurer.

De fait, les assureurs et leurs clients placent haut dans l'échelle de leurs préoccupations ce qu'ils appellent le risque « cyber » : les clients de l'assureur Allianz en 2016 classaient le risque de cyberattaques en deuxième position de leurs préoccupations⁷ et AXA considère que le risque cyber occupera la seconde place des principaux risques en 2025⁸.

1.1.3 Occurrence faible et conséquences lourdes : le Kidnapping (K&R)⁹

Plusieurs formes de cette menace coexistent et nous allons les détailler. Mais il faut avant tout constater la difficulté à disposer de chiffres fiables. Tenter d'évaluer le nombre de cas de K&R dans le monde n'a pas beaucoup de sens dans la mesure où les chiffres présentent des écarts considérables, de 20 000 à 100 000 chaque année (Lobo-Guerrero 2007). Du reste, tous les types d'enlèvements n'ont pas le même intérêt en ce qui nous concerne.

En premier lieu parce qu'une très large proportion de ces enlèvements sont « domestiques ». Ils touchent des citoyens ordinaires dans des pays instables ou incapables d'assurer efficacement l'ordre public ; ils n'ont donc pas de lien avec la situation des entreprises.

Ensuite parce que nous verrons que les cas de kidnapping de collaborateurs les plus médiatisés sont ceux qui relèvent du terrorisme. Or, ils entrent dans une catégorie finalement marginale pour deux raisons : en premier lieu parce qu'ils sont somme toute

⁷ Derrière le risque assez indéfini « d'interruption de l'activité » et devant celui provoqué par l'instabilité géopolitique. http://www.agcs.allianz.com/global-offices/france/news-press-france/risk_barometer_fr/

⁸ Derrière le risque de changement climatique et devant celui causé par l'intelligence artificielle et la robotisation. <https://www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/barometre-emerging-risks>

⁹ C'est le vocable K&R (Kidnapp and Ransom) que nous retiendrons dans la suite de notre travail. En français l'expression « enlèvement contre rançon » est parfois préférée car pour être précis le mot anglais « Kidnapping » fait référence à un enlèvement d'enfant. L'expression a sans doute été inventée par un journaliste du New York Times relatant l'enlèvement (puis la mort) du fils de Charles Lindbergh en 1932. Il reste que la littérature sur le sujet n'utilise que le sigle K&R et c'est donc celui que nous utiliserons.

relativement rares. Ensuite parce qu'au travers de ces opérations, ce ne sont pas les entreprises qui sont spécifiquement visées mais les Etats, prioritairement pour des raisons politiques, même si la motivation financière n'est jamais loin. Ce qui ne signifie pas que les entreprises peuvent ne pas en tenir compte et particulièrement, ne rien faire pour se protéger. Mais le fait est, qu'en l'espèce, elles sont les victimes d'une vision politique qui les dépasse.

Concrètement, les entreprises ne communiquent pas sur leur politique dans ce domaine ou sur les cas de K&R qui les auraient déjà touchées. D'abord parce que la confidentialité est une obligation imposée par tout ravisseur : « *Une large part des enlèvements commis passe sans doute totalement inaperçue des polices du monde entier tant est forte l'exigence de tout ravisseur quant au mutisme qui doit être observé vis-à-vis des forces de l'ordre, même après la libération d'un otage* » (Monnet & Very 2010 : 123). Même entre professionnels, qui pourtant échangent beaucoup, la question n'est que rarement évoquée. Dans l'un des rares ouvrages consacrés à la question (Moisan 2013 : 54), un directeur de la sûreté d'un grand groupe français regrettait que « *Le K&R est un sujet tabou entre nous. Il n'y a pas d'échange entre les entreprises sur ce sujet, pas de retour d'expérience. Et ça pour une bête question de fierté. Tous ont peur de montrer une faiblesse. Mais sur le long terme, c'est une erreur que de ne pas en parler* ». En ce qui concerne le K&R strictement crapuleux, il est donc difficile d'avoir des chiffres précis mais nous allons tenter d'approcher néanmoins la réalité de la menace.

Jusqu'en 2009, le centre de crise du Ministère français des Affaires Etrangères publiait des statistiques sur ce point. En 2009, le nombre de cas de K&R de collaborateurs français à l'étranger était évalué à une trentaine par an (Juillet, Hassid & Pellerin 2011 : 30). Les auteurs penchaient au moment de la publication de leur ouvrage pour une certaine stabilité. Mais les professionnels de la négociation de libération d'otages avaient alors une vision un peu plus sombre des choses.

Dans un long article consacré à la question, le *Nouvel Economiste* en 2011 évaluait le nombre de cas de kidnapping de citoyens français à l'étranger en 2009 à quarante-neuf (Delage 2011). En outre, cette enquête révélait que les Français représentaient la

seconde nationalité la plus enlevée dans le monde, juste derrière les Chinois. Selon les professionnels interviewés, la faute en reviendrait à une inconscience du problème de la part des entreprises françaises et logiquement, à un manque de précaution et de préparation de la part des collaborateurs impliqués.

Sur leur stratégie face à la menace, c'est la question de l'assurance qui est particulièrement gardée secrète. Un grand nombre d'entreprises sont aujourd'hui assurées contre le risque de K&R¹⁰. Au début des années 2000 déjà ce sont sans doute 80% des 500 plus grandes entreprises américaines (Fortune 500) qui sont assurées (Lobo-Guerrero 2007). Mais elles ne peuvent pas communiquer sur ce sujet.

Si elles sont assurées et qu'elles l'admettent, elles deviennent des cibles parce que ce choix est la preuve qu'elles sont prêtes à négocier, qu'elles privilégient cette option et que, in fine, elles sont sans doute disposées à payer. A l'inverse, le fait de n'être pas assurées et de l'assumer ouvertement constitue un risque à l'égard des ressources humaines de l'entreprise. Ressources humaines qui, même en dehors de tout cas de K&R, peuvent parfaitement reprocher à l'entreprise de ne pas faire ce qu'il faut pour assurer leur protection.

Enfin, communiquer sur des cas de K&R implique de donner une explication sur la façon dont la crise a été résolue. Et donc souvent admettre qu'une rançon a été payée ; ce qui doit absolument être évité. D'abord pour éviter de créer un précédent : une entreprise qui a payé payera de nouveau. Ensuite parce que dans le cas spécifique du terrorisme, le fait de verser une rançon est illégal dans de nombreux pays qui ont suivi la recommandation de l'Organisation des Nations Unis demandant dans sa résolution 65/34 du 10 janvier 2011 « *faire en sorte que leurs ressortissants et les autres personnes ou entités se trouvant sur leur territoire qui fournissent ou réunissent délibérément des fonds dans l'intérêt de personnes ou d'entités qui commettent ou tentent de commettre des actes*

¹⁰ Voir par exemple les prestations proposées par un grand nom de l'assurance dans ce domaine : AIG <https://www.aig.com/content/dam/aig/america-canada/us/documents/business/management-liability/aig-broker-guide-to-selling-kidnap-and-ransom-insurance-2017-final.pdf> et

terroristes, ou facilitent la perpétration d'actes terroristes ou y participent, soient passibles de peines à la mesure de la gravité de ces actes »

Les entreprises peuvent être confrontées à différentes actions de K&R que l'on peut classer en deux catégories (Monnet & Very 2010 : 120-122). La première est le flash kidnapping qui consiste à détenir un collaborateur quelques heures pour le dépouiller et le contraindre à donner tout ce que ses moyens de paiement peuvent offrir. C'est un type d'action dangereuse car souvent le fait « d'amateurs » agressifs qui veulent aller vite et sont, du fait de leur impréparation, plus enclins à céder à la panique.

Mais il existe aussi un kidnapping plus « entrepreneurial », mené par des professionnels qui choisissent une cible en fonction du bénéfice qu'ils pensent en tirer. Ces actions sont précédées d'un long travail de renseignement concernant la cible et son employeur, sa solvabilité et sa politique face à de tels cas. La détention peut durer des semaines voire des mois. La libération de l'otage est la conséquence d'un « accord commercial » lui-même fruit d'une négociation dans laquelle certains groupes criminels sont passés maîtres.

Superficiellement, le K&R, lorsque son issue est heureuse, peut passer pour un événement assez anodin : il se solde par le versement d'une rançon d'un montant faible au regard des revenus des grands groupes. En outre la police d'assurance représente un investissement modeste ayant le mérite de donner accès à des professionnels de la négociation n'appartenant pas aux forces de sécurité nationale (Moisan 2013 :73). Mais il ne faut pas négliger les conséquences indirectes et pas forcément immédiates d'un ou plusieurs cas de K&R.

Du point de vue des ressources humaines, ce type d'événements est particulièrement traumatisant et complique singulièrement la gestion de certaines expatriations et plus généralement de la mobilité internationale des collaborateurs de l'entreprise. L'image de l'entreprise est également durement touchée si les cas de kidnapping sont révélés. De ce point de vue, les enlèvements au long cours de type terroriste sont les plus dévastateurs. Durant des années, les médias reviennent régulièrement sur ces cas pour rappeler que des otages sont toujours retenus par tel ou tel groupe. Très régulièrement,

le nom et l'image de la société reviennent sur le devant de la scène et sont associés à un événement traumatisant qu'elles n'ont pas su anticiper et dont elles sont incapables de sortir.

1.1.4 Propos d'étape

La logique de ce chapitre est de mettre en lumière le fait que la criminalité touchant les entreprises fait peser sur elles des niveaux d'incertitude très différents.

- D'un côté, une criminalité d'appropriation de bas niveau, particulièrement bien connue et finalement sans véritable surprise, gérée par des moyens assez standardisés.
- De l'autre, le K&R, un phénomène d'autant plus méconnu que la totalité du processus de gestion de ces cas est soumis à un secret très bien respecté.
- Entre les deux, une activité criminelle connue mais difficile à appréhender, généralement transnationale et dont les conséquences sont potentiellement lourdes.

La diversité de ces incertitudes environnementales doit, nous semble-t-il, être prise en compte. Nous soulevons donc ici la question de leur influence sur la structure de la fonction en charge d'y faire face : la Sûreté. Le chapitre suivant va nous permettre de compléter ce propos par l'étude de menaces par définition impossibles à faire entrer dans une logique probabiliste.

Chapitre 2 – L’entreprise, cible politique

Si nous abordons la question de la menace d’origine politique séparément de celle de la criminalité, c’est parce qu’elle nous semble faire peser sur l’organisation une forme d’incertitude spécifique. D’incertitude véritable, pourrait-on dire, dans la mesure où il nous semble difficile de la faire entrer dans une logique probabiliste.

2.1 L’instabilité politique

Il s’agit là de situations qui touchent généralement les entreprises de façon indifférenciée. Elles ne sont pas visées pour elles-mêmes ; elles sont plutôt victimes d’un mouvement général de dégradation d’une situation politique qui tourne à l’affrontement et est cause de violence. Le terrorisme ou le crime organisé peuvent avoir leur part dans ces dégradations sans que l’on puisse les considérer comme des éléments prépondérants de la crise. Des entreprises connues peuvent être ciblées pour la charge symbolique qu’elles portent, pour leur proximité avec un pouvoir contesté ou comme représentantes symboliques d’un pays étranger à l’influence jugée néfaste.

L’archétype d’une situation d’instabilité politique qui expose la sûreté d’une entreprise peut être observé dans ce que nous avons appelé les printemps arabes en 2011. Ce sont des situations d’instabilité violente généralement imprévisibles même si certains pays sont réputés pour leur instabilité chronique.

Les conséquences potentielles de ce type d’événements sont à la fois d’ordre organisationnel et humain. L’activité de l’entreprise sera généralement interrompue, parfois pour de longues périodes. C’est à ce moment-là que l’organisation de la continuité d’activité de l’entreprise devra faire ses preuves notamment en permettant une poursuite de l’activité à distance, depuis un autre pays. Ce qui est naturellement plus facile pour une activité tertiaire que pour une activité industrielle par définition liée à un site de production.

D'un point de vue humain, c'est la question du maintien du personnel en place qui est la plus prégnante. Mais ce type de dilemme n'est que très rarement abordé par la littérature en ressources humaines (Dalmas & al. 2014). Selon les auteurs la faute en reviendrait à un trop faible échange entre les sciences de gestion et les disciplines dont relèvent traditionnellement les questions d'instabilité politique, la géopolitique et les sciences politiques.

La première question à laquelle l'entreprise doit répondre est simple : rester ou partir ? (Leboeuf 2011). Rester, c'est prendre un risque dont la concrétisation serait difficile à assumer. Partir, c'est accepter le fait que l'on abandonne l'activité sans la moindre certitude sur un retour dans le pays, du moins à court terme. Ce dilemme est renforcé par le fait que les communautés expatriées sont précisément des communautés au sein desquelles vivent les représentants de différentes entreprises et de nationalités différentes. Durant la crise, les collaborateurs d'une entreprise sont confrontés à l'attitude et aux choix des autres entreprises présentes. Dans ces situations, les entreprises peuvent être contraintes de suivre une politique qui n'est pas la leur et qu'elles désapprouvent, simplement parce que leurs expatriés ne comprennent pas pourquoi d'autres sont déjà partis alors qu'on leur demande de rester.

La situation inverse est également fréquente et met en lumière l'écart de perception entre le personnel se trouvant sur place et qui trouve le pays, qu'il pense bien connaître, plutôt calme. Dans le même temps, la direction centrale ne perçoit la situation qu'au travers de remontées d'informations officielles (ministère des affaires étrangères) ou d'origine médiatique. Se pose également la question des collaborateurs locaux et de leur sûreté face à des événements qui probablement les touchent de plus près que des collaborateurs étrangers.

Outre la gestion de la crise et l'évacuation à proprement parler, c'est souvent à une gestion à long terme que l'organisation devra faire face. Une tentative intéressante (Fee, Mc Grath-Champ & Liu 2013 qui abonde dans le sens de Dalmas & al. quant à la faiblesse de la recherche sur la question) permet de prendre la mesure des conséquences de ce type d'événements : gestion du retour des expatriés qui, pour certains, avaient une affinité profonde avec le pays qu'ils quittent ; anxiété de collaborateurs abandonnant

une vie sans certitude de ce que sera la suite. Ils doivent faire face à des changements brutaux qui normalement sont préparés longtemps à l'avance : déménagement, installation des enfants dans une nouvelle école... Ils se demandent également si l'entreprise va réussir à leur faire une place.

2.2 L'activisme politique

Si nous consacrons un développement spécifique à cette question, c'est parce qu'il s'agit d'une menace qui peut encore être considérée comme émergente en France. La fréquence et la gravité des agressions en question doit encore être évaluée. Elle est le fait de groupes d'action politique qui s'en prennent à des activités qu'ils considèrent comme controversées : Organismes Génétiquement Modifiés, projets de développement immobilier, recherches scientifiques contestées ou utilisant des animaux vivants dans leurs expériences.

La contestation de ces activités existe depuis longtemps en France et dans tout le monde occidental. Elle est généralement le fait d'ONG connues telle que Greenpeace. Leurs actions peuvent être illégales mais le risque de sûreté qu'elles créent reste faible dans la mesure où elles revendiquent des méthodes théoriquement non violentes (Fougier 2016). C'est souvent plus l'image de l'entreprise qu'elles visent.

Reste que cette menace évolue depuis le milieu des années 1990 pour prendre un tour plus agressif et plus violent, à l'image de ce qui se passe depuis longtemps aux Etats-Unis. De nombreux groupes, issus de la mouvance altermondialiste, souvent spécialisés, sont apparus. Ils sont généralement plus petits que leurs prédécesseurs et contrairement à leurs aînés, ces groupes sont beaucoup plus enclins à la violence. Délaissant les Etats comme cibles, ils préfèrent s'en prendre aux entreprises (Denécé & Abou Assi 2016 : 29).

De plus en plus d'entreprises françaises sont en effet confrontées à un militantisme violent qui prend essentiellement deux formes (Fougier 2016) :

- Le sabotage des installations de l'entreprise: le but est ici de créer un dommage économique aux entreprises ciblées et donc de nuire à leurs intérêts pour les pousser à abandonner une activité jugée condamnable.
- L'intimidation de collaborateurs ou de dirigeants de l'entreprise : le but in fine est le même mais ce sont les personnes qui sont ciblées. Bien qu'encore rares en France, ces actions peuvent être très violentes dans le monde anglo-saxon : agressions, incendie de domiciles de dirigeants, menaces sur les familles de collaborateurs...

Le risque pour les entreprises est finalement de devoir renoncer à un projet ou à une innovation parce que les conditions de sûreté nécessaires à l'exercice de leur activité sont trop difficiles à réunir et que toute forme de négociation est impossible : la motivation de ce type d'action n'a pas de rapport avec un éventuel défaut « d'acceptabilité sociétale » telle que celle que l'on peut rencontrer lorsque des propriétaires s'opposent à la construction d'une voie ferrée à proximité de leur habitation. C'est une vision du monde qui est en cause, pas l'apparition d'une éventuelle nuisance environnementale. Indirectement, ce type d'activité impose inmanquablement une augmentation du coût de la politique de sûreté de l'entreprise.

Ce risque est d'autant plus important que l'évolution récente de la situation française est préoccupante (Dimitrova & Fougier 2018). Les auteurs considèrent que les années 2016 et 2017 ont connu une très forte augmentation des « actions directes » contre les entreprises françaises ; actions directes plus nombreuses mais également plus violentes.

2.3 Le terrorisme

Nous avons dans un premier temps classé les différentes menaces frappant les entreprises en fonction d'une matrice de risques traditionnels combinant risque d'occurrence et conséquences potentielles. Puis, dans la première partie de ce chapitre, nous avons décrit les menaces politiques pesant sur les entreprises comme particulièrement difficiles à évaluer, du fait de leur nature. Nous terminons suivant cette logique par le risque terroriste.

Définir le terrorisme n'est pas chose aisée et il existe autant de définition que d'approches nationales. Toutefois, après avoir exploré différentes pistes, il est possible de dégager trois caractéristiques qui recoupent toutes les définitions qui peuvent être données du phénomène terroriste (Halibozek & al. 2007 : 4-7) :

- Le terrorisme fait usage de la violence.
- Ses buts sont politiques et idéologiques.
- Son intention est de créer la peur au sein de la population ciblée.

La confusion entre terrorisme et criminalité « classique » est compréhensible à un niveau superficiel. Mais la particularité du terrorisme est de parvenir, par une violence présente, à « créer l'attente de plus de violence à venir » (Halibozek & al. 2007 : 66). Ainsi, plus que toute autre forme d'agression dont peuvent être victimes les hommes et les sociétés, **le terrorisme fait naître une incertitude radicale quant à l'avenir de la menace et sa capacité à prospérer**. Il est conçu pour faire naître un traumatisme psychologique qui doit perdurer bien plus que pour infliger des dommages physiques. Il pousse ainsi les citoyens des pays visés, et partant leurs autorités politiques, à accorder au terrorisme une place disproportionnée en négligeant des menaces dont les effets sont moins spectaculaires mais le risque d'occurrence bien plus élevé (Sunstein 2003).

Cette incertitude spécifique l'exclut de toute possibilité d'en faire un paramètre dans une analyse de risque basée sur un simple rapport coût/bénéfice (Beck 2002, Lund Petersen 2012 : 8) et donc de lui faire « quitter le monde de l'inconnu pour le faire entrer dans celui du connu et des politiques [mises en œuvre] »¹¹ (Kessler & Daase 2008).

2.3.1 L'entreprise comme cible

Il peut paraître paradoxal de se poser la question de savoir comment les entreprises doivent faire face à un acte terroriste. Paradoxal parce que nous analysons le phénomène

¹¹ C'est nous qui traduisons.

terroriste comme visant les Etats et leurs politiques. Ce serait donc aux Etats de réagir. La réalité est moins simple que cela.

D'abord parce que des entreprises peuvent tout à fait être visées pour elles-mêmes. Il n'y a aucun doute sur le fait que l'hebdomadaire Charlie Hebdo, était visé à la fois comme symbole d'un mode de vie et comme organe de presse ayant suscité des griefs particuliers de la part de ses agresseurs. De même, les agressions dont sont victimes des laboratoires menant des expérimentations animales sont motivées autant par le rejet d'un type de recherche que par la volonté de nuire à une entreprise en particulier, pour la punir de sa conduite envers ces animaux.

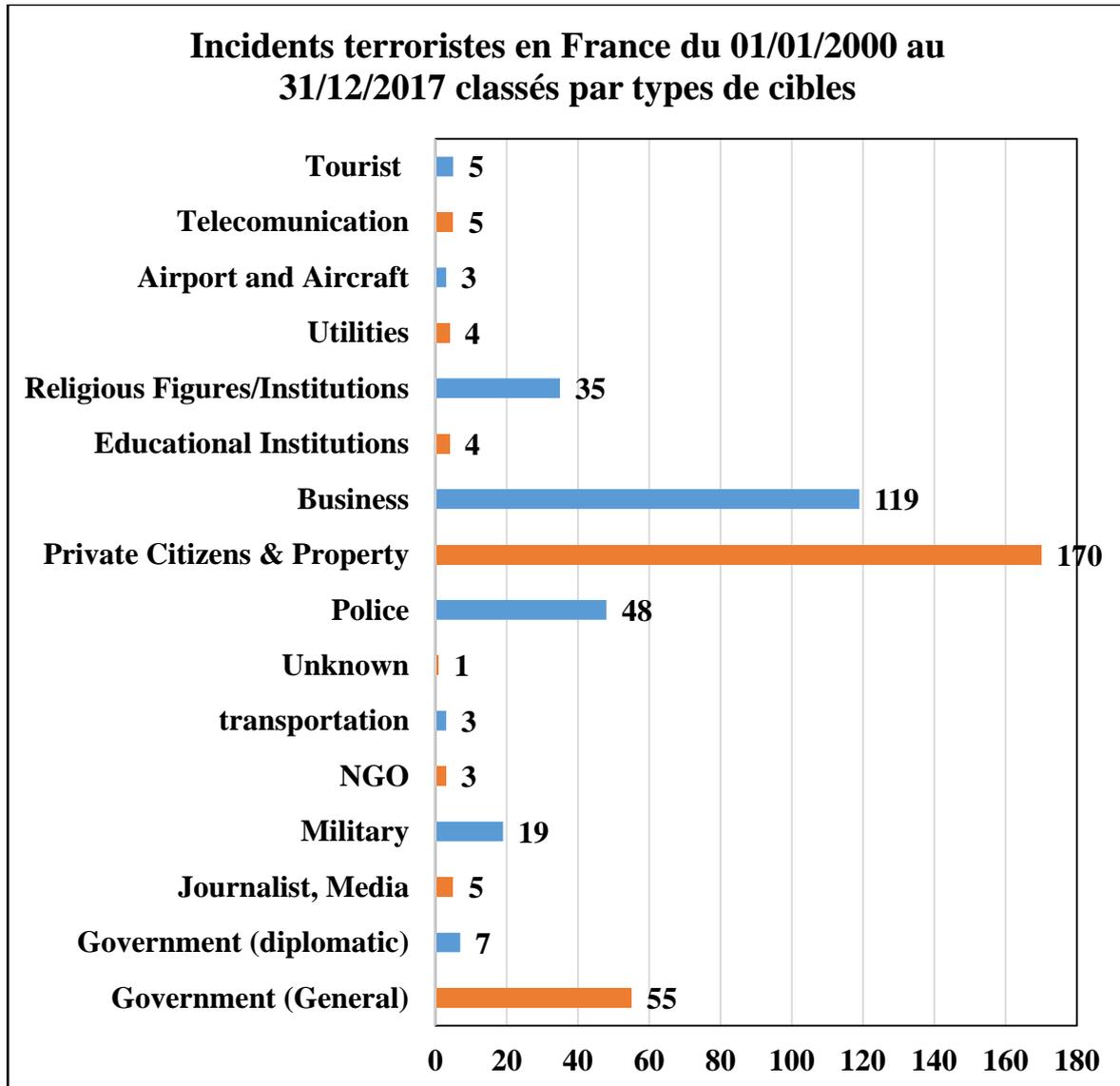
Ensuite parce que, même lorsque c'est un Etat qui est visé, il l'est souvent par le truchement d'entreprises ou plus largement d'intérêts privés. Charlie Hebdo, l'Hyper Cacher et le Bataclan sont aussi des entreprises. Et si elles sont visées, c'est parce qu'elles sont considérées comme des cibles intéressantes pour plusieurs raisons (Wernick, 2006 : 62) :

- Le nombre de victimes sera plus grand et ce sont des cibles plus aisées à atteindre que des ambassades ou des ministères. C'est particulièrement vrai depuis le 11 septembre 2001 qui a provoqué un fort renforcement de la sûreté de tous ces sites représentant les Etats.
- Le but du terrorisme contemporain est clairement de provoquer des victimes civiles en grand nombre. Ce ne sont pas des systèmes politiques en tant qu'institution qui sont visés, mais des sociétés entières au sein desquelles il faut provoquer un « traumatisme d'anxiété ».

De ce point de vue, une analyse statistique est intéressante. Elle est possible grâce à la Global Terrorism Database de l'Université du Maryland¹². Cet outil recense la totalité des actes terroristes commis depuis 1970 jusqu'à nos jours. Il permet de les rechercher et de les classer selon différents critères qui peuvent être croisés. Un de ces critères nous intéresse particulièrement, celui du type de cibles visées. Une recherche rapide

¹² <https://www.start.umd.edu/gtd/>

nous permet de constater qu'entre 2000 et 2017 (dernière année disponible), la France a été victime de 395 attentats de type terroriste dont les cibles sont réparties dans les catégories suivantes :



Ainsi, sur la période considérée :

- 119 attentats sur les 444 (26.8%) ayant eu lieu en France durant cette période visaient une activité économique. Ainsi, un peu plus d'un quart des cibles du terrorisme en France sont donc des personnes ou des biens visés en tant qu'acteurs d'une activité économique.

- Les cibles définies comme « media », « Airport and Aircraft » et « transportation » peuvent sans doute être considérées comme des cibles économiques. Les séparer du « Business » défini de façon générale a un sens dans le domaine de l'étude du terrorisme du fait de leurs spécificités. Mais nous pouvons sans doute considérer que ce sont également des entreprises.
- La principale catégorie visée « Private citizens & Property » confirme que les cibles sont bien plus souvent des intérêts privés que les Etats.

Il n'y a donc pas de doute sur le fait que de nombreuses cibles du terrorisme sont constituées d'intérêts économiques.

2.3.2 Impact sur les entreprises

L'impact au niveau de chaque entreprise ne doit pas être méconnu : plusieurs entreprises ont perdu des centaines de collaborateurs le 11 septembre 2001 ; certaines se sont relevées, d'autres ont disparu. Il a fallu un an au Bataclan¹³ pour rouvrir, vingt mois pour l'imprimerie de l'Oise où s'étaient réfugiés les terroristes du 09 janvier 2015¹⁴. L'attentat dont fut victime DCNS en 2002 au Pakistan a été source d'un traumatisme grave pour l'entreprise et le point de départ d'une procédure judiciaire s'étirant sur plus d'une décennie pour son seul volet consacré au manquement dans la sûreté de l'entreprise (Dubief 2013).

Mais bien que cela puisse paraître surprenant, ce ne sont que rarement les conséquences immédiates d'un acte terroriste qui sont analysées. D'une façon générale, la littérature considère que bien que conséquent, le coût immédiat d'un acte terroriste n'est pas si élevé que cela, même lorsque l'attaque est d'une particulière ampleur.

En 2008, un des multiples travaux de l'OCDE consacrés à la question commençait en précisant que « Les États-Unis n'ont pas pâti durablement des pertes économiques dues aux attentats du 11 septembre 2001 » (Gordon et al. 2008). De fait, dès lors qu'on ne se

¹³ https://www.lexpress.fr/actualite/societe/la-tuerie-du-bataclan-lors-des-attentats-du-13-novembre-a-paris_1736337.html

¹⁴ <https://www.francebleu.fr/infos/societe/reouverture-de-l-imprimerie-de-dammartin-en-goele-1475072948>

limite pas aux conséquences à très court terme (tous les attentats significatifs provoquent une chute immédiate des indices boursiers), les marchés financiers se montrent relativement résilients face aux attaques terroristes (Johnston & Nedelescu 2006, Larobina & Pate 2009) même dans des pays victimes de vagues de terrorisme très destructrices et cause d'une instabilité politique chronique tel que, par exemple, le Pakistan entre 2011 et 2014 (Najaf et al. 2015).

2.3.3 Les coûts indirects du terrorisme

En revanche, la totalité de l'activité économique est maintenant contrainte de prendre en compte le risque terroriste et les coûts qu'il implique. De fait, ce sont majoritairement les coûts indirects du terrorisme pour les organisations qui sont envisagés par la littérature (Niskanen 2006, Dorn & Levi 2006). C'est-à-dire la prise en compte du terrorisme par la politique de sûreté de l'organisation et son influence sur leur compétitivité globale (Kotabe 2005).

Ainsi, les différentes lois visant à améliorer la sécurité dans le transport aérien ont imposé des mises en conformité coûteuses, aussi bien aux producteurs d'avions qu'aux plates-formes aéroportuaires (Larobina & Pate 2009). L'industrie de la finance est soumise à un nombre toujours grandissant de régulations qui visent à s'assurer que les terroristes potentiels ne l'utilisent pas pour se financer (Aggarwal 2006).

L'industrie du tourisme, l'une des plus touchée avec l'industrie du transport aérien (Monnet & Very 2010 : 69, Ferreira 2007), a également dû s'adapter (Sullivan-Taylor & Wilson 2009). De fait, les hôtels sont généralement considérés comme des cibles faciles, permettant de faire en une seule fois un grand nombre de victimes. La liste des hôtels touchés par des attaques terroristes entre 2002 et 2016 est impressionnante et le nombre de victimes qu'elles ont fait (morts ou blessés) l'est plus encore (Masraff & al. 2016).

Outre le fait qu'elle a été obligée de renforcer les mesures de sûreté dans ses installations, l'industrie hôtelière a dû le faire en se posant la question de l'équilibre nécessaire à la préservation de son attractivité : si l'image d'une chaîne d'hôtels

incapable d'assurer la protection de ses clients est nuisible, celle d'installations touristiques ressemblant à des camps retranchés l'est tout autant (Wernick & Von Glinow 2012). D'une façon générale, le terrorisme augmente le coût de la sûreté d'une organisation et le coût de sa capacité à assurer la continuité de son activité en cas d'attaque terroriste (Shrivastava 2005).

C'est également l'influence du terrorisme sur l'activité internationale des entreprises qui est largement étudiée (Jain & Grosse 2009, Suder & Czinkota 2013). C'est notamment sur les choix stratégiques de localisation de l'activité que le terrorisme a une grande influence (Suder 2006). La décision de s'implanter dans un pays est motivée par différentes options stratégiques qui toutes sont influencées par le risque terroriste environnant. De façon directe et évidente, l'organisation peut craindre pour sa sécurité physique et celle de ses collaborateurs. Dans ce cas, les mesures de protection envisagées doivent être a priori incluses dans le business model du développement international envisagé.

Mais c'est aussi sur sa capacité à développer son activité que pèse le risque terroriste. Sans aller jusqu'à envisager d'en être directement la cible, l'organisation doit accepter que le terrorisme est un facteur profondément déstabilisant des pays qu'il frappe. Ainsi, la décision de localiser une filiale dans le but de pénétrer un marché doit être prise en conscience du fait que ce marché peut être à ce point déstabilisé par une action terroriste que l'intérêt qu'il représente finisse par disparaître. C'est d'ailleurs une motivation explicite de certaines actions terroristes : lorsqu'une attaque vise un musée et une plage tunisienne, c'est dans le but d'affaiblir le pays par l'intermédiaire d'une de ces principales sources de revenus, le tourisme.

Le terrorisme nous semble donc constituer un défi à une classification classique des menaces par les risques. En premier lieu, parce que la survenance de tels événements est un phénomène impossible à rationaliser par une approche statistique. Cela tient à la nature même de l'acte terroriste. Ensuite, parce que la question des conséquences d'un acte ou d'une vague d'actes terroristes dépasse probablement l'horizon des possibles que nous pouvons prendre en compte dans une simple analyse de risques.

2.4 Une intelligence économique dédiée

Si c'est bien à une incertitude spécifique que les entreprises ont à faire, alors il faut leur donner des outils pour y faire face. En ce qui concerne les différentes menaces que nous avons présentées ci-dessus, se développe une forme d'intelligence économique particulière, exclusivement consacrée à l'analyse de ces risques (Fägersten 2015). Cette pratique se développe en interne des services de sûreté, avec l'aide des autorités publiques mais également grâce à des prestataires spécialisés dans la sûreté internationale des entreprises.

2.4.1 Une veille spécifique

En 2015, le groupe Walt Disney a recruté un spécialiste qui, à la tête d'une petite équipe, a pour rôle la détection et l'évaluation et des différentes menaces pouvant porter atteinte à la sécurité du groupe (Chapleau 2016). Le libellé de l'offre d'emploi ne laisse aucun doute quant au fait qu'il s'agit bien de créer un service en charge de l'évaluation des risques de sûreté : « L'équipe d'analyse des menaces fournit des renseignements stratégiques, des évaluations et des stratégies de gestion des vulnérabilités, des analyses approfondies couvrant les menaces existantes et émergentes comprenant notamment la lutte contre le terrorisme, les menaces physiques, les cyberattaques et tous les risques pour la réputation du groupe Walt Disney »¹⁵.

Cet exemple particulier a le mérite de broser en peu de mots ce qui constitue aujourd'hui le cœur de cette mission d'évaluation du risque criminel. Plus généralement, pour l'ancien président du CDSE (Juillet 2015), il ne fait aucun doute que les entreprises, à côté d'une intelligence économique tournée vers la connaissance de leurs concurrents et de leur environnement économique, doivent développer une connaissance intime de leur environnement de sûreté afin de faire face aux différentes menaces dont nous traitons ci-dessus. Le but est ici de permettre à l'organisation de disposer d'une « capacité d'anticipation » propre à préserver la compétitivité de l'entreprise face à toutes ces menaces. C'est également l'approche de Besson et Possin (2006) lorsqu'ils définissent l'intelligence

¹⁵ <https://www.velvetjobs.com/job-posting/senior-manager-global-intelligence-threat-analysis-271990>. C'est nous qui traduisons.

des risques. Dans cette approche, la sûreté constitue une des quatre catégories de risques qui doivent être gérées de façon stratégique et donc au niveau des Directions Générales¹⁶. Cette analyse doit être menée avec des méthodes différentes que celles habituellement utilisées pour évaluer un risque financier et économique (Bremmer 2005). Elle est moins mathématique, plus subjective, fait appel à des fondements tels que l'histoire contemporaine et la géographie, et impose que les décideurs prennent le temps de s'intéresser à des situations complexes et nuancées.

Le travail le plus abouti sur la question est sans aucun doute l'ouvrage «Corporate Security Intelligence and Strategic Decision Making» de Justin Crump (2015). Il s'agit d'une approche résolument professionnelle à visée pratique. L'auteur y développe une méthodologie pour analyser les différentes menaces frappant les entreprises : le modèle SIDEARM : the Security Intelligence Decision Advantage Research Model (pp 204-230).

Il s'agit d'un modèle de collecte et de diffusion de l'information largement inspiré de la production de renseignements par les services publics de sécurité, adapté aux besoins des entreprises. L'auteur consacre notamment un long développement à la bonne façon de diffuser ce type d'informations au sein d'organisations qui n'ont pas l'habitude de traiter de tels problèmes. Il consacre également un long chapitre au cadre légal de ce type d'activité afin de prévenir tout risque de dérive dans la collecte d'informations.

Dans leur évaluation, les entreprises peuvent trouver de l'aide, bien qu'avec certaines limites, auprès des services publics de sécurité.

2.4.2 Evaluations publiques

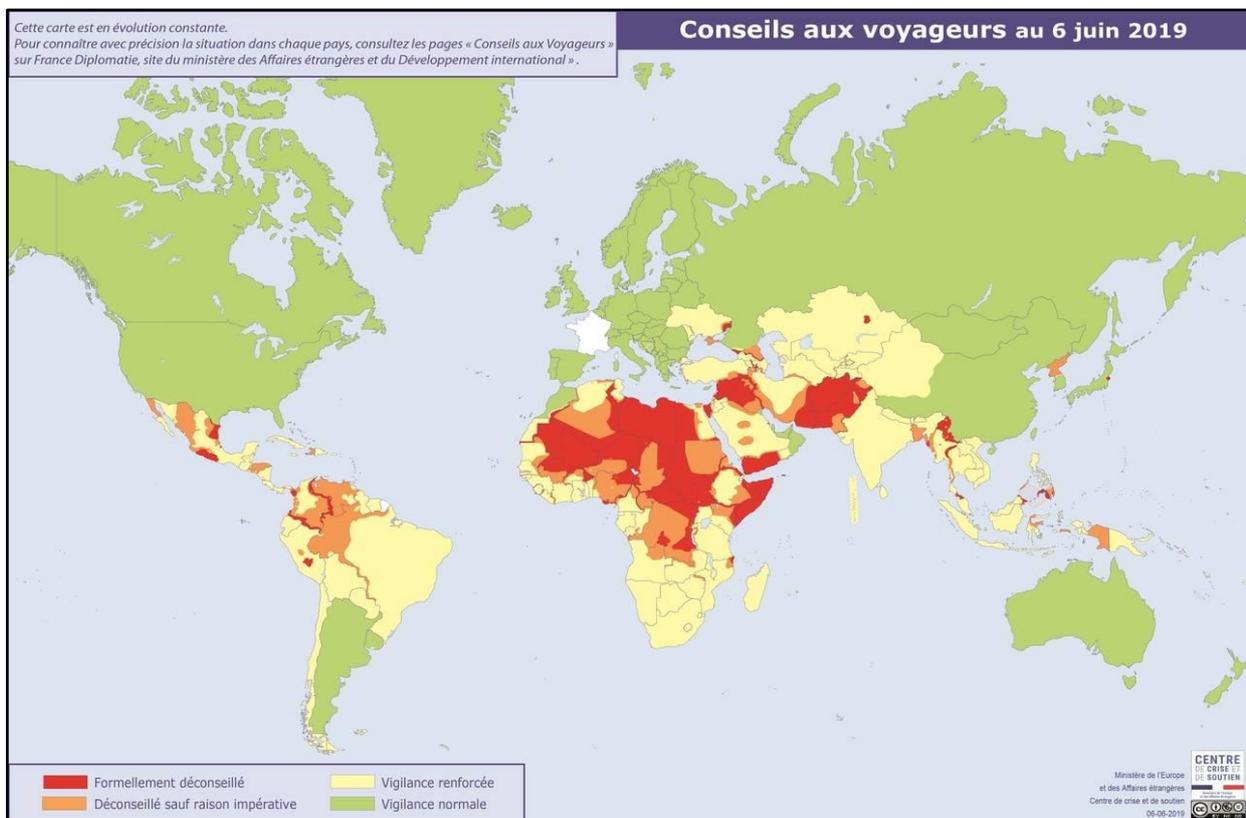
En ce qui concerne l'évaluation de leur situation nationale, les entreprises françaises peuvent bénéficier de l'aide d'institutions publiques et notamment de l'Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales (ONDRP¹⁷). Appartenant à l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ), cet observatoire est la principale source en France en ce qui concerne l'étude de la criminalité, sa densité, sa gravité et la

¹⁶ Les trois autres étant les risques sécuritaires (au sens accidentel du terme), les risques environnementaux et les risques managériaux.

¹⁷ <https://inhesj.fr/index.php/ondrp>

réponse que les pouvoirs publics y apportent. Mais il s'agit d'études à base statistiques et si l'ONDRP permet une meilleure appréhension du phénomène criminel sur le territoire national, il ne fait pas de recommandation quant au bon comportement à adopter pour une entreprise qui voudrait se protéger de ces menaces. Contrairement au ministère des Affaires Etrangères en ce qui concerne la protection des Français à l'étranger.

Lorsque l'on évoque en France la question de la sûreté des personnes hors du territoire national et de la bonne façon de la gérer, c'est très souvent à l'activité du Ministère des Affaires Etrangères que l'on pense. De fait, le Quai d'Orsay fournit des « conseils aux



voyageurs » relativement détaillés¹⁸. La manifestation la plus emblématique de cette politique est la carte des risques régulièrement mise à jour par le Ministère, à destination des voyageurs potentiels vers ce type de destinations dites « à risque ».

Il s'agit d'une référence intéressante et largement utilisée. Mais ses limites ne doivent pas être occultées. Elles sont essentiellement d'ordre politique. Le caractère partiel de la réponse

¹⁸ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/>

des Affaires Etrangères aux problématiques des entreprises doit également être pris en compte.

Un Ministère en charge de la diplomatie n'a aucun intérêt à laisser ses ressortissants prendre des risques mal évalués ; ne serait-ce que parce que dans bien des cas, les conséquences de ces prises de risques inconsidérées seront gérées par les représentations diplomatiques elles-mêmes.

Mais, dans le même temps, une telle institution ne peut se dégager des conséquences politiques de ses prises de position. Il est certain qu'une cotation trop sévère est nuisible aux pays auquel elle s'applique ; logiquement elle suscitera une réaction politique accusant la France de nuire à la situation économique du pays. Dans le cas d'une aggravation causée par une attaque terroriste, le pays visé aura alors beau jeu de reprocher à la France d'encourager les groupes terroristes impliqués voulant déstabiliser leur cible. Ils voulaient faire fuir les étrangers pour mettre à mal la situation économique du pays et avec la « complicité » du Ministère français des Affaires Etrangères, ils y parviennent. Ce type de prise de position peut rapidement mener à des situations incohérentes où l'Etat français se félicite du retour à une situation stable... tout en recommandant la mise en place de mesures de sûreté drastiques (et coûteuses) pour quiconque envisagerait de se rendre dans le pays concerné (Roches 2010b).

Il faut par ailleurs observer que, si le Ministère français des Affaires Etrangères donne des conseils, on ne peut attendre de sa part une prestation globale de prise en charge en cas d'incident. Cette possibilité est en revanche offerte par des prestataires privés.

2.4.3 Prestataires et sûreté internationale

A côté de ces possibilités publiques d'assistance s'est donc développée une offre commerciale complète pour permettre aux entreprises de faire face à leurs problèmes de sûreté internationale. Les acteurs de ce secteur sont nés des besoins des entreprises dans le domaine de la gestion des cas de K&R. Ils se sont développés en partenariat avec les assureurs spécialisés (O'Reilly 2013). Ce sont des sociétés comme le britannique Control Risk¹⁹

¹⁹ <https://www.controlrisks.com/>

(considéré comme le précurseur historique de ce domaine), l'allemand EXOP²⁰ ou les français SSF²¹ et AMARANTE International²² par exemple.

Si nous consacrons à ces sociétés un développement ici, dans une partie consacrée à l'intelligence économique spécifique qu'implique une démarche de sûreté, c'est parce que l'une des prestations centrales de ces professionnels est l'évaluation des risques : Comme les ministères occidentaux des Affaires Etrangères, ces sociétés produisent à destination de leurs clients des évaluations du risque de sûreté dans tous les pays du monde²³. Ces évaluations sont à disposition des directions de sûreté des entreprises clientes mais également de leurs collaborateurs qui sont tenus informés de l'évolution de ces risques tout au long de leurs déplacements ou de leurs expatriations.

Cependant, et c'est là la différence essentielle avec les services diplomatiques, les prestations de ces entreprises vont bien plus loin. Les Etats peuvent aider les entreprises face à des événements catastrophiques. Mais pour Chapleau (2016), ils ne peuvent accompagner les entreprises dans leurs efforts quotidiens pour assurer leur protection. Les sociétés privées de sécurité internationale offrent des prestations globales : au-delà de la veille et de l'information, elles proposent des outils de tracking des collaborateurs, du conseil en ce qui concerne la mise en sûreté des installations à l'étranger et vont jusqu'à la fourniture de prestations de sûreté : vidéosurveillance, garde du corps, assistance en cas d'évacuation.

2.5 Propos d'étape

Dans ces deux premiers chapitres, nous avons mis en lumière le fait que l'environnement de sûreté des grandes entreprises françaises est constitué de multiples incertitudes de niveaux différents.

- Au regard des développements contenus dans ces deux premiers chapitres, il nous semble possible d'émettre comme hypothèse que **l'incertitude spécifique de chaque**

²⁰ <https://www.exop-group.com/en/>

²¹ <https://www.securite-sf.com/>

²² <https://www.amarante.com/qui-sommes-nous/qui-sommes-nous/>

²³ Ici pour un exemple avec la risk map de Control Risk : <https://www.controlrisks.com/riskmap/analysts-picks-map?source=RMLP>

menace doit être perçue comme un élément essentiel de la structuration de la fonction Sûreté.

- Les entreprises peuvent être confrontées à ces risques politiques en France comme à l'étranger. Mais la spécificité de certaines de ces menaces et l'existence de prestations ad hoc pour y faire face nous poussent à formuler l'hypothèse que **l'activité de sûreté internationale doit être considérée comme spécifique au sein de la fonction Sûreté.**

Chapitre 3 – La relation à l’Etat

Dans ce chapitre, nous allons cerner les relations particulières qu’entretiennent les entreprises et l’Etat dans le domaine de la sûreté.

La première de ces relations est évidente : elle est imposée par la loi et son application. Le droit du travail et sa jurisprudence imposent aux entreprises un certain nombre d’obligations. Depuis le début des années 2000, ces obligations envers les salariés français se sont élargies sous l’effet d’une jurisprudence particulièrement extensive.

Ce sont ensuite les obligations envers l’Etat et la Nation qui doivent être prises en compte par les entreprises. Le statut d’Opérateur d’Importance Vitale (OIV) nous intéressera particulièrement. Mais nous observerons également qu’en dehors de ce statut particulier, les obligations des entreprises sont de plus en plus grandes, transférant ainsi des compétences régaliennes de l’Etat vers les entreprises. Nous élargirons enfin la question en évoquant une évolution en cours vers ce que le Ministre français de l’Intérieur appelait en décembre 2017 le « continuum de sécurité ».

Ces deux derniers points nous amèneront à poser la question centrale de la nature même de l’activité de sûreté dans une entreprise. La sûreté d’entreprise n’a-t-elle pas une finalité bien plus large que la simple protection des intérêts de l’organisation ? Ce qui nous amènera à nous interroger sur la place du marché au sein de ce nouvel équilibre : comment des entreprises, qui ont par essence besoin d’être rentables, peuvent-elles prendre en charge à titre onéreux une activité qui relève théoriquement d’une prérogative de puissance publique ? Nous verrons que la littérature consacrée aux différentes approches de responsabilité sociétale des entreprises tente de résoudre ce dilemme.

3.1 Le droit du travail

Le droit du travail français constitue le premier corpus de règles auxquelles les entreprises doivent se soumettre dans le domaine de la sûreté. Depuis 2002, il a subi plusieurs évolutions majeures qui ont beaucoup alourdi les obligations de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. Le plan Vigipirate est en outre un facteur accentuant encore cette responsabilité.

3.1.1 Jurisprudence récente

Aux fondements de ces obligations, l'article L. 4121-1 du Code du travail dispose que « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Après l'attentat dont ont été victimes 11 membres de la Direction des Constructions Navales à Karachi le 08 mai 2002, la justice a donné à cette obligation une portée nouvelle. Dans son arrêt du 15 juillet 2004, le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale (TASS) de Saint Lô décide qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci à une « **obligation de sécurité de résultat** ». Ce point est confirmé par la Cour d'Appel de Rennes dans un arrêt du 24 octobre 2007 concernant une victime du même attentat mais non salarié de DCNS (CA Rennes, 24 octobre 2007, Bogatstaia ép. Donnart c/ Technopro).

Une décision plus récente est venue renforcer cette obligation : le 7 décembre 2011 la Cour de cassation décide que, dans le cas d'un collaborateur expatrié par la société Sanofi, cette obligation de résultat pèse sur l'employeur, même si les faits incriminés ont eu lieu en dehors de son temps de travail (Cass. Soc. 7 décembre 2011, n° 10-22875). La logique développée ici par la Cour est que le collaborateur se trouve expatrié à la demande de son employeur et que sa présence dans un pays étranger potentiellement dangereux est la conséquence directe de ce statut d'expatrié. Dès lors, peu importe que l'agression dont a été victime une collaboratrice dans ce cas d'espèce ait eu lieu en dehors de son temps de travail.

L'analyse de ces différentes décisions confirme qu'elles font peser sur les entreprises des obligations particulièrement lourdes (Goncalves 2011) :

- L'employeur doit avoir pris toutes les mesures nécessaires pour assurer la sûreté des employés. Mais la jurisprudence est claire : des mesures de prévention et de formation des collaborateurs ne suffisent pas et un employeur sera déclaré responsable même si des mesures de prévention de la violence physique avaient été mises en place. L'employeur doit en plus s'assurer que ces mesures sont efficaces (Cass. Soc. 3 février 2010, n° 08-40144).
- D'après la même décision, l'employeur ne peut arguer de l'attitude d'un collaborateur pour s'exonérer de cette responsabilité. Il doit user de son pouvoir disciplinaire pour imposer ses décisions mais leur non-respect n'est pas de nature à minorer sa responsabilité en cas d'incident. Le corolaire de ce dernier point est que l'employeur peut, dans le cas d'un collaborateur expatrié, imposer des règles de sécurité spécifiques à son salarié même lorsque celui-ci se trouve hors de son temps de travail. Le non-respect par le salarié de ces mesures de sécurité est de nature à justifier un licenciement (CA Rennes, 31 mai 2007, Delmon c/SA DCN Log ; Dubief 2013)
- La responsabilité de l'employeur sera engagée même si les faits à l'origine du préjudice n'ont aucun lien avec un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité. Il suffira au salarié de démontrer l'existence de ce manquement ; peu importe qu'il ne soit pas à l'origine des faits incriminés (Pellissier 2016 ; Cass. Soc. 31 octobre 2002, n°00-18.359).
- L'employeur a, ou en tous cas devrait avoir, connaissance du danger. Autrement dit, il doit se livrer à une analyse de l'environnement de sûreté dans lequel travaillent ses collaborateurs. Il doit ainsi prendre en compte l'environnement sanitaire mais également géopolitique et de sûreté (Jurisprudence « Karachi »). Le simple avis du collaborateur est ici prépondérant : un sentiment d'insécurité invoqué par un collaborateur et dont n'aurait pas tenu compte l'employeur est suffisant pour que ce dernier se voit reprocher son inattention à l'environnement de sûreté de ses collaborateurs. Environnement qui est par ailleurs un argument que peut, valablement, faire valoir un collaborateur pour ne pas partir en mission en s'appuyant

simplement sur les conseils aux voyageurs donnés par le Ministère des Affaires Etrangères.

La jurisprudence de la Cour de cassation semble constante sur ces points. Une décision de novembre 2015 (Cass. Soc 25 novembre 2015 n° 14-24444 dit arrêt « Air France ») avait donné l'impression d'un assouplissement de l'obligation de sécurité de résultat. Mais nous semble juste l'analyse (Goncalves 2017) qui voit plutôt dans cette décision une confirmation du principe d'une obligation de sécurité de résultat. En effet, la Cour de cassation reconnaît que la Cour d'appel a « pu déduire l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat ».

3.1.2 Le plan Vigipirate et la menace terroriste

Tous les cas évoqués ci-dessus présentent la particularité de toucher des collaborateurs expatriés et donc en mission à l'étranger. Ce qui nous permet d'insister sur le fait qu'une des facettes que nous tenterons d'analyser par la suite portera sur l'importance d'une activité internationale de l'entreprise dans l'organisation de sa direction de sûreté. Il faut cependant préciser que les différentes juridictions qui se sont prononcées sur ces questions n'ont, à aucun moment, limité la responsabilité des employeurs aux cas de victimes se trouvant à l'étranger au moment des faits incriminés.

D'ailleurs, la situation des entreprises face au terrorisme sur le territoire français ne peut être comparée avec leur situation lorsque leurs intérêts sont localisés à l'étranger ; mais le fait que la jurisprudence évoquée ci-dessus s'applique également dans le cas de faits qui se produiraient sur le territoire national ne semble pas faire de doute (Pellissier 2016). D'ailleurs, une des premières décisions importantes dans le champ de la responsabilité de l'employeur est la conséquence de l'attentat contre le BHV en 1978. En 1987, la Cour de cassation condamne définitivement l'exploitant au motif qu'il n'avait pas mis en place de mesure de sécurité particulière alors que d'autres magasins avaient été déjà été visés (Cour de cassation, seconde chambre civile, 6 avril 1987).

La place du terrorisme est ici importante dans la mesure où, par sa nature, il fait peser un stress important sur des victimes potentielles ce qui peut être à l'origine d'un « préjudice

d'anxiété ». Or, comme le rappelle Péllissier, « l'obligation de sécurité inclut bien évidemment la santé mentale ». L'existence du plan Vigipirate aggrave encore la responsabilité de l'employeur dans la mesure où il ne peut prétendre ignorer la situation sur le territoire national.

Ce plan se présente comme un outil global de gestion de la menace terroriste en France²⁴. Il comprend plusieurs niveaux de vigilance dépendant de l'analyse que les pouvoirs publics font de la menace terroriste. Il impose une gradation en trois niveaux (Vigilance ; Sécurité renforcée – risque attentat ; Urgence attentat) des mesures de sécurité en fonction de la situation ; mesures prises par les forces de sécurité mais également par les entreprises.

Il doit en effet être considéré comme un facteur aggravant de l'obligation de sécurité de résultat évoquée plus haut. La responsabilité de l'employeur sera dès lors évaluée au regard des mesures prises en compte pour faire face aux recommandations du plan Vigipirate (Quéméner 2017)

Au-delà de ces obligations légales liées à leurs ressources humaines, les entreprises françaises font également face à un transfert direct de certaines responsabilités de la part de l'Etat français.

3.2 Transfert actif de responsabilité

La volonté de l'Etat de transférer réellement une partie de ses prérogatives de sécurité publique est relativement récente même si, par exception, certains secteurs ont bénéficié de ce type de transfert dès le milieu du XIX^{ème} siècle. Ce phénomène s'est accompagné de la libéralisation de l'activité de sécurité privée, notamment pour donner aux entreprises les moyens d'assumer leurs nouvelles responsabilités.

²⁴ <https://www.gouvernement.fr/vigipirate>

Aujourd'hui, un grand nombre de secteurs professionnels ont des obligations spécifiques liées soit à leur activité considérée comme risquée, soit au fait que certaines de leurs activités sont d'importance vitale.

3.2.1 Les obligations professionnelles spécifiques

Dans bien des cas, l'Etat lui-même favorise le développement de la sûreté d'entreprise en imposant des normes de préventions particulières à certaines activités. Il en va ainsi des pharmacies, bijouteries et banques qui se voient dans l'obligation de mettre en place des surveillances visant à « préserver la sécurité des professionnels et des clients tout autant qu'à alléger la charge de travail des services de l'Etat » (Latour 2010).

C'est dans cette logique que l'Etat français va jusqu'à transférer la responsabilité de leur propre sûreté à des opérateurs privés, parfois dans des domaines beaucoup plus vastes. Ainsi, l'article L 271-1 du Code de la sécurité intérieure²⁵ dispose que « *Les propriétaires, exploitants ou affectataires, selon le cas, d'immeubles à usage d'habitation et de locaux administratifs, professionnels ou commerciaux doivent, lorsque l'importance de ces immeubles ou de ces locaux ou leur situation le justifie, assurer le gardiennage ou la surveillance de ceux-ci et prendre les mesures permettant d'éviter les risques manifestes pour la sécurité et la tranquillité des locaux* ». Ainsi, outre les professions à risques précitées, il revient aux propriétaires ou exploitants de grandes surfaces et ensembles commerciaux d'assurer eux-mêmes la sûreté de leurs installations et de faire connaître aux pouvoirs publics, sous peine d'amende, les dispositions qu'ils ont prises pour atteindre cet objectif (Pauvert 2016 et Art. R 271-7 du Code de la sécurité intérieure).

Dans certains cas, la responsabilité de la sécurité publique est transférée à des opérateurs privés par contrat. Et si l'opérateur en question est jugé défaillant, l'Etat ne revient pas pour autant sur le devant de la scène. Il est même amené à défendre judiciairement son droit de ne

²⁵

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000025503132&idArticle=LEGIART1000025505484>

pas assumer les contraintes qu'impose la préservation de la sécurité publique. C'est notamment ce que démontre le cas Eurotunnel.

L'arbitrage eurotunnel

Ce cas particulier mérite ici d'être étudié comme un cas de tentative de transfert très large des prérogatives de puissance publique à une entreprise privée et donc à sa direction de la sûreté.

Ce cas d'espèce est détaillé dans une décision de la Cour Permanente d'Arbitrage (CPA) du 30 janvier 2007 (Thouvenin 2007 pour le commentaire de la décision) qui oppose la société Eurotunnel d'une part et les Etats français et britannique d'autre part. Elle est importante parce qu'elle met en lumière une volonté ferme des Etat français et britannique de transférer contractuellement une partie de leur pouvoir à un concessionnaire privé. Elle insiste également sur leur refus d'assumer la charge financière que la sécurité publique implique dans l'exploitation de cette concession.

La société Eurotunnel est ici concessionnaire de l'exploitation du tunnel sous la Manche. Lorsqu'en 2002, l'Etat français décide de fermer le site d'hébergement de Sangatte, Eurotunnel doit faire face à un afflux de migrants qui pose au site d'entrée du tunnel à Coquelle de très importants problèmes de sûreté. Les incursions se répètent, font d'importants dégâts aux installations et les trains prennent du retard. Face à cet afflux, la société demande l'aide des pouvoirs publics français qui la lui refusent au motif que l'acte de concession stipule qu'il est *signé « aux risques et périls du concessionnaire »*. La société fait donc face au problème et demande ensuite aux Etats français et britannique le remboursement des sommes engagées. Face au refus des Etats concernés, le litige est porté devant la Cour Permanente d'Arbitrage.

Pour la Cour, les événements considérés ne constituaient pas un « *risque normal d'incursions occasionnelles, sporadiques et individuelles* » mais « *constituait un trouble majeur à l'ordre public* ». Les deux Etats concernés sont finalement condamnés à indemniser Eurotunnel. Le montant n'a pas été communiqué mais Eurotunnel

réclamait 19 millions d'euros de perte d'exploitation et 26 millions d'euros de « frais de sûreté ».

La crise des migrants qui a débuté en 2014, a remis la question sur le devant de la scène. En juillet 2015, la direction d'Eurotunnel demandait une indemnisation de près de 10 millions d'euros à l'Etat français pour les mêmes raisons. Face au refus des pouvoirs publics français, le PDG du groupe Eurotunnel déclarait « *Nous faisons beaucoup, plus que nécessaire, nous ne sommes pas chargés du respect de l'ordre public. La sécurité est légalement à la charge des Etats qui finiront par la payer même si l'on doit aller chercher l'argent de façon renouvelée par le biais de la justice.* »²⁶

Cette évolution pose un certain nombre de questions, notamment quant à la mission réelle de la fonction Sûreté dans les grandes entreprises : quelle doit être sa contribution à la sécurité publique dans un environnement accordant de plus en plus de place à l'initiative privée ?

3.2.2 La question de la privatisation

La sécurité publique a été très longtemps considérée en France comme une prérogative strictement régaliennne ne souffrant que de très rares exceptions. La situation change depuis la fin des années 1970 du fait de la forte augmentation des actes délictueux.

3.2.2.1 La période de consolidation

La volonté centralisatrice dans le domaine de la sécurité publique marque très nettement l'histoire française depuis le Premier Empire. Avant lui, la Révolution avait donné plus de place à l'initiative privée en ouvrant largement la porte aux citoyens qui se réunissaient au sein de milices « bourgeoises ». Mais l'Empire entame un mouvement de centralisation et de monopolisation de la sécurité qui se poursuit tout le long du XIXème siècle. Ce monopole n'est pas remis en cause durant la première moitié du XXème siècle et la doctrine

²⁶ <http://www.rfi.fr/france/20150723-migrants-calais-eurotunnel-demande-sous-etat-francais-royaume-uni-manche>

constitutionnelle de cette période n'accorde aucune place à l'activité privée dans le domaine de la sécurité publique (Lecocq 2005 pp 57-58).

Il faut cependant noter quelques exceptions sectorielles à la domination de l'Etat sur la sécurité des Français. C'est ainsi que dès 1845, la loi française autorise la société de chemin de fer à assurer elle-même la sécurité à l'intérieur de ses trains et autour des voies ferrées²⁷. Cette compétence n'exclut naturellement pas l'intervention de la police mais elle n'a plus le monopole de la sécurité publique sur le réseau ferré français. En outre, il ne s'agit pas de faire appel à des opérateurs de sécurité privée, inexistant à l'époque, mais d'autoriser les salariés des différentes compagnies de chemin de fer à assurer des fonctions de police. Il s'agit donc en fait de services internes de sûreté assez proches de ceux que nous étudions ici. Il faut enfin noter que les sociétés de chemin de fer du XIXème siècle étaient toutes privées. Cette possibilité qui leur était offerte n'avait donc pas de rapport avec un éventuel statut public des organisations concernées.

La période de l'après-Deuxième Guerre mondiale ne remet pas en cause cette situation. Le pouvoir de l'Etat tel qu'envisagé par le Général de Gaulle et les rédacteurs de la Constitution de la Vème république est tout aussi absolu en ce qui concerne la question de la sécurité publique ; pas question (et pas de raisons) de reculer sur ce point. C'est généralement à la fin des années 1970 que les auteurs placent le début d'un changement de situation.

3.2.2.2 Depuis 1980

C'est à partir du début des années 1980 que la position de l'Etat français sur les activités de sécurité au sein des entreprises change. Et cette évolution est avant tout marquée par la contrainte.

Le développement de la sûreté d'entreprise et l'ouverture toujours plus large des métiers de la sécurité à des opérateurs privés sont avant tout motivés par la relative incapacité des pouvoirs publics à faire face à l'évolution de la délinquance (Lecocq 2005, Latour 2010,

²⁷ Loi du 15 juillet 1845 sur la police des chemins de fer, particulièrement son article 23. Le texte a été abrogé en 2010 mais ses dispositions reprises par les articles L 2241 et L 2242 du code des transports. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006074965&dateTexte=20101130>

Roches 2010a). Incapacité trouvant elle-même sa source dans la contrainte budgétaire qui interdit que les budgets de sécurité publique ne suivent de façon proportionnelle l'évolution de la délinquance (Warfman et Ocqueteau 2011 p 5). Le constat débute dans les années 1970 et se poursuit au début des années 1980 : l'investissement public dans le domaine de la sécurité n'est plus en mesure de faire face à la multiplication du nombre des actes délictueux²⁸.

Quelles qu'en soient les motivations, la législation française prend acte de ces évolutions par la loi n° 83-629 du 12 juillet 1983, modifiée par la suite à de multiples reprises,²⁹ pour suivre les différents assouplissements du cadre d'exercice de la sécurité privée en France. L'essentiel de ses dispositions sont désormais reprises par le livre VI du Code de la sécurité intérieure.

Le premier changement facilement observable dans les années 1970 est celui du transport de fonds. Activité totalement privée aujourd'hui, elle était totalement publique jusqu'à cette période car considérée comme éminemment régaliennne, « étant d'abord traitée comme le prolongement du droit de battre monnaie » (Latour 2010). En peu d'années, la situation change radicalement et les pouvoirs publics n'interviennent plus du tout dans ce domaine.

Suivent de multiples extensions du domaine de la sécurité privée. La police des transports est la première concernée et dès 1989, la surveillance des zones aéroportuaires peut être déléguée à des entreprises privées sous la surveillance des services de sûreté internes des opérateurs aéroportuaires et des compagnies aériennes. Le mouvement est encore amplifié en 2001 lorsque ces mêmes entreprises sont autorisées à procéder à la fouille des bagages et à la

²⁸ Notons par parenthèse qu'une opinion dissidente sur ce point existe cependant et nous permet de soulever une notion importante pour notre recherche. En observant le cas britannique, certains auteurs (Crawford & al. 2005 p 2, Van Steden & De Waard 2013) font valoir le fait que le développement de la sécurité privée ne suit pas le développement d'une criminalité galopante mais plutôt la perception de cette dernière et le fait que les populations européennes sont de plus en plus rétives à accepter des comportements préalablement banals. A cet état de fait s'ajouterait une demande de qualité toujours plus grande de la part des consommateurs finaux de la sécurité que sont les citoyens ordinaires. La sécurité privée se développerait donc sur le terrain de la perception d'une insécurité grandissante faisant face à l'incapacité supposée des forces de l'ordre de faire leur travail correctement, essentiellement pour des raisons budgétaires.

²⁹ <http://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Organisation/Delegation-aux-cooperations-de-securite/La-securite-privee/Textes-de-referance-relatifs-a-la-securite-privee>. Outre le fait que la loi du 12 juillet 1983 a été souvent modifiée, elle n'est plus le seul texte de référence en ce qui concerne les activités privées de sécurité. Dans cette optique, il est préférable de consulter la compilation de ces textes sur le site qui leur est spécifiquement dédié par le Ministère de l'Intérieur.

palpation des voyageurs en zone aéroportuaire, prérogatives qui ont un impact direct sur les libertés publiques. La loi sur la sécurité intérieure du 13 mars 2003 élargit encore cette possibilité aux lieux où résident des menaces graves pour l'ordre public. Cette dernière extension du droit de fouille accordé aux entreprises de sécurité privées est assez symbolique car elle fait l'objet d'une saisine du Conseil constitutionnel par ses détracteurs parlementaires. Ils considèrent que cette disposition rend la sanction du texte inévitable (Lecocq 2005). Le Conseil rejette l'argument faisant valoir la qualité de l'encadrement que la loi prévoit dans l'exercice de cette prérogative.

Sans entrer dans le détail des différentes évolutions législatives qui suivirent, il convient de faire un bilan de l'étendue actuelle du champ de la sécurité privée en France. Outre les aéroports, ce sont tous les domaines des transports publics qui sont concernées. La SNCF dispose ainsi d'un des services internes de sûreté les plus aboutis et dont les pouvoirs sont les plus étendus. C'est également la sécurité privée qui assume l'essentiel des tâches de sûreté portuaire. Les grands événements sportifs et culturels font également très largement appel à la sécurité privée.

3.2.2.3 Une vision parfois caricaturale

Face à ce mouvement de privatisation des activités de sécurité traditionnellement dévolues à l'Etat, le risque est grand, comme le font remarquer Abrahamsen et Williams (2011 p 5), d'être confronté à des critiques basées sur des visions apocalyptiques de l'avenir : d'un côté, la peur d'un retour à une époque prémoderne, un « âge sombre » mis en coupe réglée par la confrontation de propriétaires ou de grands industriels qui ont les moyens de s'offrir des forces de sécurité privées dirigées par un personnage de l'ombre, le directeur de la sûreté. De l'autre, le risque d'émergence d'un futur de type hollywoodien, où les minorités riches se barricadent derrière des murs toujours plus hauts et des entreprises de sécurité privée dont ils sont les seuls à pouvoir s'offrir les services.

Perçue comme une victime du mouvement libéral amorcé aux Etats-Unis dans les années 1980, la sécurité publique aurait été bradée sur l'autel de l'idéologie alors que, plus que n'importe quel autre attribut de l'Etat, elle mériterait d'être préservée en tant que prérogative strictement régaliennne.

Le point de vue opposé argue du fait que les Etats occidentaux en général ont pris le parti d'abandonner volontairement, pour des raisons budgétaires, tout un pan de leurs missions de sécurité et qu'ils en ont ainsi implicitement confié la responsabilité au secteur privé. Certains y voient un aveu d'incapacité de l'Etat alors que d'autres préfèrent considérer cela comme un recul conscient et contrôlé de la puissance publique, une sorte de redéploiement favorisant l'adaptation à un nouvel environnement.

Nous ne trancherons pas la question ici³⁰. Mais ce point méritait d'être abordé car il fait partie intégrante de la vision assez péjorative qui pèse encore sur la fonction Sûreté et que nous étudierons au chapitre suivant.

Un point particulier cristallise l'essentiel des préoccupations des entreprises, c'est celui des Activités d'Importance Vitale.

3.2.3 Les Activités d'Importance Vitale (AIV)

La première législation française consacrée aux « points sensibles » date d'une ordonnance de 1958 très marquée par les besoins de la guerre froide. Ce sont alors surtout les réseaux autoroutiers qui sont concernés tant ils sont considérés comme cruciaux pour les capacités de défense du pays, pour s'y déplacer ou pour les transformer en installations aériennes improvisées. La totalité des pays occidentaux ont mis en œuvre, sous l'influence des Etats-Unis, des politiques similaires bien qu'avec des approches très différentes (Galland 2010).

3.2.3.1 Quelles entreprises ?

En France aujourd'hui, le statut d'AIV impose à certaines entreprises des obligations particulières dès lors qu'elles appartiennent à des secteurs considérés comme vitaux pour la nation³¹ :

³⁰ Pour une analyse plus poussée de cette problématique, voir Delbecque (E.) – *Un débat idéologique, une « fièvre hexagonale »* In Brajeux (P.), Delbecque (E.) & Mathieu (M.) – *Sécurité privée, enjeu public*, Armand Colin, Paris, 2013, pp 41-63.

³¹ Premier Ministre, Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Instruction générale interministérielle relative à la sécurité des Activités d'Importance Vitale, n°6600/SGDSN/PSE/PSN du 7 janvier 2014.

- Activités civiles de l'Etat
- Activités judiciaires
- Activités militaires de l'Etat
- Alimentation
- Communications électroniques, audiovisuel et information
- Energie
- Espace et recherche
- Finances
- Gestion de l'eau
- Industrie
- Santé
- Transports

Cette liste n'a d'autre but que celui de poser l'ampleur des secteurs concernés. Il n'y a aucun doute sur le fait que l'essentiel de l'activité économique française est concernée par les obligations que nous allons détailler.

3.2.3.2 Quelles obligations ?

Aujourd'hui, les Activités d'Importance Vitale sont définies de la façon suivante³² : elles *«ont trait, de manière difficilement substituable ou remplaçable, à la production et la distribution de biens ou de services indispensables, [ou] peuvent présenter un danger grave pour la population. Ces biens ou services doivent être indispensables.»*

³² Ibid.

- *à la satisfaction des besoins essentiels pour la vie des populations ;*
- *ou à l'exercice de l'autorité de l'Etat ;*
- *ou au fonctionnement de l'économie ;*
- *ou au maintien du potentiel de défense ;*
- *ou à la sécurité de la Nation ».*

Le Code de la Défense nationale dans son article L 1332³³ donne deux précisions importantes quant à la façon dont les entreprises doivent les prendre en charge : « *Les opérateurs publics ou privés exploitant des établissements ou utilisant des installations et ouvrages, dont l'indisponibilité risquerait de diminuer d'une façon importante le potentiel de guerre ou économique, la sécurité ou la capacité de survie de la nation, sont tenus de coopérer à leurs frais³⁴ dans les conditions définies au présent chapitre, à la protection desdits établissements, installations et ouvrages contre toute menace, notamment à caractère terroriste. Ces établissements, installations ou ouvrages sont désignés par l'autorité administrative.* » Comme le précise un professionnel du secteur tentant de faire un bilan pour le compte d'EDF, une des entreprises françaises les plus concernées par la problématique, les points importants ici sont « *à leurs frais* » et « *dans les conditions définies au présent chapitre* » c'est-à-dire définies par l'Etat lui-même (Sabathé 2010). Notons également que le seul exemple explicite est celui du terrorisme.

En effet, les textes de référence ont beaucoup évolué à partir du début des années 2000 pour prendre en compte les menaces criminelles et terroristes (Galland 2010) et les cybers menaces (Latour 2016). Ils imposent aux organisations dont l'activité est considérée comme vitale pour le maintien de l'activité en France, de faire le nécessaire pour, qu'en toutes circonstances, leur activité ne cesse pas ou soit suffisamment préservée. Cette obligation va d'ailleurs depuis quelques années au-delà des seules questions de sûreté. L'évolution de la

33

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307&idArticle=LEGIART100006539687&dateTexte=&categorieLien=cid>

³⁴ C'est nous qui soulignons.

législation depuis 2013 impose aux Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) d'être également en mesure de faire face à une catastrophe naturelle telle que la crue centennale de la Seine par exemple.

Enfin, les entreprises doivent circonscrire le champ de leurs obligations. Et cela peut être compliqué. Les professionnels du secteur considèrent a minima que la législation mise en place, maintes fois remaniée est, à certains égards, complexe (Sabathé 2010).

3.2.3.3 Quel poids pour les entreprises ?

La première préoccupation des entreprises, en l'occurrence, est celle de l'étendue du transfert que sollicitent les Etats dans le domaine de la sûreté. Dans ce domaine-là comme dans le domaine la responsabilité sociale de l'entreprise, où se trouve la limite ? (Scherer & Palazzo 2011). Nous avons observé que les Etats ne cessent de procéder à des libéralisations partielles du marché de la sécurité depuis la fin des années 1970. De la libéralisation, nous sommes passés à un transfert plus ou moins contraint de compétences qui, pour certaines, semblaient sacrées quelques années plus tôt. La question est d'autant plus prégnante que la totalité de cette évolution s'est effectuée à bas bruit, « *en dehors de tout débat public réel* » (Pauvert 2016).

Le directeur de la sécurité du groupe EDF relevait en 2010 que l'adaptation permanente de l'Etat à l'évolution des menaces était partiellement transférée aux entreprises par le biais des AIV. Cette adaptation est sans doute nécessaire mais elle plonge les entreprises concernées dans l'incertitude quant à la pertinence de leurs dispositifs et à leurs coûts (Sabathé 2010).

Par ailleurs, la référence récurrente à la notion de résilience est nettement de nature à compliquer les choses tant le concept est changeant et manque d'une définition claire (Bhamra, Dani & Burnard 2011 ; Prior & Hagman 2013). Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008 la définit comme « *la volonté et la capacité d'un pays, de la société et des pouvoirs publics à résister aux conséquences d'une agression ou d'une catastrophe majeures, puis à rétablir rapidement leur capacité de fonctionner normalement* » alors que la revue stratégique de 2017 précise que « *les secteurs d'importance vitale comme les domaines stratégiques de l'industrie et de la recherche doivent voir leur résilience*

consolidée. [...] une partie d'entre eux demeure insuffisamment protégée et sensibilisée ». En 2010, cette dernière était présentée comme le but ultime de toute la politique mise en œuvre par le Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (Coursaget 2010).

L'approche que les entreprises peuvent avoir de ces obligations est encore compliquée par le fait que ce type de politique est avant tout conçu pour faire face à des événements :

- Totalement exogènes à l'entreprise et sur lesquels les organisations pensent n'avoir aucune influence. Ce qui développe un réflexe un peu fataliste ne poussant pas à prendre des mesures pour y faire face, surtout si le management de l'entreprise a le sentiment que les autres acteurs du secteur ne jouent pas le jeu (Kunreuther & Heal 2003)
- Classés à l'extrémité d'une matrice d'évaluation des risques (Brasset & Vaughan-Williams 2015) : leurs impacts sont potentiellement graves voire catastrophiques mais leur probabilité faible. L'analyse et la prise en compte de ce type d'événements est particulièrement complexe et le simple fait de réunir des décideurs pour aborder cette question est un défi pour l'organisation de la gestion des risques d'une grande entreprise (Mikes & Kaplan 2014). Cela ne pousse pas les entreprises à engager des dépenses pour faire face à des menaces aussi improbables que changeantes.

3.2.4 Vers un nouveau « régime de sécurité » ?

Des constatations que nous avons faites depuis le début de ce chapitre, nous allons tenter de caractériser l'institutionnalisation d'un nouveau « régime de sécurité » en France. Institutionnalisation plus qu'apparition car l'évolution qui mène à ce constat est désormais ancienne ; elle a connu une accélération certaine depuis le début des années 2000, sous l'influence des impératifs de la lutte contre le terrorisme (Lund Petersen 2008)

Par régime de sécurité, nous entendons la situation qui voit converger les forces et contraintes environnementales qui façonnent la production de sécurité publique aujourd'hui en France (Dupont 2014), une nouvelle « *géographie de la sécurité* » (Abrahamsen & Williams 2011 : 3) qui fait une large place aux entreprises.

3.2.4.1 Vers un continuum de sécurité.

Le 19 décembre 2017, le ministre français de l'Intérieur faisait le discours d'ouverture du colloque annuel du Club des Directeurs de la Sûreté et de la Sécurité des Entreprises. A cette occasion, il déclarait « *C'est dans cette perspective que, dès mon arrivée place Beauvau, j'ai fixé comme priorité la création d'un vrai continuum de sécurité entre services de police et de gendarmerie, élus locaux et polices municipales, entreprises, mais aussi citoyens*³⁵ ». Et d'ajouter : « *Il y a quelques années, on pouvait encore considérer qu'il y avait d'un côté la sécurité de l'État - le domaine réservé du régalien, et de l'autre la sécurité des entreprises - le domaine privé. Chacun voit bien que cette clé d'analyse n'est plus opérante* ».

Cette proposition de création d'un continuum de sécurité est ensuite légèrement précisée par le ministre : il insiste notamment sur les échanges d'informations entre les entreprises et les pouvoirs publics qui doivent être plus fréquents et donc facilités. Il souhaite également qu'un beaucoup plus grand nombre d'entreprises françaises soient mises à contribution et que cela ne se limite pas aux presque 200 sociétés déjà considérées comme Opérateurs d'Importance Vitale. Il s'agit là d'un discours et il est normal qu'il n'aille pas beaucoup plus loin dans les détails. C'est l'expression d'une volonté politique bien plus que d'une politique concrète.

Finalement, les entreprises doivent aujourd'hui être considérées comme faisant partie intégrantes de l'appareil de production de sécurité publique en France comme dans bon nombre de pays occidentaux. Le fait est qu'il s'agit d'une appartenance sous contrainte, législativement imposée et judiciairement sanctionnée. Mais il n'y a pas de doute sur le fait que nous observons un équilibre nouveau, changeant, entre l'action publique et l'action d'acteurs privés dans la production de sécurité publique (Abrahamsen & Williams 2011 : 3).

³⁵ <https://www.interieur.gouv.fr/fr/Le-ministre/Interventions-du-ministre/Ouverture-du-colloque-du-Club-des-Directeurs-de-la-Surete-et-de-la-Securite-des-Entreprises>

Mais une telle évolution ne manque pas de poser la question de la transformation de la sûreté en un bien de consommation finalement assez classique, faisant l'objet d'un marché que les entreprises peuvent satisfaire (Bures 2015).

3.2.4.2 Logique de marché

(Finalement,) les entreprises se retrouvent donc responsable d'une part grandissante des responsabilités traditionnellement dévolues à l'Etat ; pour faire face, elles peuvent faire appel à des prestataires qui assimilent la sécurité à un produit de base (Commodity), toujours plus libres de leurs mouvements (Crawford 2006, Mulone 2011) et donc, selon leur détracteurs, libres d'empiéter sur le domaine régalién.

D'un côté des entreprises qui doivent assurer elles-mêmes la protection de leurs biens, matériels et immatériels, de leurs collaborateurs mais également de leurs clients et plus généralement de toute personne entrant dans des locaux leur appartenant. De l'autre, des prestataires de sécurité privée qui sont de plus en plus libres d'élargir leurs offres en proposant désormais des gardes armées, des fouilles et des palpations, notamment dans le domaine de la sûreté des transports.

Pourtant, la sécurité publique est théoriquement envisagée comme un bien collectif qui justifie l'intervention de l'État. Un bien collectif est un « *bien dont la consommation par un individu supplémentaire ne réduit pas la satisfaction des autres* » (lexique d'économie DALLOZ). Il respecte les principes de non-excluabilité et de non-rivalité tels que définis par Samuelson en 1954 :

- Non-rivalité : la consommation de ce bien par un agent n'empêche pas la même consommation par d'autres agents.
- Non-excluabilité : il est impossible en pratique d'exclure un agent économique du bénéfice de ce bien.

Le tableau ci-dessous donne quelques exemples.

	<u>Excluabilité</u>	<u>Non excluabilité</u>
Rivalité	Biens privatifs (ex. : des aliments, des vêtements, etc.)	Biens communs (ex. ressources halieutiques)
Non rivalité	Biens de club (ex. : télévision à péage)	Biens collectifs (ex. : défense nationale)

Or, si l'on observe les implications des entreprises dans la production de sécurité publique, on constate que dans bien des cas, ces deux caractéristiques sont réunies. Mais ce n'est plus l'Etat qui assure la production de cette sécurité. Il devient prescripteur et auditeur d'obligations.

Dès lors, il faut se poser la question de la relation entre cette production de sécurité publique par des entreprises privées et la logique strictement économique qui est censée gouverner la destinée de ces entreprises.

En particulier, comment les entreprises envisagent-elles la rationalité d'un investissement dont la rentabilité est difficile à établir et qui n'est que partiellement au service de ses propres résultats ? Partiellement parce que l'entreprise consacre une partie de l'activité de sa direction de sûreté à satisfaire les exigences des pouvoirs publics.

Comment expliquer qu'une entreprise prenne, par exemple, la décision de réduire les budgets de sa direction de sûreté en période de crise ? Nous savons que la crise financière débutée en 2007 donne des exemples indéniables dans ce domaine (Pierre 2009b).

Du strict point de vue économique, c'est sans doute possible. Nous verrons (Cf. chapitre suivant), que les directeurs de sûreté ont du mal à administrer la preuve de leur utilité. C'est d'autant plus vrai que la logique de leur activité est inversée par rapport à la

classique notion de profit : Ils n'argumentent pas en prétendant les augmenter directement. Ils affirment être là pour limiter les pertes (Mulone & Dupont 2008).

Mais, sous l'angle de la coproduction de sécurité publique qui se développe, ce type de diminution pose question et aux yeux d'un des meilleurs spécialistes de la question, une prise de conscience de la part des dirigeants des entreprises françaises est sans doute nécessaire. En effet, pour A. Juillet (2016), « *Les chefs d'entreprises, absorbés dans la poursuite d'objectifs financiers à court terme voulus par leurs actionnaires, n'ont pas compris cette évolution et ont beaucoup de mal à la prendre en compte. Ils restent dans un schéma dépassé dans lequel l'État doit s'occuper de ces problèmes tandis qu'eux créent de la richesse pour le bénéfice de quelques-uns et de l'emploi pour un plus grand nombre* ». Revient donc aux dirigeants d'entreprises de prendre en compte un intérêt général pour lequel ils ne sont ni formés ni informés (Bournois & Bordeau 2014 : 42).

La question est d'autant plus prégnante que la logique économique de ce transfert repose directement sur les prestataires privés et les entreprises qui assument cette mission. Dans ce cas, l'étude de la situation des aéroports allemands est emblématique (Leese 2016).

Notons en premier lieu que la sûreté aéroportuaire est un symbole dans le domaine de la lutte contre le terrorisme : Les attentats du 11 septembre 2001 ont été rendus possibles notamment par la faiblesse des contrôles à l'embarquement. Ce domaine spécifique a donc connu un renforcement très important dans les années qui ont suivi. Pourtant, l'étude du processus de délégation de cette responsabilité dans le cas allemand démontre que la volonté d'économie des deniers publics pousse l'Etat à mettre les prestataires éventuels dans une situation de concurrence sévère qui a elle-même pour conséquence de les inciter au « low-cost ». Finalement, la sûreté de ces installations fait l'objet, selon les professionnels interrogés, d'une régulation par les prix. Régulation que, précisément, le New-York Times identifiait une semaine après les attentats du 11 septembre 2001 comme la cause de la faiblesse des contrôles à l'embarquement et donc indirectement de la survenance de ces attaques³⁶.

³⁶ Murphy & Brinkley – A nation challenged: the airports; rethinking the security at airports, New-York Times du 19 septembre 2001. <https://www.nytimes.com/2001/09/19/nyregion/a-nation-challenged-the-airports-rethinking-the-security-at-airports.html>

C'est finalement au cœur de ce grand écart entre le marché et un bien public pur que se trouve le directeur de la sûreté. Si l'on suit Karen Lund Petersen (2013), le directeur de la sûreté est donc partiellement, le représentant des intérêts de l'Etat au sein de l'entreprise et nous verrons que cela a une influence considérable sur son identité professionnelle et in fine sur sa place au sein de l'organisation.

Au regard des points que nous avons développés dans ce chapitre, c'est parfaitement logique : les entreprises, spécialement celles qui sont des Opérateurs d'Importance Vitale, sont largement mises à contribution par les pouvoirs publics dans la production de sécurité publique. Et la volonté politique d'étendre ces collaborations en France est manifeste.

Finalement, un début de solution à ce dilemme pourrait se trouver dans la possibilité de considérer que la sécurité publique fait partie de la responsabilité sociale des entreprises.

3.2.4.3 Sécurité publique et Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

In fine, en partant de la question des Activités d'Importance Vitale, certains auteurs n'hésitent pas à en faire un axe de développement de la responsabilité sociale des entreprises (Ridley 2011).

Cette idée se développe au sein du mouvement qui tente de conceptualiser l'influence politique des entreprises face à un réflexe libéral qui voudrait comme Milton Friedman que « la responsabilité sociale d'une entreprise est d'augmenter ses profits » (Friedman 1970³⁷, Mäkinen & Kourula 2012, Detomasi 2014)³⁸.

De fait, au regard des développements qui précèdent, nous ne pouvons qu'approuver la position qui constate que le rôle des entreprises privées dans la production de sécurité

³⁷ Article du New York Times du 13 septembre 1970 – Ici pour le texte original. C'est nous qui traduisons. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

³⁸ Reste que même Friedman ne disait pas vraiment cela puisqu'il ajoutait « [...] à la condition [que l'entreprise] respecte les règles du jeu. » (Dutton & Larouche 2016). La suite de cette phrase n'a pas eu la même prospérité que sa première partie...

est désormais trop élevé et les implications de cette situation trop importantes pour que ce rôle puisse être négligé par la littérature consacrée à la responsabilité sociétale des entreprises (Bures 2015).

Surtout, le recours à une telle grille d'analyse pourrait avoir le mérite de résoudre le problème théorique de la cohabitation de deux logiques a priori antagonistes : la contribution des entreprises à la sécurité publique selon une logique de contribution à l'intérêt général et celle de toute entreprise qui est de maximiser son profit (Bures 2016).

Reste que d'un point de vue théorique, la RSE est aujourd'hui définie comme une action **volontaire** menée par des entreprises en faveur de tout ou partie d'un corps social (Dutton & Larouche 2016). Ce caractère volontaire peut naturellement être discuté mais en première approche, il se combine mal avec le fait que, pour l'instant, les entreprises mises à contribution dans la production de sécurité publique n'ont aucune possibilité de s'y soustraire.

3.3 Propos d'étape

Nous mettons en lumière dans ce chapitre le fait que la fonction Sûreté dans les grandes entreprises n'a pas seulement pour mission de protéger l'organisation et ses ressources humaines. Elle doit également être considérée comme l'outil de contribution des entreprises à la sécurité publique et à la résilience de la nation.

Ce constat nous pousse à émettre l'hypothèse suivante : **l'obligation de contribuer ainsi aux missions de l'Etat doit avoir une influence sur la structure de la fonction. Plus spécifiquement, le statut d'OIV a-t-il une telle influence?**

Chapitre 4 – le directeur de la sûreté et son environnement professionnel.

Les trois chapitres qui précèdent ont eu pour but d'établir ce qu'est l'environnement sécuritaire des grandes entreprises. D'un côté les menaces ; de l'autre les obligations, explicites ou implicites, sanctionnées par la loi ou de façon plus diffuse par les marchés ou par la société civile.

Face à cet environnement, les grandes entreprises se dotent d'une direction en charge de ces problématiques. Pour l'instant, nous restons volontairement flou sur la dénomination que nous allons donner à ce professionnel : il pourra être directeur ou non, de la sûreté, de la sécurité, de la protection ou de toutes ces choses à la fois.

La littérature, professionnelle et académique, offre des pistes qui nous permettent de brosser un premier portrait de la fonction et d'émettre des hypothèses que nous allons tenter de tester dans notre seconde partie. Le chapitre qui suit a donc pour finalité de faire un état de la littérature portant sur la fonction.

Dans un premier temps, nous verrons que la littérature spécifiquement consacrée à la fonction est rare et que, plus généralement, c'est un métier méconnu, sauf pour de mauvaises raisons.

Nous tenterons ensuite de faire la lumière sur ce que recouvrent les vocables « sûreté » et « sécurité ». Au-delà des mots, ils suggèrent des conceptions et des approches différentes. Surtout, nous observerons que la nature spécifique de la fonction est encore difficilement cernée et est source d'hésitation quant à son positionnement au sein des organisations.

Nous verrons enfin que ce flou autour des métiers de la sûreté est source d'un problème de légitimité aggravé par le fait que les directions de sûreté peinent encore à administrer la preuve de leur efficacité et même parfois de leur utilité.

4.1 En science de gestion

La question de la sûreté est presque totalement absente de la recherche en science de gestion (Borodzicz & Gibson 2006) ce qui, selon les auteurs, fait de la sûreté un des pans les plus méconnus de la vie des entreprises. Même si un des auteurs français classiques consacre une part significative de son maître ouvrage à la question de la sécurité.

En effet, dans son *Administration industrielle et générale*, Fayol (1916) classe les opérations auxquelles donne lieu une entreprise en six catégories. À côté des traditionnelles opérations techniques, commerciales, financières, comptables et administratives se trouvent en quatrième position les opérations de sécurité. Cette « *fonction essentielle* » 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* » (08-10). Cette fonction peut être assumée par « *l'œil du maître* » et le « *chien de garde dans l'entreprise rudimentaire* », la police et l'armée, et « *d'une manière générale [par] toute mesure qui donne à l'entreprise, la sécurité, au personnel la tranquillité d'esprit dont il a besoin* ».

La sécurité de l'entreprise est donc bien pour Fayol de sa propre responsabilité. Et si la police et l'armée figurent en bonne place dans les solutions qu'il préconise pour atteindre cet objectif, elles n'ont pas l'exclusivité sur la question. Dans l'analyse de Fayol, la sécurité présente la particularité d'être la seule fonction à être totalement transversale, dans tous les sens du terme. Au sein de l'entreprise d'abord. Dans une grande entreprise, tous les échelons hiérarchiques doivent consacrer une part égale de leurs « capacités » à la sécurité : 10%, sauf pour l'ouvrier qui peut se contenter de 5% (18). Par ailleurs, quelle que soit la taille de l'entreprise, de « l'entreprise rudimentaire » à la « très grande entreprise », le chef d'entreprise doit consacrer 10% (5% dans l'entreprise rudimentaire) à la sécurité (18). La pratique de la sécurité transcende donc les différences de taille et de niveau hiérarchique. C'est en quelque sorte la préoccupation de tous.

L'œuvre de Fayol est intéressante mais elle reste largement à la surface des choses : la sécurité et la sûreté ne sont pas différenciées et la bonne façon de les mettre en œuvre n'est, à aucun moment, abordée. Surtout, cette tentative de faire entrer la question dans le monde de la gestion est très longtemps restée isolée.

De façon plus contemporaine, une des premières (et seule) véritables tentatives d'étude et de définition de la fonction a été produite par Nalla et Morash en 2002. Au-delà de la nature fondamentale de la fonction et de la personnalité de son titulaire que nous étudierons plus loin, cet article est le premier à notre connaissance à tenter de définir la fonction de sûreté et de tenter de déterminer si l'appartenance à un secteur économique particulier a une influence sur l'organisation d'une direction de sûreté. La recherche est basée sur une enquête par questionnaire qui a été adressée à mille entreprises américaines du classement Fortune 500 et Service Fortune 500. Ce sont finalement 146 entreprises qui ont répondu. Au-delà de la description des fonctions qui constituent le cœur de métier de la sûreté (protection des biens et des personnes) que l'on retrouve comme attributs des directions de sûreté dans presque tous les cas, cette recherche a du mal à aller beaucoup plus loin.

L'appartenance à un secteur économique spécifique, industrie ou service, semble avoir peu d'influence sur le périmètre de responsabilité des directions de sûreté. L'article parvient néanmoins à déterminer les responsabilités qui sont assumées par les directions de sûreté, celles qui sont le plus souvent sous-traitées, totalement ou partiellement. Si le travail d'enquête dans le cas de fraudes internes est parfois confié à des prestataires extérieurs, c'est surtout la protection des collaborateurs en déplacement à l'étranger qui pousse les entreprises à faire appel à un prestataire extérieur. Cette dernière tendance est également nettement observable plus récemment dans le cas français (Chapleau 2016).

Du point de vue de l'organisation, une des questions importantes qui se pose est celle de la séparation des activités de sûreté et de sécurité.

4.2 Un métier méconnu qui peine à s'imposer

Directeur de la sûreté est sans aucun doute un métier très largement méconnu. La très faible production académique qui lui est consacrée est le reflet assez fidèle de la

situation concrète de la profession : elle se cherche, elle est en cours de « professionnalisation » et les fonctions exactes des directeurs de sûreté ne sont pas vraiment connues.

Chaque année, de grands hebdomadaires économiques publient leur « Guide du salaire des cadres »³⁹. Le directeur de la sûreté ou le responsable sûreté n’y figurent jamais. Nous pouvons y trouver des directeurs sécurité ou des responsables Hygiène, Sécurité et Conditions de travail (HSCT), mais pas de directeur de la sûreté.

Méconnue du grand public et donc de la presse économique, la fonction Sûreté semble également l’être, ce qui est plus surprenant, des dirigeants des grandes entreprises (Bérillon 2016). Une anecdote vécue par l’auteur résume parfaitement la situation. Lors d’un entretien avec l’auteur en septembre 2014, le directeur de sûreté d’un grand groupe français relatait un entretien avec son PDG qui voyait son directeur de sûreté de la façon suivante :

- 1 – Je sais que j’ai besoin de vous.
- 2 – Je pense que vous faites du bon travail
- 3 – Mais en réalité, je ne sais pas vraiment ce que vous faites.

La première raison de cette méconnaissance nous semble d’origine sémantique. Nous l’évoquons en introduction, les vocables de « sécurité » et de « sûreté » sont souvent utilisés indifféremment. Ils recouvrent pourtant des réalités auxquelles les professionnels sont attachés. La question est encore compliquée par le fait qu’en anglais ces termes ont un sens exactement opposé à celui qu’ils ont en français.

4.2.1 Sécurité ou sûreté

Pour commencer, une constatation : en dehors de débats entre spécialistes (généralement des praticiens), la différence entre ces deux notions ne suscite, comme chez Fayol, aucun débat. L’utilisation des deux vocables en droit français et même international est assez indifférenciée et il semble illusoire de tenter de trouver une

³⁹ Pour 2018, voire par exemple l’hebdomadaire Challenges : <https://www.challenges.fr/classements/salaire/2018/>

réponse à notre question au sein de la science administrative française (Delvolve 2011). L'auteur parvient à une distinction des deux termes au regard du droit français mais, pour intéressante qu'elle soit, elle n'a guère de rapport avec la problématique qui nous occupe et ne permet pas de trancher le dilemme des professionnels de la sûreté.

Professionnels de la sûreté qui retiennent néanmoins une définition que nous retrouvons dans la littérature sur la question (Juillet, Hassid & Pellerin 2012 : 15, Gill 2014 : 981) :

- La **sécurité** (safety en anglais) est l'activité qui permet à toute organisation de faire face à tous les **événements de type accidentels**.
- La **sûreté** (security en anglais) permet quant à elle de faire face aux **actions intentionnellement malveillantes**.

Présentée de cette façon, la séparation est claire. Mais, au-delà de la volonté d'exister des professionnels de la sûreté, a-t-elle un sens ?

Pour les professionnels de ces questions, sans doute. D'abord parce que contrairement au domaine de la sécurité, la sûreté n'est que très peu réglementée. Nous avons pu voir que les entreprises ont un certain nombre d'obligations, vis-à-vis de leurs collaborateurs et des pouvoirs publics. Mais ces obligations sont largement tournées vers un résultat final bien plus que vers des méthodes précises. Par ailleurs, elles ne sont que partielles : une entreprise peut faire le choix de négliger la protection de certains de ses actifs, parce qu'elle les juge non vulnérables ou d'une valeur insuffisante pour justifier un investissement lourd dans leur protection.

En revanche, le monde de la sécurité tel qu'il est défini ci-dessus baigne dans un environnement de prescriptions précises, par exemple en termes de normes de construction, d'obligations régulièrement auditées par les pouvoirs publics comme celles régissant la lutte contre l'incendie.

Ainsi, dans le domaine de la sécurité, les entreprises « doivent faire ». Dans celui de la sûreté, elles « peuvent faire » (Vuillerme 2013) et même lorsqu'elles doivent faire elles disposent d'une large liberté dans le choix des moyens.

Ensuite, parce que dans le domaine de la sécurité, c'est largement l'organisation qui est perçue comme la source de ses propres problèmes et donc de sa solution (Lund Petersen 2008, Bures 2015). Si elle travaille sur ses procédures, sur ses méthodes de travail et sa prévention, elle a toutes les chances de parvenir à faire face à des accidents perçus comme des « accidents normaux » (Shrivastava, Sompar & Pazzaglia 2009). Le rôle de la sûreté quant à elle est de faire face à des intentions humaines malveillantes. Et même si le cas de la fraude interne pourrait passer pour une exception, cette menace est donc vue comme fondamentalement exogène, et donc extrêmement difficile à évaluer. Dans ce cas, l'organisation doit avant tout mettre en place un système d'évaluation des risques et de gestion de leur concrétisation car, dans la mesure où ils sont externes à l'organisation, ils ne peuvent faire l'objet, stricto sensu, d'une prévention (Kaplan & Mikes 2012).

Cette hésitation conceptuelle quant à la séparation des activités de sécurité et de sûreté n'est qu'un des multiples symptômes du fait que l'activité est encore largement méconnue.

Méconnaissance à laquelle s'ajoute un empilement « d'affaires » pour finalement produire une image peu flatteuse de la fonction de directeur de la sûreté.

4.2.2 Une image peu flatteuse

Si l'on s'intéresse à la presse grand public, on constate rapidement que le directeur de la sûreté n'y a d'existence qu'au travers des scandales : Ikea⁴⁰ et Renault⁴¹ par exemple pour ne citer que les plus récents et les plus connus en France. Le documentaire « Merci patron » de François Ruffin, sorti en 2016, met en scène un responsable de la sûreté du groupe LVMH, dont le moins que l'on puisse dire est qu'il n'est pas à son avantage et les ennuis judiciaires de ce monsieur ne sont probablement pas de nature à favoriser l'image de la profession⁴².

⁴⁰ http://www.huffingtonpost.fr/2012/02/29/espionnage-ikea-accus-de-ficher-ses-salaries_n_1309012.html

⁴¹ https://www.challenges.fr/entreprise/la-chronologie-de-la-fausse-affaire-d-espionnage-chez-renault_2039

⁴² <https://www.nouvelobs.com/politique/telephone-rouge/20161011.OBS9679/le-flic-du-film-merci-patron-finit-au-poste.html>

Si l'on tente d'en savoir plus, on observe que les critiques ne font pas la différence entre la sécurité dite privée et les services internes de sûreté. Ce qui est paradoxal car les obligations juridiques qui découlent de ces deux situations sont tout à fait différentes. En particulier, les entreprises de sécurité privée, c'est-à-dire dont le métier est de fournir une prestation de sécurité, sont soumises à de très nombreux contrôles de la part de la puissance publique alors que les services de sûreté internes aux grandes entreprises sont beaucoup moins contrôlés (Aubertin 2014).

En outre, la sécurité privée n'aurait pas bonne presse et serait la source de toutes sortes d'abus : mauvais traitements, usurpation d'autorité, dérives racistes... Ainsi, la meilleure preuve du fait que cette évolution doit être contrecarrée se trouverait dans la qualité déplorable du service rendu par le monde de la sécurité privée. Ce qu'un petit livre consacré à la question appelait en 2011 « l'héritage pesant d'une légende noire » (Warfman & Ocqueteau 2011 pp 9-19) qui englobe aussi bien les fournisseurs de sécurité privée que les services internes de sûreté.

Quoi qu'il en soit, la réputation des professionnels de la sûreté n'est pas bonne et c'est même grâce à cette mauvaise réputation que se sont développées les premières recherches académiques sur la question.

Le groupe Ford passe pour être un précurseur dans le domaine de la sûreté. Dès les années 1920, il dispose d'un service spécialement en charge de la sûreté dans ses usines. Mais si la littérature est aujourd'hui relativement consistante en ce qui concerne ce cas précis (Weiss 2014, Walby & Lippert 2014), ce n'est pas du tout par intérêt académique pour la question de la sûreté. Cela tient au fait que ce service a été pendant des décennies un outil de contrôle et de répression syndicale au service de la direction de l'entreprise (Walby & Lippert 2014).

A l'origine en charge de protéger Ford contre l'ingérence étrangère durant la première guerre mondiale, le service de sûreté du groupe a eu ensuite pour rôle de briser les grèves et de décourager toute tentative de syndicalisation durant les années 1920-1930. Il reprend durant la seconde guerre mondiale le rôle qui lui était dévolu durant la première avant de devenir une barrière contre le péril communiste durant la guerre froide. Ce service était réputé tellement intrusif, y compris dans la vie privée des salariés du groupe, qu'Antonio Gramsci

y voit une des composantes essentielles du Fordisme qui implique un contrôle strict des salariés sur leur lieu de travail mais également dans leur vie privée. Ainsi, si l'on s'intéresse à l'histoire des services de sûreté, c'est généralement pour leur mauvaise réputation.

L'image floue de la fonction Sûreté est encore renforcée par l'existence d'un écart manifeste entre les besoins affichés et la réalité de la fonction.

4.2.3 Contradictions

Les directions de grandes entreprises affirment avoir conscience de l'importance des menaces. Sans que cela n'ait de véritable influence sur la position de la sûreté en entreprise.

4.2.3.1 Un besoin....

Notre chapitre premier a développé l'idée que l'environnement criminel des entreprises avait tendance à se détériorer sous l'effet de différents facteurs, de la mondialisation criminelle au développement du terrorisme. Notre but était de broser un paysage aussi dépassionné et distancié que possible. Non pas que cette analyse soit incontestable mais il nous a semblé nécessaire de mettre en lumière le fait, qu'objectivement, la situation des entreprises face aux menaces criminelles se dégrade.

Du reste, nous allons observer que les principaux intéressés ne remettent pas en cause cette analyse. En Grande-Bretagne, les entreprises sondées à plusieurs reprises par la British Chambers of Commerce ou le Home Office (Ministère de l'Intérieur britannique) admettent majoritairement que l'activité criminelle qui les entoure a un effet négatif sur leurs activités : interruption de flux logistiques, augmentation du coût de certaines assurances, baisse de moral de leurs collaborateurs et dans certains cas, difficultés de recrutement (Gill & Howell 2014).

Dans le cas de la France, une enquête menée par le CDSE année après année sur la situation sécuritaire des entreprises françaises dans leur développement international donne des résultats similaires (CDSE 2017 pour la dernière édition).

Ce sondage, portant sur 301 dirigeants d'entreprises françaises de plus de 50 salariés qui ont dans les douze mois précédant envoyé au moins un collaborateur à l'étranger, révèle qu'une très large proportion (82%) « *des dirigeants interrogés considèrent que l'insécurité à l'international représente une menace forte ou avérée pour la France, ses entreprises et ses citoyens* ». Une étude, basée sur une série d'entretiens et réalisée auprès de onze directeurs de la sûreté en France en 2013, fait état de la même analyse en ce qui concerne l'environnement criminel dégradé des entreprises françaises (Vuillerme 2013).

Enfin, l'étude sans doute la plus large sur la perception des risques par les grandes entreprises, le Global CEO Survey de la société de conseil Price Waterhouse Cooper⁴³, nous livre dans sa version la plus récente (2018) des résultats similaires : Pour les 3500 dirigeants interrogés, le terrorisme, les incertitudes géopolitiques et les cyber-menaces occupent respectivement les seconde, troisième et quatrième places des menaces qui pèsent le plus sur leurs entreprises.

4.2.3.2 Mais peu de demande !

Malgré ce constat, il semble inévitable de devoir faire la différence entre un « besoin de sécurité » et une réelle « demande de sécurité » (Hassid 2015). L'auteur définit ici une demande effective en reprenant la définition de Malthus : « *La demande effective est une demande faite par ceux qui ont les moyens et la volonté d'en donner un prix suffisant* » ; et il arrive à la conclusion que ce besoin de sécurité n'est pas, du moins en France, couvert par une demande effective de sécurité.

Si nous partons du principe que toutes les grandes entreprises sur laquelle porte notre étude de terrain ont les moyens financiers d'assurer leur propre sécurité, quels sont les facteurs qui peuvent retenir leur volonté de le faire ?

⁴³ Cette étude est en fait un sondage effectué auprès de 3500 chefs d'entreprises (CEO) dans 91 pays. Elle porte sur la vision que ces dirigeants ont de l'année qui s'annonce. Un des chapitres de l'étude porte sur les menaces et risques auxquels ils pensent qu'ils auront à faire face dans un avenir proche. La dernière version est disponible ici : <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2019/04/fr-pwc-21eme-ceo-survey-2018.pdf>

L'auteur l'explique, en premier lieu, par le caractère très tardif de l'émergence des services internes de sûreté dans les entreprises françaises. A l'exception de quelques secteurs spécifiques que nous citons plus haut (banques et compagnies ferroviaires notamment), l'apparition de la fonction Sûreté est très tardive en France, surtout si on la compare avec la situation aux Etats-Unis. La fonction manque donc de maturité et de légitimité face aux fonctions centrales nécessaires à la bonne administration d'une entreprise.

La seconde explication réside dans le fait que la fonction est encore souvent perçue exclusivement comme un poste de coûts, devenant source d'économie en période de crise. Les professionnels de la sûreté tentent régulièrement de conceptualiser une sûreté qui deviendrait un véritable contributeur au bénéfice de l'entreprise, une « sûreté compétitive ». En s'appuyant sur une comparaison avec la situation aux Etats-Unis, ils insistent sur les bénéfices à en attendre en termes de qualité du développement international de l'entreprise et de protection de l'information (Gauthier – Gaillard & Faucon, 2010).

Mais l'analyse qui voit dans la sûreté une dépense à l'utilité discutable est largement confirmée par la littérature sur le sujet (Gill 2007 ; Smith & Brooks 2013 : 25 ; Gill & Howell 2014 ; Lubdey, Brooks & Coole 2017) et face à la crise, certaines entreprises françaises n'ont pas hésité à supprimer simplement leur service de sûreté (Hassid 2015). La crise financière de 2008 donne de nombreux exemples de cette réduction, tant en ce qui concerne les budgets des directions de sûreté qu'en ce qui concerne la rémunération des hommes à la tête de ces services (Pierre 2009).

Cette incapacité à percevoir la sûreté comme une fonction centrale, génératrice de bénéfice pour l'organisation plutôt que comme une fonction support, source de coûts qui doivent être maîtrisés est renforcé par une réalité spécifiquement française : plus que dans n'importe quel autre pays occidental, la centralisation de l'Etat entretient le monde économique dans l'idée que la sécurité est une prérogative exclusivement régaliennne. Ce qui implique que les acteurs privés ne se considèrent pas comme véritablement légitimes pour y participer et que, corrélativement, ils considèrent comme

illégitimes les politiques publiques qui visent à leur faire supporter une partie du fardeau financier de cette sécurité.

4.2.4 Difficultés à s'imposer

Ce manque de demande de sécurité est sans aucun doute aggravé par le fait que les directions de sûreté ont du mal à administrer la preuve de leur efficacité. Cela a également pour conséquence que les directeurs de la sûreté ne sont que rarement positionnés à un niveau hiérarchique suffisamment élevé. C'est du moins une opinion qui fait consensus au sein de la profession.

4.2.4.1 Des résultats invisibles

Le problème qui se pose aux directeurs de la sûreté réside dans la difficulté qu'ils éprouvent à faire la démonstration de leur utilité et de leur efficacité. Une analyse de la situation d'entreprises britanniques (GILL & al. 2008) met en lumière ce paradoxe que nous avons déjà évoqué.

Portant sur 112 réponses à un questionnaire envoyé aux organes de direction de grandes entreprises britanniques, cette recherche tente de déterminer la valeur que le management de ces entreprises accorde globalement à la sûreté (security) dans leurs organisations. Plus spécifiquement, la question porte également sur la valeur accordée à la prestation du département en charge de cette sécurité et sur la place dans l'organisation du collaborateur qui dirige ce service.

Première constatation, dans la grande majorité des cas, la sûreté est perçue comme une fonction importante et utile. Deux tiers des répondants soutiennent l'idée que la sûreté contribue au succès de l'organisation. Son importance relative dans l'esprit des répondants est à peine inférieure à celle de fonctions telles que la finance, les ressources humaines et le marketing (21-22).

Par ailleurs, l'idée que la sûreté touche tous les aspects de la vie de l'entreprise est très largement admise : 90% des répondants approuvent cette idée (26). D'une façon générale, l'étude soutient l'idée que la sûreté est perçue comme un apport pour l'organisation et que

cet apport est mesurable d'un point de vue financier. Et pourtant, il n'est que rarement mesuré.

Car dans le même sondage, les répondants affirment que seuls 25% d'entre eux collectent des informations portant sur les conséquences de l'activité de sûreté sur leur organisation. Et seuls 17% d'entre eux répondent que cette collecte est facile (49). Les répondants affirment majoritairement que les résultats du département en charge de la sûreté ne sont généralement pas examinés par les membres du « board » (COMEX).

Finalement, l'incapacité des directions de sûreté à faire la preuve de leur efficacité tient donc souvent à deux situations intrinsèquement liées à la fonction:

- Le fait qu'elles ne sont pas en mesure de démontrer un apport financièrement mesurable par l'entreprise (Pierre 2009, Gill 2014).
- Le fait qu'elles promettent d'atteindre une situation qui est par définition illusoire : la sûreté parfaite n'existe pas et il suffit d'un événement malheureux pour mettre en lumière les faiblesses d'une politique de sûreté ; faiblesses qu'aucune statistique fiable ne vient contrecarrer (Gill 2014).

La littérature professionnelle tente de proposer des solutions à ce problème. En 2009, le directeur de la sûreté du groupe FM LOGISTIC décrivait comment il était parvenu à mettre en œuvre des indicateurs de sûreté et de sécurité⁴⁴ (les deux situations n'étant pas distinctes en l'occurrence) au sein de son groupe (Galea & Convain 2009).

Il explique être parvenu à un résultat satisfaisant grâce à une bonne collaboration avec le service de contrôle de gestion de son groupe et en se basant sur des extractions de données tirées du logiciel de gestion intégré SAP. Ce système lui permettant de dégager notamment un rapport entre le CA et le coût de la sûreté pour chacune des business unit du groupe en France et à l'étranger.

⁴⁴ Au sens accidentel du mot.

Nous n'avons pas de raison de douter de cette approche mais il nous faut constater que son efficacité pourrait être liée à la nature de l'activité du groupe. Le secteur de la logistique fait, nous semble-t-il, partie de ceux pour qui le coût de la sûreté est le plus facile à évaluer dans la mesure où il est essentiellement la conséquence de disparitions, criminelles ou accidentelles, de marchandises. La mise en rapport du coût de ces pertes avec celui de la politique de sûreté permet d'avoir une idée précise de l'apport de la sûreté à la santé financière du groupe. Cette information sera d'autant plus probante qu'elle sera disponible sur une longue période. Dans le même ordre d'idée, des professionnels suggèrent le calcul d'un « return on security investments » dans le domaine de la cyber sécurité⁴⁵. Mais là encore, il s'agit de rapprocher une sinistralité connue et chiffrée avec le coût global de la politique de sécurité numérique de l'entreprise. Et même dans ce cas, l'auteur ne cache pas qu'un tel processus pourra être source d'incompréhension de la part des instances financières de l'entreprise et de frustration de la part des professionnels de la sécurité numérique incompris.

Ces types d'actions criminelles sont particulièrement propices à un calcul comme celui-là. Mais cela implique fondamentalement que les conséquences de ces actions délictuelles soient évaluables. Or il est très difficile, voire impossible, d'évaluer la perte financière causée par un événement grave qui causerait la perte de collaborateurs, éventuellement en nombre, ou une interruption totale et prolongée de l'activité d'une entreprise.

4.2.4.2 Quel positionnement hiérarchique ?

L'étude citée au paragraphe précédent nous apprend également que dans le cas britannique, les directeurs de la sûreté n'appartiennent généralement pas au « board » dans la mesure où la majorité des répondants considèrent qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires en gestion pour pouvoir prétendre à ce type de positionnement. Ce qui n'empêche pas 73% des répondants de considérer que la proximité du directeur de la sûreté avec le directeur général (Chief Executive Officer) est un élément crucial à une bonne politique de sûreté (45).

Ce dernier point fait l'objet d'un consensus très large au sein de la profession (CDSE 2011 : 21) comme des quelques universitaires qui se sont penchés sur la question. Pour Very (2013),

⁴⁵ How to calculate your return on security investments, CSO Online, octobre 2017, <https://www.csoonline.com/article/3229887/how-to-calculate-your-return-on-security-investments.html>.

le lien direct avec le dirigeant de l'entreprise est vital et est la condition première à l'établissement de la légitimité de la direction de la sûreté. De même, Vuillerme (2013) considère que le développement des directions de sûreté ne peut être que le fruit d'une approche « Top-Down », qu'une déclaration (que l'on pourrait imaginer être au minimum une lettre de mission) du dirigeant de l'entreprise est importante et qu'est indispensable le rattachement du directeur de la sûreté à un membre de la direction générale. Pour Besson et Possin (2006) et Alain Juillet (2015), « comme l'on bien compris les Américains, la sûreté se traite au niveau du comité de direction ».

Nous allons, dans la suite, explorer cette idée du point de vue de notre terrain mais nous pouvons aborder à titre de référence la situation des Etats-Unis où la fonction Sûreté est beaucoup plus mature.

Une étude de l'ASIS datant de 2012 nous apprend en effet que le responsable ultime des questions de sûreté a, dans 27,5% des cas, le statut de vice-président (ou executive vice president) et, dans 23,1% des cas, le statut de Chief Security Officer (CSO) ce qui implique que le titulaire est « member of the board »⁴⁶. Ainsi, nous pouvons affirmer que dans plus de 50% des cas, les responsables de la sûreté dans les grands groupes américains sont membres du COMEX.

Encore faut-il admettre que, même aux Etats-Unis, la situation est sans doute récente et a connu de profonds changements depuis le 11 septembre 2001. Avant cet événement, le responsable de la sûreté était largement considéré, même aux Etats-Unis, comme « *un ancien bureaucrate grisonnant assis dans un petit bureau localisé dans le coin le plus reculé de la société*⁴⁷ » (Rithey 2011). Et au-delà de la nécessité pour les entreprises de se protéger contre le terrorisme, il semble clair que la position des Chief Security Officer américains est la conséquence de leur implication très importante depuis le début des années 2000 dans la prévention et la lutte contre le terrorisme (Lund Petersen 2012 : 87-115). C'est la nécessité pour les pouvoirs publics américains de disposer d'interlocuteurs de haut niveau qui a propulsé les directeurs de sûreté proches des sommets des organigrammes. Ils sont perçus

⁴⁶ASIS International "CSO Roundtable: Survey Security Department Organizational Structure" août 2012.

⁴⁷ C'est nous qui traduisons.

comme des contributeurs de confiance à la résilience de la nation. Par leur intermédiaire, leurs entreprises bénéficient d'une information privilégiée, souvent confidentielle, de la part des services en charge de la lutte contre le terrorisme.

En dehors des Etats-Unis, c'est plutôt la situation française qui semble prévaloir. Une recherche menée en 2016 (Lubdey, Brooks & Coole 2017) sur 42 grandes entreprises de localisations diverses (Australie, Grande-Bretagne, Emirats Arabes Unis et Etats-Unis de façon marginale) va nettement dans le sens d'un positionnement des fonctions de Sûreté à des niveaux moyens au sein des organisations. Les auteurs en tirent la conclusion que la Sûreté est ici nettement considérée comme une fonction support, en charge de trouver des solutions à des problèmes concrets. Corrélativement, ils en arrivent à la conclusion qu'en l'espèce, la sûreté est presque totalement exclue de toute forme de réflexion stratégique au sein de ces entreprises. Ce qui les pousse à observer l'écart entre la littérature et le terrain qu'ils étudient : le souhait exprimé de voir les directions de sûreté rejoindre les instances dirigeantes des entreprises ne se vérifie selon eux presque jamais.

Cette absence de positionnement au niveau stratégique de l'organisation contribuerait d'ailleurs à la mauvaise perception de l'activité de sûreté (Brooks & Corkill 2014 : 217). Faute d'une vision stratégique, la sûreté ne serait perçue que comme une fonction de « middle management » à l'origine de procédures dont elle doit seulement vérifier l'application et qui doit être capable de réagir face aux problèmes de sûreté. Elle est alors une fonction exclusivement réactive mais incapable d'anticipation et cause de pessimisme au sein de l'organisation parce qu'obnubilée par un environnement criminel dégradé.

Et la mauvaise réputation des professionnels de la sûreté n'est sans doute pas de nature à améliorer la situation : les errements d'un directeur de la sûreté peu scrupuleux et positionné très haut dans l'organigramme rejailliront sur les personnes à la tête de l'entreprise. Il est alors tentant de le maintenir à un niveau subalterne pour protéger la direction générale. C'est enfin une fonction qu'il ne faut pas hésiter à soumettre à des réductions budgétaires lorsque c'est nécessaire car elle ne rapporte rien sans que cela n'apparaisse trop puisque la direction de la sûreté n'a pas à rendre compte directement de son activité à un membre de la direction de l'entreprise.

4.3 Une identité professionnelle difficile à définir

La première caractéristique qui vient à l'esprit lorsque l'on parle du directeur de la sûreté c'est qu'il est un ancien des services de sécurité de l'Etat. C'est souvent vrai mais l'explication de ce phénomène va sans doute au-delà du seul besoin d'aller chercher les compétences où elles se trouvent.

4.3.1 « L'ancien de »

Le directeur de la sûreté est très fréquemment perçu comme « l'ancien de ». L'ancien militaire, l'ancien policier ou l'ancien gendarme. La vision péjorative de cette réalité les présente comme des personnes recrutées uniquement pour leur carnet d'adresses, dans le but « d'arranger les affaires » de la direction de l'entreprise (Pierre 2009) ou éventuellement de prendre en charge, sur le tard, des situations sécuritaires très dégradées alors qu'une saine politique de sûreté aurait permis de les éviter (Bérillon 2016).

La constatation de la domination de la fonction par des professionnels issus des services de sécurité de l'Etat semble pouvoir être faite pour la plupart des grands pays industrialisés : cette statistique n'est pas disponible pour tous les pays concernés mais nous avons un aperçu pour les plus significatifs : en 2013, 75% des « security manager » américains avaient une expérience (*background in a state security apparatus*) de ce type. Cette proportion montait à 84% en ce qui concerne la Grande-Bretagne. Au Danemark et en Suède elle était respectivement de 60% et 62% (Lund Petersen 2013).

Eu égard à la façon dont nous définissons les activités de sûreté, cela n'a rien d'étonnant : si les entreprises doivent assurer elles-mêmes leur propre sûreté, autant faire appel à des professionnels dont la compétence est déjà reconnue.

Mais c'est également une source de questionnement quant à la place que peut effectivement prendre un ancien des services de sécurité publique au sein d'une entreprise. Car pour un des meilleurs connaisseurs de la question dans le champ académique, la marginalisation et, in fine, la relative inefficacité de nombreux services de sûreté tiennent avant tout à l'incapacité de ce type de profil à entrer dans le monde du « business » (Gill & al. 2008). Cette situation est tout à fait observable dans un cas spécifiquement français (Very 2013 : 22).

Toutefois, cette observation de bon sens quant aux compétences recherchées au sein des services de sécurité publique n'explique qu'imparfaitement la place que tiennent les anciens collaborateurs des services de sécurité au sein des directions de sûreté.

Les directeurs de la sûreté sont ainsi avant tout des traits d'union entre deux mondes qui ne peuvent plus ne pas collaborer. De cette réalité découle une situation professionnelle qui constitue sans doute la principale spécificité de la fonction : elle doit autoriser la cohabitation en son sein de deux logiques différentes et parfois antagonistes (Lund Petersen 2013).

4.3.2 Le directeur de la sûreté symbole d'une logique « néo-républicaine » ou Risk Manager ?

La logique néo-républicaine évoquée par Karen Lund Petersen doit, pour plus de clarté, être explicitée. Elle ne fait pas référence au paysage politique des Etats-Unis mais plutôt à une attitude qui serait adoptée par les entreprises et qui serait pourrait-on dire « patriotique », ou au service de la Nation. Dans cette optique la sûreté d'entreprise est, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, au service de la Nation via sa contribution à la sécurité publique et sa capacité à faire face, sans interrompre ses activités, à des événements graves.

La seconde de ces approches est qualifiée par Karen Lund Petersen de « néo-libérale ». Dans ce cas, la question de la sûreté est traitée selon un processus classique de gestion des risques (Lund Petersen 2011); ce qui en fait naturellement une pratique d'entreprises soumises à une obligation de rentabilité. Cela implique que les risques de sûreté sont mesurables, qu'ils peuvent entrer dans un calcul de type coûts/bénéfices et finalement passer de l'inconnu au connu (Kessler & Daase 2008). Autrement dit, le risque de sûreté doit, dans ce cas, être analysé comme n'importe quel autre risque, selon une logique probabiliste.

La mise en parallèle de ces deux logiques nous permet de mettre en lumière le caractère hybride de la fonction de directeur de la sûreté avec tout ce que cela implique en termes de légitimité au sein même des organisations.

Dans le premier cas, la gouvernance sera « patriotique », mettra en œuvre des méthodes issues des forces de sécurité publique avec la résilience comme objectif. Ici, l'analyse de la menace ne pourra pas être considérée comme une analyse de risques. Parce que les

conséquences potentielles d'une telle analyse ne sont pas admissibles pour une Nation : une entreprise dont l'activité est d'importance vitale ne peut arriver à la conclusion que l'analyse du risque de sûreté est défavorable et que, par conséquent, l'activité doit être abandonnée, au moins dans certains environnements.

Dans le second, elle sera libérale, avec la gestion des risques comme outil et la rentabilité comme objectif. (Lund Petersen 2014). Ce qui implique, qu'en l'occurrence, l'entreprise a le choix de faire prospérer une activité ou d'y renoncer si le coût du risque est supérieur au bénéfice attendu. Ces deux logiques de gouvernance seront entre les mains de la même personne.

Mais la question à laquelle les directions de sûreté doivent de plus en plus faire face est : comment les intérêts de la Nation devant être pris en charge partiellement par les entreprises peuvent être le mieux représentés dans les instances dirigeantes des entreprises ? Si le rôle du directeur de la sûreté est simplement d'assurer la protection des intérêts de l'entreprise, un positionnement intermédiaire au sein de la hiérarchie est concevable. Mais dans l'hypothèse où les organisations privées deviennent de véritables auxiliaires de sécurité au service de la nation, alors la fonction telle qu'envisagée aux Etats-Unis, le Chief Security Officer, prend tout son sens.

4.4 Propos d'étape

Dans ce chapitre, nous mettons en lumière ce qui nous semble être une contradiction entre un besoin de sûreté que personne ne conteste vraiment et une fonction ayant du mal à trouver sa place au sein des entreprises françaises.

Cette situation est due :

- Au fait qu'en France, la sûreté est une activité que l'inconscient collectif classe comme un pouvoir régalien de l'Etat ;
- Que les professionnels de la sûreté ont une réputation parfois sulfureuse ;
- Que la fonction Sûreté a du mal à faire la preuve de son efficacité.

De ces constatations, nous tirons les hypothèses suivantes que nous tenterons de confirmer ou d'infirmar dans notre seconde partie :

- La fonction Sûreté en France doit être largement dominée par des collaborateurs issus des services de sécurité de l'Etat.
- Leur positionnement doit refléter une légitimité qui ne leur permet pas d'accéder au sommet de la hiérarchie de leur entreprise.
- Ils ont du mal à rendre compte de leur activité et de son apport pour l'entreprise.

Seconde sous-partie : Théorie de la contingence et modèle de recherche.

Au regard des contraintes que nous avons décrites supra, quel est le meilleur moyen de faire face au défi que constitue le nouvel environnement sécuritaire des entreprises ? De notre point de vue, la réponse à cette question nous est offerte par la théorie de la contingence structurelle (Chapitre 5).

Enfin, (Chapitre 6) nous aborderons de façon détaillée la question de notre modèle de recherche : comment analyser la fonction Sûreté aujourd'hui dans les grandes entreprises françaises, au regard de l'environnement que nous avons décrit et des contraintes qui en découlent. C'est une approche positiviste qui est nettement la plus cohérente avec la théorie de la contingence.

Chapitre 5 – Théorie de la contingence

La théorie de la contingence remet en cause l'approche classique du management qui, jusqu'à la fin des années 1950, ne se préoccupe que du seul et unique moyen censé être la bonne façon de gérer une entreprise.

Elle met l'accent sur la nécessité pour l'organisation de s'adapter à ses propres caractéristiques comme à son environnement pour être performante. Elle est réputée pour avoir une grande influence sur le management concret des organisations, notamment par l'intermédiaire des méthodes mises en place par de grands cabinets de conseil (Galunic & Eisenhardt 1994, Van de Ven, Ganco & Hinings 2013 :395).

Elle a connu un très fort développement des années 1960 aux années 1980, les publications sur le sujet connaissant un déclin assez marqué à partir du début des années 1980 malgré un pic au début des années 1990 (Van de Ven, Ganco & Hinings 2013 : 394).

Nous allons dans un premier temps analyser sa genèse. Cette première approche nous semble importante dans la mesure où elle est une réaction face aux théories classiques qui dominaient la théorie des organisations jusqu'alors.

Nous exposerons ensuite les principaux apports de cette théorie avant d'observer qu'elle a fait l'objet de critiques et de remises en causes. Nous constaterons enfin qu'elle continue de faire l'objet de recherches et qu'elle nous semble parfaitement répondre aux impératifs théoriques de notre travail.

5.1 Historique.

5.1.1 Rupture avec l'approche classique.

Nous n'allons pas développer ici une étude complète des différentes théories qui dominaient le domaine de l'organisation des entreprises dans la première partie du XX^{ème} siècle⁴⁸. Nous mettons simplement en lumière la rupture que constitue la théorie de la contingence.

C'est à cette période que nous voyons l'apparition du management scientifique de Taylor et la rationalisation de l'organisation par l'approche bureaucratique de Weber. Relevons simplement que les organisations telles que pensées durant cette période ont pour but de « *mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de procédures, de règles de gestion strictes et impersonnelles* » (Plane 2012 :52). Il s'agit d'identifier un mode général de conception des organisations qui permette une grande standardisation des tâches. Elles ne sont capables d'envisager que des emplois simples et répétitifs dont les occupants se doivent d'être interchangeables ; il est donc inévitable de s'interroger sur leur capacité d'adaptation à des conditions d'exercice dynamiques et instables.

La brièveté de notre exposé de ces différentes théories ne doit cependant pas masquer leurs apports : Comme le précise Child (2015 : 29), les progrès en sciences de gestion sont incrémentaux et cette phase d'émergence de la théorie des organisations a permis d'identifier des principes toujours d'actualité et dont la méconnaissance peut avoir des conséquences néfastes sur le fonctionnement des organisations. Par exemple, le fait qu'un niveau donné de responsabilités doit s'accompagner du niveau hiérarchique idoine ou le fait que le nombre de personnes qu'un unique manager peut superviser directement est limité.

Mais le trait dominant du travail des théoriciens de cette période, de Taylor à Weber, est la recherche d'un modèle applicable en toutes circonstances, capable d'assurer de

⁴⁸ Pour une analyse détaillée, voir par exemple: Rojot 2005, Chapitre 2, *Les théories traditionnelles*, pp 25-49.

façon définitive l'efficacité des organisations. C'est cet axiome que remet en cause la théorie de la contingence.

5.1.2 La fin du « one best way ».

Très rapidement, dès le début du XX^{ème} siècle, les théories classiques font l'objet d'une critique portant sur la place réelle qu'elles accordent aux êtres humains : de nombreux auteurs y ont vu une source d'insatisfaction et même d'aliénation pour les personnes qui travaillaient au sein de ces organisations, certains considérant que les hommes ne seraient là que des « outils humains ». Mais c'est surtout à partir de la fin des années 1950 que les théories de la contingence structurelle remettent très largement en cause l'idée qu'il n'existe qu'une seule bonne façon de faire les choses, l'idée « d'une stricte relation « stimulus correcte bonne réponse » » (Rojot 2005 : 91).

Le terme de contingence est ainsi défini comme une « *situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards* » (Plane 2012 : 111). Il faut toutefois noter, à l'instar de Jacques Rojot, qu'il ne s'agit là que d'une remise en cause partielle des principes prévalant jusqu'alors. Si les théoriciens de la contingence remettent en cause la voie unique dans la structuration de l'organisation, c'est au profit d'une multitude d'organisations idéales qui toutes doivent permettre à l'organisation de faire face de façon optimale à une série de stimulus donnés.

Ainsi, si la solution unique disparaît, chaque situation différente doit donner naissance à une solution différente des autres mais identifiée et adaptée. D'ailleurs, pour Child (2015 : 27), l'approche par la contingence n'a fait qu'influencer le modèle qui a prévalu pendant la première moitié du XX^{ème} siècle mais ne propose pas une approche radicalement nouvelle.

5.2 Les principaux théoriciens

Le développement de la théorie de la contingence est le fruit du travail de chercheurs qui, essentiellement dans les années 1960, ont remis en cause le modèle unique d'organisation et ont tenté d'identifier des facteurs de contingence et les conséquences qu'ils avaient sur les organisations.

5.2.1 Burns et Stalkers

Burns et Stalker semblent bien être les précurseurs de ce courant (Child 2005 : 28, Plane 2012 : 112). Ils publient en 1966 un ouvrage intitulé *the management of innovation* dans lequel ils démontrent que la structure de l'organisation est très largement dépendante de facteurs qui lui sont externes, **en particulier l'incertitude et la complexité de leur environnement**. Ils suggèrent que, face à ce critère, il existe essentiellement deux types d'organisations⁴⁹ :

- les organisations mécanistes qui sont adaptées à des environnements stables et qui ont du mal à faire face à des situations qui sortent de l'ordinaire. L'influence en leur sein est directement corrélée à la position hiérarchique de celui qui l'exerce. Ces organisations peuvent être considérées comme bureaucratiques, telles que les analyse Weber.
- Les organisations organiques sont quant à elles plus souples et ont une bien plus grande capacité d'adaptation. L'autorité trouve sa source plus dans l'expertise et la connaissance que dans la seule position hiérarchique de celui qui l'exerce. L'information n'y circule pas seulement verticalement mais également latéralement ; et cette circulation latérale est d'une grande importance dans l'efficacité de l'entreprise.

Les auteurs ne considèrent pas que l'une de ces deux organisations est intrinsèquement meilleure que l'autre ; elle est simplement mieux adaptée à certains types d'activités.

Du reste, pour Burns et Stalkers, aucune entreprise ne correspond totalement à un de ces modèles : ils doivent être considérés comme des archétypes dont les entreprises se rapprochent plus ou moins. Elles sont donc en fait souvent un mélange de ces deux modèles.

⁴⁹ Pour une présentation synthétique des caractéristiques de ces deux types d'organisation, la meilleure source nous semble être le tableau présenté par J.M. Plane à la page 114 de son ouvrage.

5.2.2 Lawrence et Lorsch

Dans le développement de la théorie de la contingence, les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967. 1989 pour la version française que nous citerons ci-après) ont une importance particulière (Van de Ven, Ganco & Hinings 2013 : 399-400, Milano 2009 :136).

Là aussi c'est l'incertitude de l'environnement qui imprime sa marque sur la structuration de l'organisation (1989 : 102-109). Les auteurs développent l'idée que, pour faire face à son environnement, l'organisation fonctionne par un double mouvement de différenciation et d'intégration. Ces deux concepts sont centraux dans l'œuvre de Lawrence et Lorch et nous leur accordons une importance particulière dans l'analyse de la fonction Sûreté.

Ils définissent la différenciation de la manière suivante : « *les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités de façon telle que chacune d'elles a pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes de l'entreprise* » (26). Cette évolution peut sembler infiniment logique : face à un environnement évolutif, l'organisation n'a d'autre choix que celui de spécialiser une personne ou une équipe qui devra faire face à un pan identifié de l'environnement de l'entreprise. En outre, plus l'environnement est instable et incertain, plus l'organisation efficace aura tendance à se fractionner dans ce mouvement de différenciation.

Mais s'arrêter au simple fait de différencier pour spécialiser donnerait une vision superficielle de la problématique au sein de l'organisation. Les auteurs (27) insistent donc sur le fait que la différenciation va bien au-delà de la seule apparition d'un nouvel acteur dans l'organigramme, en charge d'une partie spécifique de l'environnement de l'organisation.

Du fait de leurs buts, différents de ceux des autres membres de l'organisation, de leur formation, de leurs expériences, les membres de cette nouvelle entité développent des comportements, des façons de travailler qui les différencient des autres membres de l'organisation. Dans certains cas, **c'est une culture différente qui entre dans**

l'organisation via ce mouvement de différenciation. Ce n'est donc pas un simple fractionnement pour spécialisation que nous prétendons étudier ici mais un phénomène de « **différenciation au sens large** » qui implique l'apparition au sein de l'organisation de logiques et de comportements nouveaux.

Du point de vue de la fonction Sûreté, ce dernier point est particulièrement important. Au regard des finalités traditionnelles des entreprises, la fonction représente un véritable particularisme, presque un corps étranger qu'il convient pourtant d'assimiler ; et en l'occurrence, difficilement comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

Ce mouvement de différenciation fait alors assez logiquement naître un besoin de coordination, d'intégration. Les auteurs le définissent comme « *la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement* » (28). La multiplication des services en charge chacun, d'une partie de l'environnement de l'organisation, impose une coordination ; elle nécessite notamment que les conflits entre ces différents départements soient tranchés.

Et là encore, selon les auteurs, pas de solution unique : l'efficacité de l'intégration au sein de l'organisation peut être la conséquence du fait que le pouvoir de trancher est aux mains d'un nombre réduit de personnes et même en fait d'une seule personne bien secondée (117-118). Mais cette efficacité peut aussi être la conséquence du haut niveau de compétence dont disposent les personnes en charge d'assurer cette intégration ; compétence qui est ici identifiée comme le « fondement » du pouvoir de trancher de celui qui en dispose (121)

5.2.3 Mintzberg

L'œuvre d'Henry Mintzberg est prolifique et la théorie de la contingence ne constitue qu'une partie de son travail. Mais, il n'y a pas de doute sur le fait que, d'une façon générale, « Mintzberg accorde une place très importante aux facteurs de contingences comme facteurs explicatifs des choix organisationnels » (Barabel 2009 : 153).

Comme d'autres avant lui, Mintzberg considère que l'âge, la taille et le système technique sont les facteurs de contingences internes qui influent le plus sur la structure de l'organisation (Mintzberg 1982 : 215-243). L'environnement constituant quant à lui un élément de contingence externe aux multiples dimensions (246-247).

- Il peut aller du plus stable au plus instable : dans le domaine des activités criminelles touchant les entreprises, nous avons vu qu'effectivement, tous les degrés de stabilité ou d'instabilité sont envisageables, depuis les tendances criminelles lourdes et prévisibles jusqu'aux événements uniques et profondément déstabilisateurs.
- Il peut être plus ou moins complexe. Là encore, si certains phénomènes criminels ou géopolitiques peuvent paraître particulièrement complexes tant leurs ressorts semblent échapper à toute logique, d'autres sont simples, leurs motivations évidentes et leurs conséquences prévisibles.
- Mintzberg évoque enfin un point tout à fait important en ce qui nous concerne: l'hostilité de l'environnement. Important car à notre connaissance, il est l'un des rares théoriciens de la contingence à évoquer cette dimension aussi clairement, allant jusqu'à une analogie avec l'environnement « d'une armée en guerre » (247). L'auteur admet que cette caractéristique de l'environnement est du même ordre que la stabilité ou l'instabilité: les environnements hostiles sont souvent instables. Il souhaite néanmoins individualiser l'hostilité comme variable descriptive de l'environnement car elle est selon lui la source d'un besoin particulier pour l'organisation : la réactivité, la capacité à répondre rapidement aux évolutions de l'environnement.

Des travaux de ces différents auteurs nous tirons la conclusion que de nombreux facteurs de contingence influencent la structure des organisations. Nous allons les synthétiser ci-dessous en tentant de mesurer leur pertinence pour la recherche qui nous occupe.

5.3 Différents facteurs de contingence

La littérature sur la question développe deux types de contingence : la contingence interne qui postule que la structure de l'organisation est influencée par les propres caractéristiques de l'organisation. La contingence externe quant à elle postule que la

structure des organisations doit s'adapter à l'environnement de cette dernière et que cette capacité d'adaptation est source de performance pour l'organisation. Nous allons étudier ce que sont les facteurs classiques de contingence selon la littérature en insistant sur ceux qui nous semblent avoir une importance particulière pour la fonction Sûreté. Ce faisant, nous assumons le fait que la bonne structure est sans doute celle qui permet de prendre en compte simultanément plusieurs facteurs de contingence (Drazin & Van de Ven 1985).

5.3.1 S'adapter à ses propres caractéristiques : la contingence interne.

La littérature qualifie de facteurs de contingence interne essentiellement quatre dimensions liées aux caractéristiques de l'organisation : sa taille, son âge, sa stratégie et son environnement technologique. Nous allons exposer chacun de ces axes en tentant de mesurer leur apport éventuel à notre recherche.

5.3.1.1 La taille

Nous nous appuyons ici essentiellement sur les développements que Jacques Rojot consacre à ce point (2005 : 93-95) au sein desquels il exploite largement les travaux de Blau. Toutes les conclusions de ces travaux n'ont pas nécessairement d'intérêt en ce qui concerne notre problématique.

Nous nous contenterons ici de relever que la taille de l'organisation a une influence sur la différenciation de la structure que nous étudions plus loin ; une grande taille entraîne un mouvement de différenciation selon plusieurs axes : par spécialisation des différents services sur des compétences précises, par multiplication des niveaux hiérarchiques mais également par augmentation du nombre d'unités de production.

Comme nous le précisons en introduction, nous avons pris le parti de ne faire porter notre étude de terrain, et partant notre recherche, sur la situation de grandes organisations ce qui aura peut-être pour conséquence d'amoindrir, en partie au moins

la question de l'influence de la taille sur la structure des organisations que nous étudions.

Nous n'occultons pas cependant cette influence car notre étude de terrain porte sur des organisations aux tailles finalement diverses : de quelques milliers à plus de cinquante mille collaborateurs. Mais qui toutes, doivent être considérées comme des organisations de grande taille.

5.3.1.2 Joan Woodward et la technologie comme facteur de contingence

Dès le milieu des années 1950, les travaux de Joan Woodward remettent en cause l'idée d'une solution générale et définitive. Pour elle, le facteur de contingence par excellence est la technologie et précisément le niveau de complexité de la technologie employée dans le processus de production (Dawson 2013 :177). Après plusieurs publications à la fin des années 1950, elle publie en 1965 un ouvrage très remarqué : « Industrial Organization : Theory and Practice ». Elle y développe l'idée que l'une des conditions d'efficacité des organisations de production industrielle est leur capacité à s'adapter aux changements technologiques qui touchent leurs outils de production (72-74). L'évolution des conditions technologiques d'exercice d'une activité est donc identifiée comme l'un des premiers facteurs de contingence.

Bien que la question ne soit logiquement pas abordée par Woodward en 1965, c'est la place de la transformation digitale des entreprises qui nous semble importante ici. Elle crée une vulnérabilité dont nous avons vu qu'elle constitue une des principales préoccupations des grandes entreprises, françaises et étrangères. Nous tenterons donc de mesurer son influence sur la structuration de la fonction Sécurité des grandes entreprises françaises.

5.3.1.3 L'âge de l'organisation

Nous ne développerons pas particulièrement ce point. L'âge d'une entreprise a naturellement une influence sur sa structure qui sera d'autant plus formalisée que l'organisation est ancienne.

Mais nous étudions ici une fonction que nous savons être d'apparition relativement récente dans les grandes entreprises françaises. Il existe naturellement des exceptions à ce caractère nouveau des directions de sûreté. Mais, du fait de leur faible nombre, il ne nous est pas possible d'en tirer une étude telle que celle que nous prétendons mener.

5.3.1.4 La stratégie

Nous nous appuyons là encore sur le travail du professeur Rojot qui présente (2005 : 108) une synthèse des apports sur le lien entre théorie de la contingence et stratégie d'entreprise.

Ainsi, au-delà de la stratégie de l'organisation elle-même, c'est sa stratégie dans le domaine de sa sûreté qui nous intéresserait ici. Il ne nous sera pas possible, du fait de notre modèle de recherche, de confronter les stratégies des différentes organisations que nous avons interrogées avec les conséquences organisationnelles de ces stratégies.

En revanche, nous avons évoqué l'influence de certaines activités nuisibles sur le développement des entreprises : une forte activité terroriste ou une instabilité chronique peuvent brider la volonté d'une entreprise de se développer dans tel ou tel pays. Mais, si un tel développement est néanmoins décidé, la politique de sûreté devra évoluer. Inévitablement, la stratégie qui a pour conséquence un développement de l'organisation dans un environnement de sûreté hostile influe sur la politique de sûreté et donc sur la structuration de la fonction.

5.3.2 S'adapter à son environnement : la contingence externe

Cette partie de la théorie de la contingence développe l'idée que l'organisation efficace est celle qui est la mieux adaptée à son environnement. C'est plus généralement

l'incertitude que fait peser cet environnement qui pousse à l'adaptation de structure. Incertitude qui peut être définie de différentes façons.

5.3.2.1 L'incertitude dans la théorie de la contingence.

Pour Laurence et Lorsch (1989) l'incertitude est caractérisée par trois éléments :

- Le manqué de clarté de l'information disponible;
- Le délai important à attendre avant d'avoir un retour sur les effets d'une décision ;
- Une incertitude générale portant sur les liens de cause à effet.

Cependant, d'autres théoriciens préfèrent se focaliser sur le côté non probabilisable de l'incertitude. C'est alors l'incapacité à assigner une probabilité d'occurrence à un événement futur qui caractérise l'incertitude (Duncan 1972).

Plus simplement, Milliken (1987) considère que l'incertitude est l'état dans lequel se trouve un individu se sentant incapable de prédire quelque chose avec précision.

Elle peut être considérée comme un moyen de décrire un environnement ; il sera alors qualifié d'incertain, intrinsèquement, parce que difficile à caractériser. Il sera trop complexe, trop vaste pour faire l'objet d'une analyse opératoire. L'incertitude portera alors sur l'environnement, sur ses effets sur l'organisation et sur les réponses à y apporter.

Mais l'incertitude ici décrite pourra également être celle perçue par celui qui tente de l'analyser. Elle ne sera plus alors une caractéristique de l'environnement mais une description de la situation dans laquelle se trouve un analyste qui **perçoit** l'environnement comme incertain (Milliken 1987).

5.3.2.2 Sûreté et incertitude

Nous avons observé que certaines des menaces pesant sur les entreprises sont bien connues alors que d'autres sont beaucoup plus difficiles à analyser et finalement largement méconnues. Il faut observer que l'approche théorique par la contingence

n'accorde que très peu de place à l'environnement criminel et politique comme facteur de contingence.

D'une façon générale, les différentes tentatives pour caractériser l'incertitude dans laquelle baignent les organisations, ne s'intéressent que très peu aux questions liées à la sûreté ou à l'environnement criminel des entreprises. Les différentes méthodes envisagées portent sur la volatilité des prix, le nombre de concurrents et leur capacité à émerger (Downey, Hellriegel & Slocum 1975). Chez Woodward, c'est la technologie et la vitesse avec laquelle elle évolue qui est source d'incertitude.

Cependant, un des plus importants théoriciens de la contingence fait du phénomène de mondialisation un des facteurs essentiels de la nécessaire adaptation des entreprises (Child 2015 : 56-60). Au-delà de l'évolution des marchés et de l'interpénétration croissante des sphères strictement économique et financière, il relève que les organisations font nécessairement face à beaucoup plus d'acteurs que par le passé, (plus de concurrents, des organisations non-gouvernementales, des Etats...) générant des interactions auxquelles les entreprises ne sont pas habituées, en tout cas pas dans ces proportions. La criminalité transnationale n'est pas évoquée ici mais le cas du terrorisme comme facteur détériorant de l'environnement des entreprises est directement, bien que très succinctement, évoqué.

Par ailleurs, Child est un des rares chercheurs à avoir tenté de déterminer l'influence d'un environnement politique instable et d'un environnement quotidien hostile sur l'efficacité des organisations et en particulier sur leur capacité à prendre des décisions rationnelles (Elbanna & Child 2007). En se basant sur l'étude des processus de décision dans des grandes entreprises égyptiennes, les auteurs en arrivent à la conclusion que l'instabilité du Moyen-Orient est envisagée de façon assez fataliste par des décideurs égyptiens dépassés par la situation.

5.3.3 La question de la performance

La théorie de la contingence soutient l'idée que l'adaptation de l'organisation à son environnement est une condition sine qua non pour préserver ou améliorer ses

performances. Ce qui pose la question suivante : Comment conjuguer le fait que la contingence doit permettre d'atteindre une performance mesurable et le fait que, dans bien des cas, les répondants à notre questionnaire ont reconnu ne pas disposer de mesure de leurs performances ? Ici, deux pistes doivent être explorées :

- Le fait que si ce contrôle de la performance dans le domaine de la sûreté est encore embryonnaire, dans bien des cas, il existe. D'ailleurs, la littérature sur le sujet est une des plus abondantes. De même, les sociétés de conseil qui se sont penchées sur la question tentent de fournir un début de solution à leurs clients. Il faut toutefois garder à l'esprit que les solutions avancées se heurtent souvent à un écueil de nature presque philosophique : démontrer l'efficacité des mesures de protection mises en place par une direction de sûreté nécessite d'établir qu'elles ont été capables de prévenir des événements nuisibles à l'organisation, dont la survenue était attendue. Autrement dit, il faut démontrer qu'une chose n'existe pas.
- Cependant, cette nécessité de démontrer l'efficacité de l'organisation dans le domaine de la sûreté se heurte à un autre obstacle; ou, pour mieux dire, à une autre facette du même problème. Répétons-le: les directions de sûreté assument aujourd'hui très nettement une responsabilité que l'on pourrait qualifier de para-régaliennne. Les entreprises sont partiellement responsables de la sécurité publique et du maintien en condition de l'appareil productif, à leur profit certes mais également à celui de la Nation toute entière. Or, comme nous l'avons évoqué plus haut, l'activité de sécurité publique se prête, pour une large part, très mal à une analyse par les risques : il n'est pas possible aujourd'hui, du moins dans les pays occidentaux, de mettre en balance la vie et l'intégrité physique des citoyens avec le coût, réel ou supposé, que représenterait le fait d'assurer leur protection ; comment en effet imaginer qu'un tel questionnement puisse conclure que certaines vies sont trop coûteuses à protéger ? Si ce mode de calcul n'est pas ouvert aux institutions publiques en charge de la sécurité quotidienne, comment pourrait-il l'être à des entreprises qui concourent à la même mission ?

5.4 Une approche toujours d'actualité

Bien que l'objet de critiques, la théorie de la contingence est aujourd'hui encore largement exploitée et continue à faire l'objet de publication de niveau élevé.

5.4.1 Principale critique

A notre sens, la principale critique adressée à la théorie de la contingence porte sur son caractère normatif qui en ferait une approche finalement relativement figée, incapable de prendre en compte le changement (Galunic & Eisenhardt 1994, Van de Ven, Ganco & Hinings 2013 : 397). Pour Galunic et Eisenhardt, cette incapacité à penser le changement fait de la théorie de la contingence une théorie statique (static theory) et cette conception est de nature à remettre en cause la pertinence globale de cette approche, compte tenu de la rapidité des changements qui frappent l'environnement des entreprises.

Dans la mesure où leur article date de 1994, il nous semble raisonnable de considérer que cette instabilité environnementale est encore plus prégnante aujourd'hui. Toutes choses égales par ailleurs, cette critique, si elle était fondée aurait donc toujours une portée certaine.

Cependant, cette façon de voir est elle-même remise en cause. Pour Donaldson (2006 : 20-23) il n'y a pas de doute quant au fait que la théorie de la contingence doit permettre à une organisation de trouver, à un moment précis, l'agencement idéal lui permettant d'être performante face à son environnement.

Mais il n'y a selon lui aucune raison pour considérer que cette situation soit figée : une approche par la contingence doit permettre à l'organisation de faire face aux changements de son environnement en passant d'une situation idéale à une autre. Donaldson suggère que cette situation d'alignement entre l'environnement, la structure de l'organisation et la performance que l'on peut en attendre est par définition une situation temporaire et que l'équilibre existant entre l'environnement et la structure est instable.

Dans la logique de Donaldson, l'évolution de la structure de l'organisation sous l'effet des changements d'environnement est largement incrémentielle. Chaque situation idéale est le fruit d'une évolution de la précédente ; selon lui, les adaptations de la structure par des changements radicaux (qualifiés de « sauts quantiques ») sont finalement des événements rares (Donaldson 1996 :119).

Enfin, si l'environnement est très changeant, l'organisation peut parfaitement être amenée à faire évoluer sa structure en permanence. Dans la mesure où elle ne fait alors que réagir à des changements dans son environnement, l'organisation poursuit un but qu'elle n'atteint jamais tout à fait et est continuellement dans une situation de quasi-ajustement (quasi-fit) à son environnement. Pour Donaldson, si cette situation n'est pas idéale, elle est ce qui s'en rapproche le plus du point de vue de la performance de l'organisation. Et l'organisation est ainsi bien plus efficace que si aucun effort d'adaptation n'était fait.

5.4.2 Apports récents

Dans un article de 2013, Van de Ven, Ganco et Hinings suggèrent de « revenir aux frontières de la contingence »⁵⁰. Il suggère notamment que l'approche par la contingence permet d'identifier spécifiquement les éléments qui, au sein de l'organisation, sont particulièrement interdépendants et dont la qualité des relations a une grande importance pour l'efficacité globale. Cette analyse permet ainsi d'identifier les relations qui doivent être particulièrement soignées mais aussi celles qui doivent être évitées.

Les auteurs suggèrent en particulier que la théorie de la contingence met en lumière les structures souhaitables pour faire face à un environnement donné ; mais également celles qui doivent être évitées du fait de leur inefficacité. Pour cela, la meilleure méthode de travail semble être celle de la simulation mathématique grâce à des modèles qui permettent de tester différentes configurations organisationnelles avant de les concrétiser au sein des organisations.

⁵⁰ C'est nous qui traduisons.

De fait, le travail récent qui nous semble le plus abouti dans le domaine de la contingence est celui mené en 2009 par Davis, Eisenhardt et Bingham ; c'est un travail basé sur une simulation. Il vise à faire le départ entre deux propositions généralement admises par la littérature consacrée à la théorie de la contingence: face à un environnement dynamique, les organisations manquant de structure avancent dans la confusion et donc manquent d'efficacité ; Les organisations trop structurées sont, elles, inefficaces par manque de flexibilité.

Leurs conclusions peuvent dans certains cas être très profitables à l'analyse de la fonction Sûreté:

- Dans un environnement relativement prévisible, le renforcement et la densification de la structure organisationnelle réduisent le risque de petites erreurs et excluent pratiquement celui de grosses erreurs.
- Une structure trop envahissante nuit à l'efficacité de l'organisation de façon graduelle. Plus elle se densifie, plus l'organisation perd en agilité et en capacité d'adaptation mais cette évolution est lente et observable.
- Mais une structure trop faible parce que trop légère a des conséquences beaucoup plus sévères. Le manque de densité de l'organisation est cause d'une perte d'efficacité bien plus grande et rapide que sa croissance continue.
- Les environnements prévisibles offrent de multiples possibilités en termes d'efficacité de l'organisation. En revanche, les environnements instables imposent d'atteindre une cible organisationnelle beaucoup plus étroite.

5.5 Propos d'étape

La théorie de la contingence postule que l'entreprise efficace est celle qui est capable de mettre son organisation en conformité avec ses propres caractéristiques et avec son environnement externe. Elle conduit à rejeter la croyance en un mode de structuration des organisations unique en toutes circonstances.

D'un point de vue théorique, de nombreux facteurs sont susceptibles d'influer sur l'organisation. Nous retiendrons comme facteurs de contingence pour la suite de notre recherche :

- La taille de l'organisation qui la pousse à se fractionner en unités de plus petite taille en charge d'une partie toujours plus étroite de son environnement ;
- L'hostilité de l'environnement qui impose de la réactivité de la part de l'organisation ;
- L'importance du développement international de l'organisation qui la confronte à une multitude d'environnements de sûreté différents ;
- L'incertitude de l'environnement de sûreté des entreprises répondantes qui dépend de leurs activités et du type de criminalité qu'elles attirent.

Nous allons examiner l'influence de ces facteurs sur l'organisation mais il serait erroné de penser pouvoir le faire indépendamment les uns des autres. L'hostilité de l'environnement peut être la conséquence d'un environnement international particulièrement dangereux. Dans ce cas, elle sera directement liée à l'implication internationale de l'entreprise.

Chapitre 6 – Modèle de recherche

Nous développons ici la méthode que nous avons choisie pour analyser la structure de la fonction Sûreté. Dans un premier temps, nous allons développer l'idée qu'au regard du besoin des professionnels du secteur, une approche quantitative nous est apparue comme la plus appropriée, dans une démarche portée par une épistémologie réaliste scientifique.

Nous expliquerons ensuite quelles ont été les démarches concrètes nécessaires pour avoir accès à notre terrain et les limites et difficultés rencontrées. Nous justifierons enfin certains des choix faits dans notre questionnaire.

6.1 Choix épistémologique

Revenons à notre constatation initiale. Le monde de la sûreté d'entreprise en France est très largement méconnu ; du grand public de façon évidente mais également des collaborateurs des grandes entreprises, de leurs dirigeants et des professionnels du secteur eux-mêmes. Notre travail est donc ici guidé par un besoin manifeste de prendre la mesure de la fonction, d'en faire en quelque sorte le tour. Et donc, dans un premier temps, d'observer ce qui existe réellement et d'expliquer les phénomènes que nous observons.

Mais, dans l'optique de la satisfaction d'un besoin managérial, nous devons également être en mesure de produire des outils de gestion, de favoriser l'évolution des directions de sûreté existantes et la constitution de celles qui un jour satisferont les besoins d'organisations confrontées aux facteurs de contingence décrits plus haut.

Autrement dit, il nous faut parvenir à concilier l'explicatif et le normatif (Martinet 1999 : 21) : sans le premier, notre recherche ne pourrait être rien de plus qu'un rapport

d'experts se limitant à tenter d'identifier « ce qui marche ». Sans le second, les sciences de gestion perdraient sans doute une large part de leur raison d'être.

Nous retrouvons finalement dans l'expression de Martinet la ligne directrice de notre travail : nous visons « *moins à expliquer le monde qu'à le comprendre suffisamment pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide [...]* ».

Dans un premier temps, il faut constater que la théorie de la contingence semble fermement liée à une approche positiviste de la recherche en gestion (Ben Aissa 2001). De fait, une des plus importantes contributions à la théorie de la contingence d'un point de vue méthodologique est celle des Aston Studies. Ce courant est porté par une méthode largement positiviste.

6.1.1 L'apport des Aston Studies

Les « Aston Studies » font référence à un groupe de chercheurs rassemblés à partir du début des années 1960 autour (au moins au début) de Derek Pugh au sein de l'université d'Aston à Birmingham.

L'approche de ce courant de recherche consiste à s'appuyer sur des variables quantitatives et sur une analyse statistique au point que, de façon abstraite, ce type de méthode est souvent qualifiée « d'approche d'Aston » (Donaldson & Luo 2014).

La finalité du travail des chercheurs du groupe d'Aston est ainsi de passer outre l'analyse de tous leurs prédécesseurs dans le champ de la contingence (Loveridge 2013 : 386). Les analyses qualitatives qui servaient jusqu'alors de base à la théorie de la contingence ne relevaient au mieux que de l'étude de « spécificités anecdotiques ». Le but de leur recherche était avant toute chose de faire face à la critique portant sur la généralisation des résultats obtenus à travers des études de cas qu'ils considéraient comme de bons outils d'investigation primaire mais qui ne pouvaient donner que des pistes devant faire l'objet d'un travail statistique pour être généralisables (Donaldson & Luo 2014).

Une large part du travail des Aston Studies a consisté à développer des échelles (structurals scales) qui permettent de mesurer finement les structures de l'organisation en évaluant précisément des phénomènes tels que la centralisation/décentralisation ou la « densité » de bureaucratie par exemple. Nous devons admettre que notre travail sur la fonction Sûreté ne nous permet pas, en tout cas pour l'instant, de développer de tels outils de mesure.

Mais il nous semble néanmoins possible d'identifier de façon statistique la relation entre certains pans de l'environnement de sûreté des organisations et les caractéristiques organisationnelles qui y répondent. C'est en se basant sur ces travaux que nous déterminerons les dimensions de l'environnement dont l'influence sera testée en l'occurrence.

Une des critiques adressées aux Aston Studies tient à leur focalisation sur des dimensions concrètes de l'organisation qui seraient toujours les mêmes et donc pas nécessairement pertinentes. Mais c'est précisément dans l'identification de ces dimensions que se trouve le but de notre travail afin de donner un cadre structurel à une fonction à laquelle il manque.

6.1.2 Réalisme scientifique

Dès lors, il nous semble que l'approche la plus à même de rendre compte de la fonction Sûreté est celle qualifiée de réalisme scientifique (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert 2012 : 31).

Comme l'approche positiviste classique, le réalisme scientifique postule que le réel existe et qu'il est observable, indépendamment de la perception que l'on peut en avoir et des représentations que nous pouvons nous en faire.

Mais contrairement au paradigme strictement positiviste qui considère les objets inobservables comme des entités métaphysiques, le réalisme scientifique développé par Hunt et Hansen (2009 pour une synthèse de leurs travaux qui remontent en réalité au début des années 1990) accepte l'idée que des objets inobservables directement existent effectivement et sont donc digne d'intérêt.

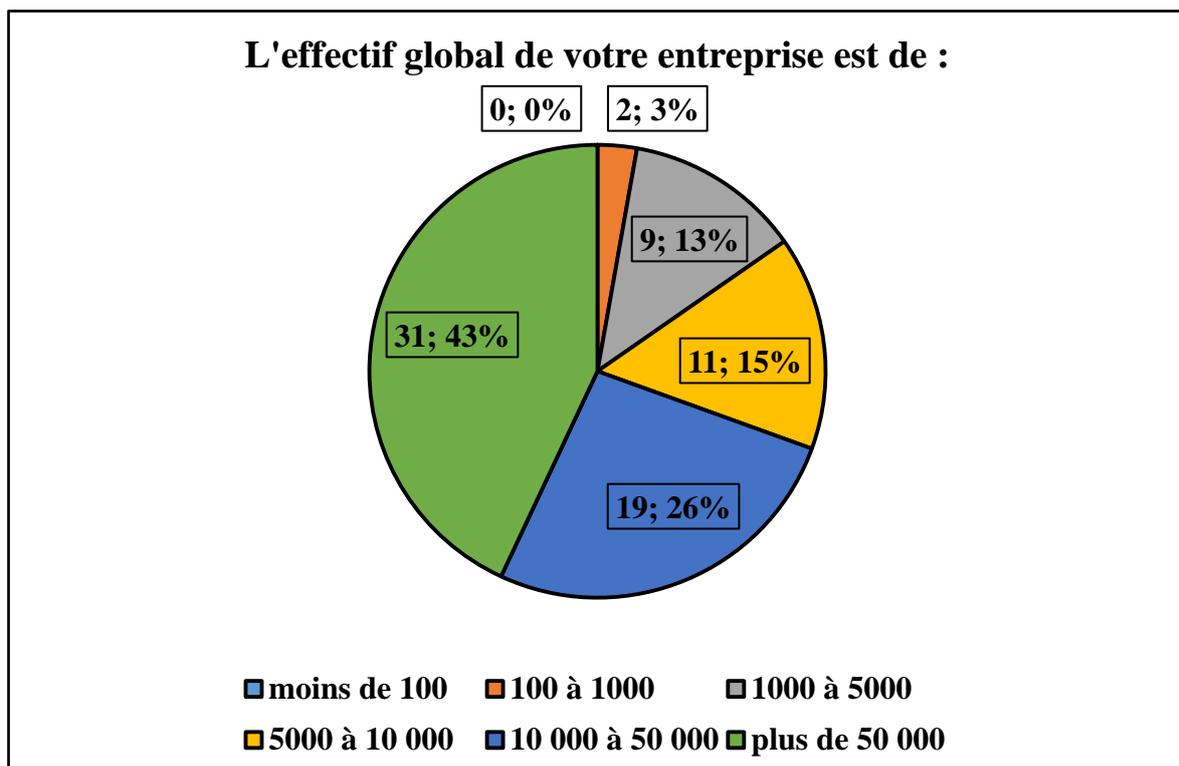
Ce dernier point est très important en ce qui nous concerne parce que nous allons tenter d'observer l'influence de facteurs de contingence sur la structure des organisations non pas directement mais par le biais de leur influence organisationnelle ; nous sommes en quelque sorte à la recherche des symptômes que provoque l'existence de ces facteurs de contingence.

6.2 Définition du terrain

Notre travail porte sur de grandes entreprises, seules à même de fournir la matière nécessaire. Elles sont françaises et membres d'une organisation professionnelle très influente dans le secteur de la sûreté.

6.2.1 De grandes entreprises

Notre travail porte très essentiellement sur la situation des grandes structures. Il faut entendre par là les grandes entreprises telles que définies par l'INSEE c'est-à-dire que celles qui ont plus de 5000 salariés. Toutefois, quelques entreprises de taille parfois plus modeste, sans qu'il soit possible pour autant de parler de PME, ont retenu notre attention. La répartition des effectifs de nos répondants est présentée ci-dessous :



Il ne faut pas voir là un désintérêt pour la situation des petites et moyennes entreprises (PME) ou même pour les entreprises de taille intermédiaire. Il nous est cependant apparu au cours de nos recherches préliminaires que la question de la sûreté n'est simplement pas traitée, à de rares exceptions près, par les entreprises de petites ou moyennes importance.

Cela ne signifie pas que la problématique ne les concerne pas ou que leurs dirigeants n'en ont pas conscience. Dans certains cas leur exposition leur semble trop anecdotique pour justifier un effort particulier autre que celui de faire appel aux pouvoirs publics si nécessaire. Comme l'ancien président du CDSE, il nous semble que « *Les PME ont beaucoup plus de mal car elles n'ont pas les moyens nécessaires tant au niveau de l'analyse que de la réponse aux risques* » (Juillet 2012 : 66). Ainsi, en dehors du champ des grandes organisations, il ne nous a pas semblé qu'une matière suffisante était disponible pour permettre ce travail.

6.2.2 Implantation nationale

Ensuite, notre travail porte exclusivement sur le cas des entreprises françaises. C'est-à-dire des entreprises dont le siège est en France et dont la direction de sûreté est localisée sur le territoire français.

Cela tient au fait que l'environnement national joue ici un rôle central. Nous avons vu que le droit français en premier lieu fixe les obligations des entreprises vis-à-vis de leurs salariés. Il fixe également les obligations des entreprises françaises à l'égard de la nation, les limites du recours à la sécurité privée, le cadre légal d'existence de ce type de services et les modalités de leur coopération avec les forces de l'ordre.

Le fait est également que la vision que nous entretenons des problématiques de sûreté en France, notamment la place centrale de l'Etat dans la culture politique française, a une influence importante sur la question qui nous occupe.

Mais c'est également l'environnement criminel national qui influe sur la façon dont les entreprises se protègent. La nature et la sévérité de cet environnement façonnent la

réponse des victimes potentielles (Ferreira 2007). Leurs marges de manœuvres, leurs besoins et même leurs cultures de la sûreté sont très différentes.

6.2.3 Membres du CDSE

Enfin, dans leur presque totalité, les entreprises ayant répondu à notre questionnaire sont membres du Club des Directeurs de Sécurité & de Sûreté Des Entreprises⁵¹. Il s'agit d'une association définie de la façon suivante : « *Le Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises est une association qui vise à 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.).* »

Le fait est que le CDSE rassemble essentiellement de grandes et très grandes entreprises ce qui correspond bien à la finalité de notre recherche. Il faut également constater que le simple fait d'appartenir au CDSE est la preuve que la fonction Sûreté est assumée par un service dédié, quelle que soit sa dénomination. Raison pour laquelle nous n'avons pas souhaité exclure de notre étude les quelques répondants dont les entreprises pourraient être qualifiées d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). Ce ne sont pas de grandes entreprises mais leur implication dans le domaine de la sûreté est certaine.

6.3 Limites de la recherche

Notre recherche a naturellement été confrontée à certaines limites :

- Notre échantillon demeure relativement restreint même s'il nous semble représentatif des entreprises que nous prétendons observer. Selon l'INSEE, il y avait en 2015 en France 287 grandes entreprises définies schématiquement comme les entreprises de plus de 5000 collaborateurs. Au regard du profil des entreprises répondantes, nous pouvons considérer que notre échantillon représente un peu moins d'un quart de ce groupe d'entreprises.

⁵¹ <https://www.cdse.fr/>

- Le choix de notre approche épistémologique ne permet pas de faire toute la lumière sur la question de la performance des organisations que nous étudions. Comme nous l'avons vu, la mesure de cette dernière se heurte à des problèmes théoriques et pratiques importants au point que cette difficulté fait partie intégrante de la caractérisation de la fonction Sûreté.

6.4 Questionnaire et appareil de collecte des données

Le questionnaire qui a permis notre étude de terrain a été envoyé en juin 2014 à 150 directeurs de sûreté, par l'intermédiaire du CDSE et plus particulièrement de son directeur général d'alors, M. Olivier Hassid. Ces 150 responsables de sûreté étaient les membres du CDSE auxquels s'ajoutent quelques dizaines d'entreprises qui, sans avoir été membres à ce moment-là, étaient déjà partenaires de l'institution.

Juste avant le premier envoi, l'auteur, alors salarié d'une entreprise membre du CDSE, a pris la parole durant l'Assemblée Générale de l'association pour présenter son travail. Cette intervention avait pour but de favoriser un bon taux de retour en présentant l'enjeu aux principaux intéressés de façon très directe.

Une relance a été adressée aux répondants potentiels en septembre 2014.

Il faut ici préciser que notre étude de terrain porte sur un milieu professionnel où les obligations de confidentialité sont perçues comme fortes, voire très fortes. Il a donc été nécessaire de mettre en place une procédure de collecte d'informations à même de rassurer les principaux intéressés.

- Le questionnaire n'a pas été administré via un outil de collecte automatisé disponible en ligne tel que Doodle par exemple. Les doutes quant à la cyber sécurité de ce type d'outil auraient sans doute bridé une partie des répondants et nuï au taux de retour. Ils ont été envoyés par messages électroniques grâce à la liste des représentants des entreprises membres et partenaires du CDSE. Le texte les accompagnant insistait sur l'engagement de confidentialité que l'enquête impliquait.
- Ils sont revenus par le même biais et ont été envoyés directement au Directeur Général du CDSE. Quelques questionnaires sont revenus imprimés, par courrier postal.

- Les questionnaires ont ensuite été envoyés à l'auteur après avoir été rendus anonymes lorsque les répondants en faisaient la demande. Ainsi, la moitié des questionnaires exploités ne peuvent pas être reliés à une personne ou à une entreprise.

Ce sont finalement soixante-treize questionnaires qui nous ont été retournés entre juillet et septembre 2014). L'un d'entre eux présentait des lacunes trop importantes pour être exploité et il a été retiré de l'étude. Soixante-douze questionnaires furent donc exploités, ce qui représente un taux de retour de 48%.

6.4.1 Elaboration du questionnaire

Précisons d'abord que nous ne détaillerons pas ici toutes les questions posées dans notre enquête. Ne seront présentées que celles qui appellent une explication quant à leur méthodologie ou leur finalité. Le questionnaire utilisé est disponible dans son intégralité en annexe 1 p 252.

Nos questions ont été conçues pour permettre d'analyser la fonction Sûreté selon plusieurs axes : périmètre, responsabilités, positionnement au sein de l'organisation, capacité d'évaluation de l'environnement de sûreté.

Conformément à l'approche théorique que nous avons choisie, nous confrontons ces caractéristiques aux différents facteurs de contingence susceptibles de les influencer. Nous avons divisé le questionnaire en deux séries de questions : la première porte sur les facteurs de contingence pertinents, la seconde sur la dimension organisationnelle de la fonction.

6.4.1.1 Facteurs de contingence

Nous exposons ici la façon dont nous mesurons l'importance des facteurs de contingence, internes et externes, susceptibles d'avoir une influence sur la structure de la fonction Sûreté.

L'un des principaux facteurs de contingence identifié est la taille de l'organisation. Nous ne revenons pas ici sur ce point déjà amplement traité. La question (N°5) a

simplement été traitée en demandant aux répondants de se prononcer sur la taille de leurs organisations. La réponse était divisée en cinq tranches permettant de faire entrer cette variable dans une analyse quantitative. La présentation graphique des réponses à cette question se trouve en tête de ce chapitre.

6.4.1.1.1 Le fait d’être ou pas un Opérateur d’Importance Vitale (OIV).

La question ne pouvait absolument pas être posée directement dans notre questionnaire. Simplement parce que le fait d’être un Opérateur d’Importance Vitale est une information théoriquement Confidentielle Défense.

Il ne faut pas négliger le caractère parfois théorique de cette obligation de confidentialité : les professionnels de la sûreté discutent de leur statut d’OIV sans beaucoup de retenue et parfois en public. Mais, poser la question est faire montre d’une curiosité suspecte. Si elle avait été posée dans notre questionnaire, elle n’aurait probablement pas obtenu de réponse. Bien plus, ce type de tentative aurait sans doute été mal perçu et la présence de cette simple question aurait été de nature à dégrader considérablement notre taux de retour.

Nous ne pouvions cependant pas négliger l’influence du statut d’OIV tant il est symbolique des obligations des entreprises à l’égard de la protection des intérêts de la nation. Pour contourner la difficulté, nous avons demandé le code du secteur d’activité de l’entreprises du répondant tel que défini dans la Nomenclature d’Activité Française (NAF)⁵². Nous avons vu au chapitre 3 que la législation française définit les OIV notamment en fonction de leur appartenance à une liste de secteurs d’activité déterminés. Cette façon de faire nous a semblé être une approximation acceptable pour contourner la difficulté. Elle a naturellement des faiblesses :

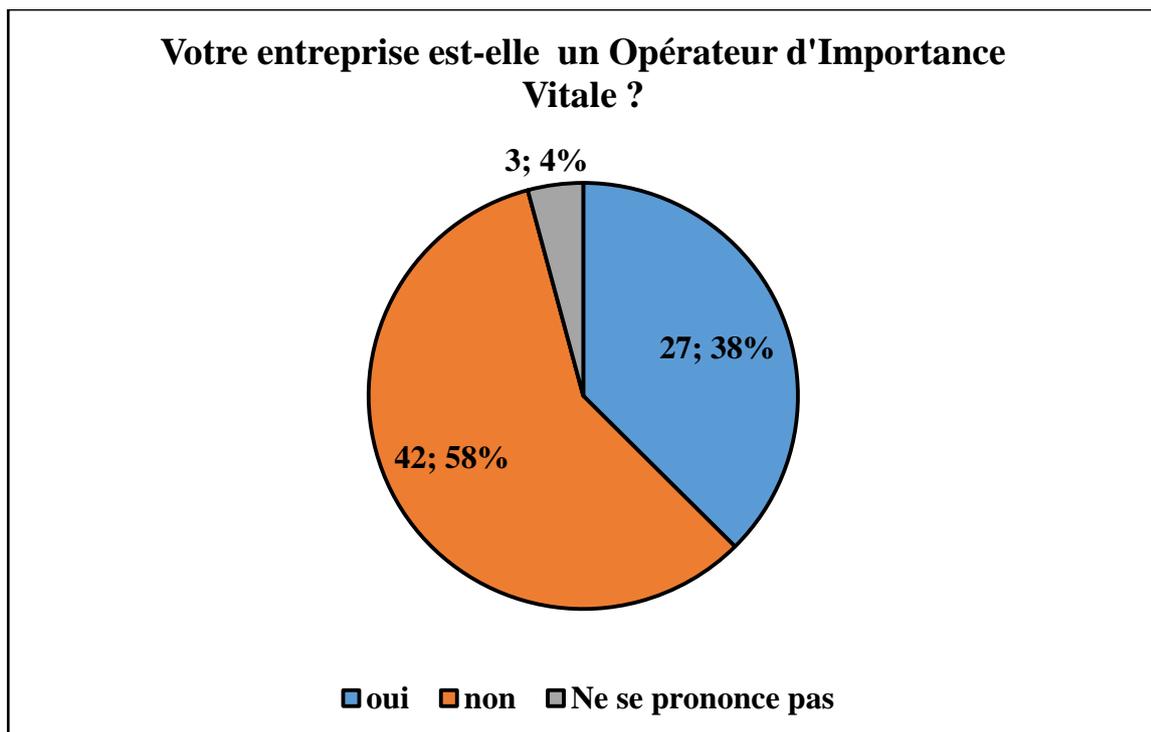
- Une erreur dans l’analyse des secteurs d’activité, définis finalement de façon assez large est toujours possible même si nous l’avons menée rigoureusement.

⁵² <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/activite-entreprise-code-ape-code-naf>

- En cas de réponse manquante à la question du secteur d'activité, nous ne pouvons pas répondre à la question du statut OIV du répondant. 4 des 72 répondants n'ont pas répondu à cette question. Dans l'un de ces cas, le questionnaire n'était pas anonyme ce qui nous a permis de répondre à la question. Nous avons donc des réponses manquantes sur la question OIV dans trois cas.

Pour des facilités de représentations, nous avons tout de même souhaité faire figurer cette réponse dans le questionnaire en annexe 1. **Ainsi, la question n°3 du questionnaire figurant en annexe n'a pas été posée mais est le fruit d'une analyse de la question suivante.** Ceci implique également que les questions figurant dans cette annexe ont été renumérotées par rapport au questionnaire initial.

Concrètement, cette question nous donne le résultat suivant :



La proportion de nos répondants ayant le statut d'OIV est donc de 38% (N=27). Ce qui constitue une part importante de notre échantillon, suffisante pour être analysée de façon statistique. L'approximation qui nous mène à ce résultat peut être source d'un

écart avec la réalité mais la méthode nous semble assez rigoureuse pour que cette donnée puisse être exploitée.

Précisons enfin que cette méthode pour contourner la difficulté d'une question consacrée au statut OIV nous a également permis de regrouper les entreprises répondantes par secteurs économiques. La classification via la nomenclature NAF n'est intéressante que si elle est utilisée pour répondre à d'autres questions, dans la mesure où chaque secteur industriel ne contient que quelques individus. L'information n'est donc pas exploitable statistiquement.

Mais ces réponses pouvaient être rassemblées pour identifier les répondants relevant des secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Sans que cela nécessite une présentation graphique précisons donc que 59.7% des répondants (N=43) sont des entreprises du secteur secondaire et 36.1% (N=26) des entreprises du secteur tertiaire. Pour les mêmes raisons que précédemment, nous ne sommes pas parvenus à déterminer le secteur pour 3 répondants. Ainsi, comme la question N°3, la seconde n'a pas été posée directement mais produite par notre analyse des réponses à la question de la classification NAF.

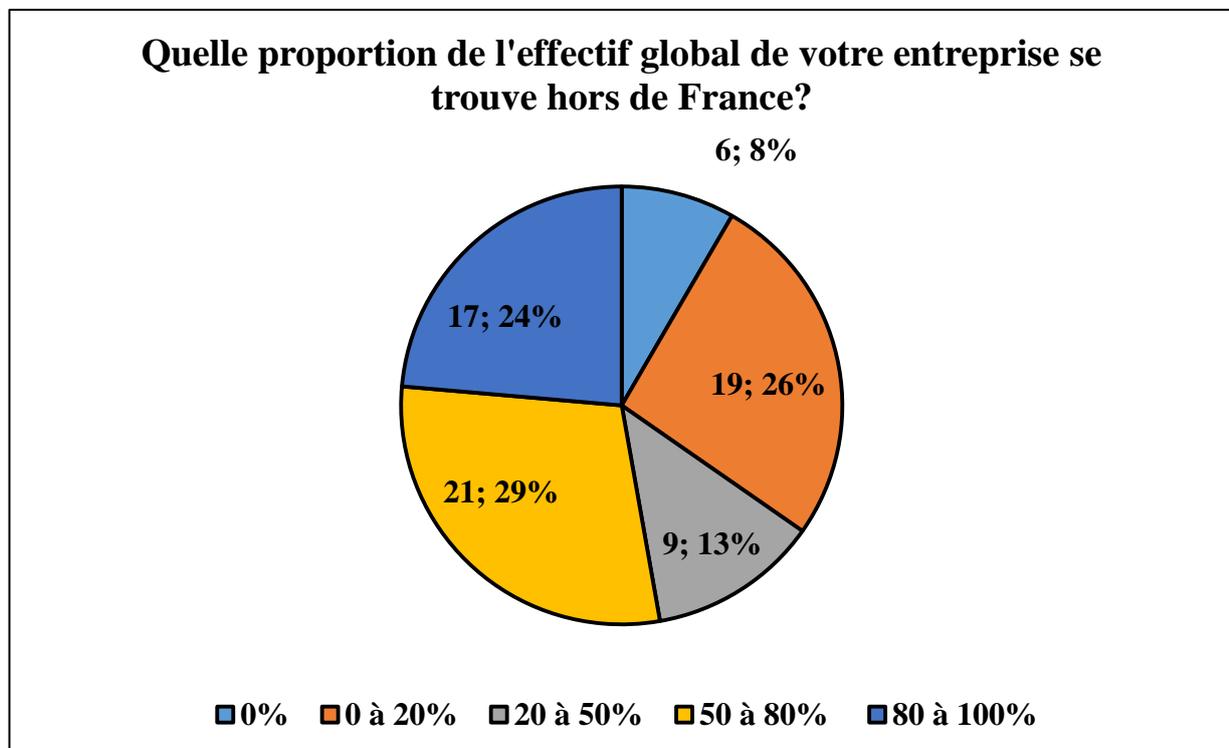
6.4.1.1.2 L'implication internationale

Comme nous en émettrons l'hypothèse dans notre approche théorique, le fait qu'une entreprise ait une forte activité internationale nous semble être un élément déterminant. Nous avons ainsi émis l'hypothèse que cette caractéristique pourrait avoir une grande influence sur l'organisation de la direction de la sûreté. Restait à déterminer la façon de mesurer cette implication internationale de l'entreprise, du point de vue de la sûreté de l'organisation.

La proportion du chiffre d'affaires dégagée hors de France ne pouvait être retenue comme variable représentative en l'espèce car une société fortement exportatrice peut parfaitement produire très majoritairement en France et dégager une très grande part de son CA hors de France. Les deux variables retenues en l'espèce sont donc :

- La proportion de l'effectif global de la société se trouvant hors de France
- L'effectif global de la société qui a le statut d'expatrié.

La première nous semble la plus déterminante mais nous voulions tenter de savoir si le statut des collaborateurs en question (expatriés ou collaborateurs locaux) a une influence sur l'organisation. La première de ces questions donne les résultats suivants :



En revanche, la seconde ne nous donne pas de résultats exploitables. En effet, près d'un tiers des répondants (31.9% ; N= 23) ne donnent pas de réponse à cette question. En outre, 9.7% (N= 7) se disent « non concernés » ce qui est cohérent avec le fait que certains répondants travaillent pour des entreprises dont l'implication internationale est nulle ou très faible.

Le résultat est que les classes de réponses proposées ont presque toutes des effectifs trop faibles pour être significatifs. Un regroupement aurait été possible mais le caractère

discriminant de la question eût été amoindri. A l'exception d'un intérêt strictement illustratif, cette donnée ne sera pas exploitée.

6.4.1.1.3 Le niveau d'exposition ressenti

Cette question a pour but de déterminer le niveau d'exposition au risque de sûreté que percevaient les directeurs de sûreté interrogés. L'idée étant de tenter de savoir si ce risque perçu a une influence sur l'organisation de la direction de la sûreté et de déterminer la différence que les professionnels du secteur font entre leurs environnements nationaux et internationaux. La question était posée de la façon suivante :

Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires ?

- En France

- Critique
- Elevée
- Moyenne
- Faible
- Nulle

- Hors de France

- Critique
- Elevée
- Moyenne
- Faible

- Nulle
-

Le choix d'une réponse possible en cinq niveaux nous a semblé s'imposer dans la mesure où c'est déjà grâce à ce type d'échelle que les principales références, publiques (Ministère des Affaires Etrangères) ou privées (société de conseil spécialisées) répondent à cette problématique. Cette échelle d'évaluation est donc familière aux professionnels de la sûreté.

6.4.1.2 Dimensions structurelles

Une des principales questions auxquelles nous souhaitons répondre est celle des responsabilités exactes des directions de sûreté. Le but est ici autant de déterminer ces responsabilités que d'identifier les éléments qui influent sur le choix de les confier ou non à une direction de sûreté. Nous avons simplement demandé aux répondants de cocher la case si les responsabilités proposées relevaient effectivement de leur périmètre. Nous ne précisons pas cette question plus avant dans ce chapitre ; son exploitation directe dans le chapitre suivant nous semble suffisamment claire.

En revanche, le choix de différents moyens d'évaluation doit être justifié en ce qui concerne la mesure de l'incertitude à laquelle fait face la fonction Sûreté, la pertinence de la différence entre sécurité et sûreté et la centralisation de la fonction.

6.4.1.2.1 La mesure de l'incertitude

Il nous a semblé tout à fait illusoire de poser franchement la question du degré d'incertitude qui pèserait sur l'activité des directions de sûreté. Cela aurait impliqué une explication longue de la notion d'incertitude et de l'échelle inévitablement mise en place pour parvenir à une telle mesure. Si une telle explication est envisageable dans le cadre d'une thèse, il n'est pas possible de la donner en préambule d'une étude de terrain par questionnaire. Ce serait trop long et trop incertain pour espérer une compréhension commune à tous les répondants menant finalement à des réponses objectives et comparables entre elles.

Pour pallier cette difficulté, nous avons décidé de poser la question de l'existence et le cas échéant, de la taille réelle de l'organe en charge de l'évaluation des environnements de sûreté, nationaux et internationaux. Par ailleurs, dans la mesure où de nombreux prestataires existent dans ce domaine, nous avons voulu savoir si les répondants faisaient appel à de telles évaluations. Concrètement, nos questions étaient :

– Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **national (territoire métropolitain)** ?

- Oui.....
- Non.....

– Si oui, quel est l'effectif de ce service ?.....

– Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **international (hors territoire métropolitain)** ?

- Oui.....
- Non.....

– Si oui, quel est l'effectif de ce service ?.....

– Faites-vous appel à un prestataire externe pour évaluer ?

- L'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)
- L'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)

En posant ces questions, nous faisons le pari d’observer les symptômes organisationnels de l’incertitude spécifique que constituent les environnements de sûreté nationaux et internationaux.

6.4.1.2.2 Le lien entre sûreté et sécurité

Une des dimensions importantes mesurées par le courant des Aston studies est celle de la spécialisation de l’organisation (Loveridge 2013 : 391). Elle fait directement écho au mouvement de différenciation de Lawrence et Lorsch puisque qu’il pousse l’organisation vers la création d’unité en charge spécifiquement d’une part déterminée de l’environnement de l’organisation.

Le fait est qu’en ce qui concerne notre recherche la spécialisation de la fonction que nous étudions doit être admise d’emblée : Nous analysons une fonction spécifiquement déterminée via une étude de terrain auprès des membres d’un club professionnel très spécialisé. Il n’y a donc aucun doute sur le fait que ce mouvement de spécialisation est déjà très largement à l’œuvre.

Reste la question importante de la séparation des activités de sûreté et de celle de sécurité au sens de la gestion des événements accidentels. Pour parvenir à faire la part des choses, nous avons commencé par des questions de sémantique formulée de la façon suivante :

- Quel est ?
- L’intitulé de votre Direction :
- Votre titre
-

Nous n'avons pas souhaité ici faire de proposition afin de ne pas brider les réponses et surtout de ne pas orienter les répondants vers un choix artificiel entre sécurité et sûreté. Cependant, au regard des réponses obtenues, nous avons décidé de les regrouper en sept groupes reflétant fidèlement la situation et nous autorisant une exploitation statistique de la réponse.

Les directions et leurs titulaires peuvent donc être de :

- Sécurité
 - Sûreté
 - Sécurité et Sûreté
 - Security
 - Risques
 - Protection
 - Autres
-

Le but est ici de confronter ensuite ces dénominations avec la réalité des missions dévolues à ces directions. Pour atteindre ce résultat, nous avons puisé dans les informations livrées par la question concernant les responsabilités des répondants. Parmi les réponses possibles figurent les deux suivantes :

- La sécurité incendie
 - L'hygiène et la sécurité au travail (HSCT)
-

6.4.1.2.3 Centralisation et décentralisation

Pour prendre la mesure du caractère centralisé ou décentralisé de la fonction, nous avons envisagé plusieurs mesures concernant la décentralisation de l'autorité au niveau national et international. Assez simplement, la question était :

– Disposez-vous de responsables régionaux en France ?

- Oui
- Non

– Disposez-vous de responsables régionaux hors de France ?

- Non concerné.....
- Oui.....
- Non

La modalité Non Concerné (NC) n'était disponible qu'en ce qui concerne l'organisation de la sûreté internationale car s'il était possible pour nos répondants de n'avoir aucune action de sûreté hors du territoire métropolitain, l'inverse était impossible : tous nos répondants ont un minimum d'intérêts à défendre sur le territoire national.

En revanche, une tentative pour affiner cette question en se basant sur la question des effectifs est un échec. Les questions 10 à 15 étaient :

Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service hors sous-traitants :

10. Au siège
11. En région française
12. A l'étranger

Nombre de postes équivalents temps plein sous-traitants dans votre service (Agents de sécurité.....):

13. Au siège
14. En région française
15. A l'étranger

Les réponses attendues étaient chiffrées et comme pour d'autres questions, nous envisagions de recoder les réponses en classes d'effectifs pour permettre des comparaisons dans un mode statistique.

Malheureusement, les réponses à ces questions sont trop partielles et souvent totalement absente pour permettre un tel travail. La meilleure explication nous semble être qu'elles demandaient un travail de recherche et de recoupement d'informations trop chronophage pour être compatible avec le temps consacré par les répondants à un questionnaire de ce type.

Seule la question n°10 qui concerne les effectifs de la direction de la sûreté au siège de l'entreprise est exploitable ; ce qui semble logique dans la mesure où elle revient à demander aux répondants la taille de l'équipe travaillant immédiatement autour d'eux.

6.4.1.3 Réponses inexploitées

Au début de notre recherche, nous avons opté pour la collecte de certaines informations qui nous paraissaient pertinentes. Avec le recul, quelques-unes d'entre-elles ne présentent qu'un intérêt très limité alors même que les réponses qui ont été apportées semblent exploitables.

- La question n° 01 porte sur le statut de groupe ou de filiale de groupe de l'entreprise répondante. Nous ne retenons finalement pas les réponses à cette question. D'abord parce qu'elle nous semble finalement fort peu opérante : toutes les entreprises interrogées ont un siège social en France et il nous semble que cela suffit à en faire des entités assez individualisées pour que l'environnement de sûreté spécifiquement français soit pertinent en ce qui concerne leur analyse. Ensuite, parce que la réponse à cette question, sans être totalement univoque, est largement dominée par la réponse « un groupe » (80.6% des répondants ; N=58). Une fois pris en compte les quatre répondants qui ne choisissent aucune de ces deux réponses, la modalité « une filiale » ne recueille que 10 répondants ce qui constitue une réponse un peu étroite statistiquement pour être exploitée.
- La question n° 57 porte sur l'existence d'un comité de sécurité au sein des entreprises interrogées. Défini comme une instance centralisatrice des questions de sûreté et de sécurité, l'existence de ce comité nous semblait intéressante pour expliquer comment les organisations parvenaient à l'intégration sur les questions de sûreté. Autrement dit, comment les litiges entre services autour de cette question étaient tranchés. Cependant, au fil de notre recherche, il nous est apparu que la littérature sur la question était relativement pauvre et que, par conséquent, notre propos manquerait de fondements et ne présenterait finalement que très peu d'intérêt.
- Il en va de même concernant la question 16 concernant la sévérité de la législation sur la sécurité privée en France. Elle aurait pu présenter un intérêt s'il avait été possible de la mettre en relation avec le nombre de collaborateurs sous-traitants employés dans le domaine de la sûreté par les entreprises répondantes. Mais, outre

le fait que ce n'est pas possible pour les raisons expliquées plus haut, l'avancée de nos travaux nous a appris que la question était sans doute assez anecdotique.

- La question 21 devait apporter un complément sous forme de verbatim à la question précédente « Disposez-vous d'outils de mesure de la performance de votre activité ? ». Elle demandait aux répondants de préciser la forme que prenaient ces outils de mesure. Malheureusement, les différentes réponses n'apportent que des informations très partielles : sont évoquées différentes formes de statistiques rapportant des événements de sûreté, un « reporting » ou différentes formes de comptes rendus. Il est sans doute possible d'en conclure que les répondants rendent compte de leurs activités; mais en aucun cas que cela constitue un moyen de mesurer l'efficacité de la fonction ou même que ces informations sont réellement exploitées.
- Reste la dernière de nos questions : « Finalement, considérez-vous que votre périmètre d'intervention couvre correctement l'ensemble de la sécurité ? ». Dans une optique strictement organisationnelle, elle avait pour but de mesurer le caractère englobant des directions des répondants en rapprochant cette réponse de celles aux questions 39 à 59 concernant les responsabilités des répondants. 18 des personnes interrogées (25%) répondent non à cette question. Sans doute une question complémentaire aurait-elle été nécessaire mais le fait est que nous ne sommes pas parvenus à expliquer ces réponses : notre analyse ne révèle aucune corrélation avec les caractéristiques organisationnelles que nous étudions, qu'il s'agisse du positionnement, de l'étendue des compétences, du budget ou de la fréquence d'accès au COMEX de leurs entreprises.

Apport empirique

Une fois posé le cadre de notre analyse, nous développons l'apport empirique de notre recherche et cela en deux phases.

Dans un premier temps, nous allons, procéder à une analyse descriptive des principales réponses obtenues dans notre questionnaire. Notre but est ici de mettre en lumière quelques une des dimensions les plus simples de la fonction Sûreté telle que nous l'avons observée (Chapitre 7).

Nous évaluerons ensuite les principales organisations existantes en les reliant aux différents facteurs de contingence que nous avons identifiés. Pour cela nous allons utiliser la technique de la classification hiérarchique ascendante (Chapitre. 8) qui nous permettra de produire des classes d'individus dont les organisations peuvent être considérées comme proches.

Puis, dans les chapitres 9, 10 et 11 nous analyserons chacune de ces classes en tentant d'expliquer leurs caractéristiques aux regards des facteurs de contingence que nous aurons identifiés comme dominants. Ce processus nous permettra également d'identifier et d'analyser le parangon de chaque classe, c'est-à-dire l'individu considéré comme le plus proche de l'archétype décrit dans chacune de ces classes.

Enfin, dans le chapitre 12, nous synthétiserons toutes nos observations afin d'en faire des connaissances exploitables par les managers de la fonction Sûreté.

Chapitre 7 – Analyse descriptive

Dans ce chapitre nous allons commencer par une exploitation relativement simple des données récoltées. Nous allons poser les bases de notre analyse en répondant directement à certaines questions posées dans notre première partie. Nous analyserons les données brutes ou éventuellement en faisant appel à des tests paramétriques simples.

Les questions de la taille des entreprises interrogées, de leur statut d'Opérateur d'Importance Vitale et de leur implication internationale ont été traitées dans le chapitre précédent, dans la présentation de notre échantillon. Nous n'y revenons pas même si, naturellement, ces informations seront exploitées dans la suite de notre analyse. C'est en premier lieu au profil de la direction de la sûreté que nous nous intéressons.

7.1 Profil de la direction de la sûreté.

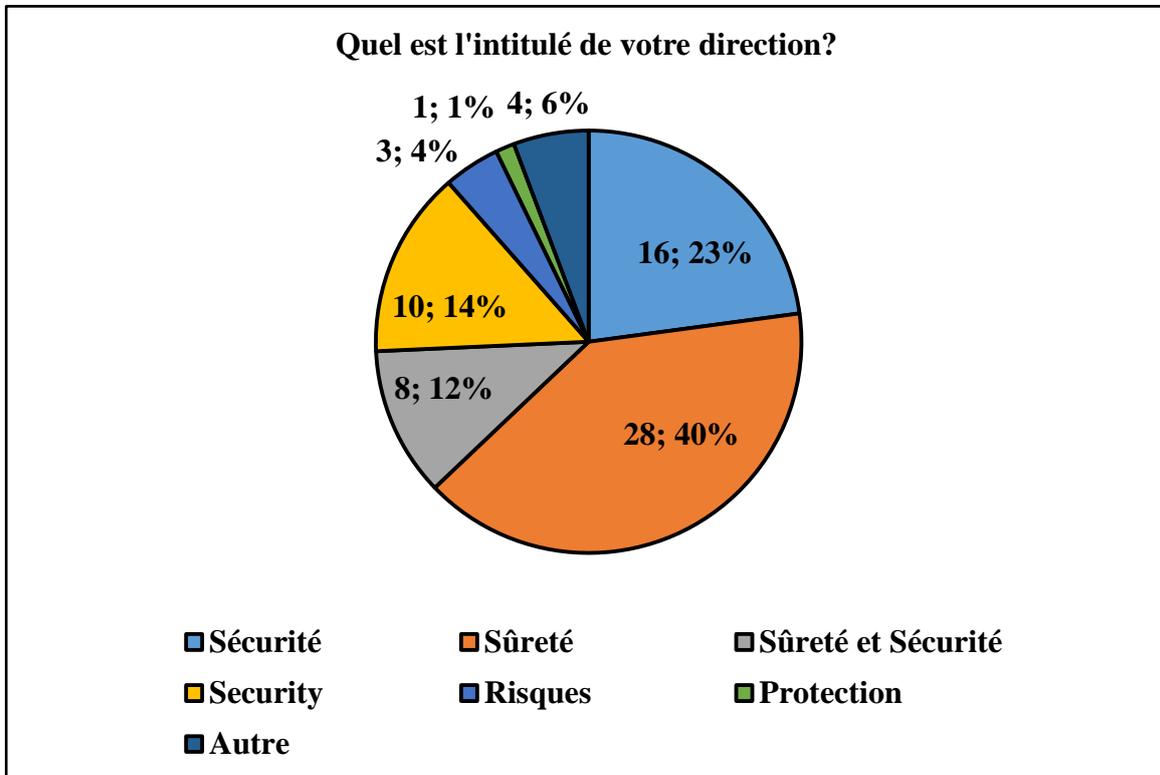
Nous développons ici une analyse des principales caractéristiques de la direction de sûreté telle qu'elle apparaît au travers des réponses que nous avons collectées. Il s'agit pour l'instant de faire émerger les contours de la fonction avant de la confronter à son environnement dans les chapitres suivants.

7.1.1 Titre et dénomination

Nous avons évoqué le fait que la fonction souffrait d'une sorte d'incertitude sémantique. En particulier, les vocables « sûreté » et « sécurité » semblent utilisés sans véritable distinction même si les professionnels du secteur font la différence.

Pour faire la lumière sur ce point, nous avons pris le parti de poser les questions de la dénomination du service en charge de la fonction (question 30) et du titre de celui qui l'assume (question 31) sans faire de proposition.

Les réponses ont été ensuite rassemblées afin d'en faire des données exploitables d'un point de vue statistique. Les réponses se présentent de la façon suivante :



La même question en ce qui concerne le titre des personnes à la tête de ces services ne montre que très peu de différence et la présentation d'un graphique ne s'impose donc pas. Plusieurs commentaires :

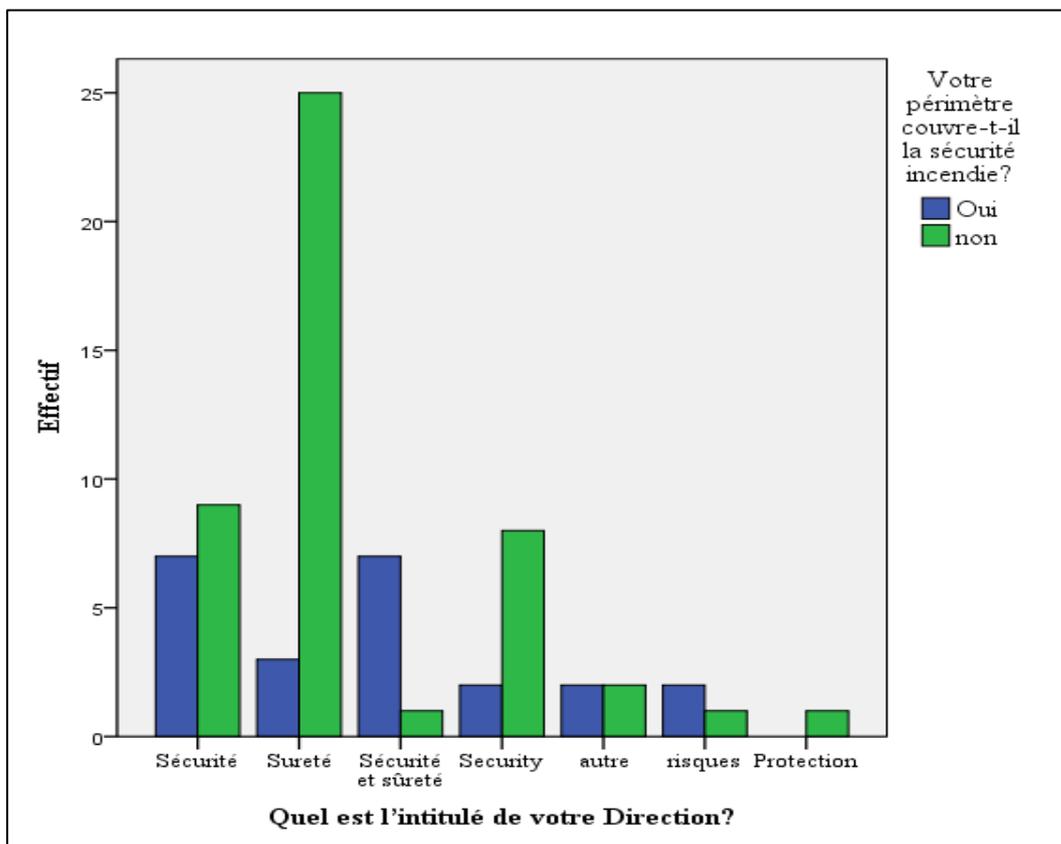
- Le vocable «sûreté» domine quantitativement l'appellation de ces services comme des professionnels qui les occupent. Mais celui de « sécurité » est également très présent, seul ou accompagné de « Sûreté »
- La version anglaise de « Security » est également utilisée dans 10 cas. Rappelons que la traduction française de ce mot est nettement « sûreté » et non « sécurité ».

Mais l'important est de déterminer si ces mots ont un sens précis, au regard des responsabilités effectivement assumées par les répondants. Nous confrontons donc ces dénominations avec les réponses aux questions :

- Votre périmètre couvre-t-il la sécurité incendie?
- Votre périmètre couvre-t-il l'hygiène et la sécurité au travail (HSCT)?

31,5% des répondants (N=23) se disent responsables de la sécurité incendie et 20,5% (N=15) des répondants affirment être responsables de HSCT. Ces deux responsabilités se recoupent fortement puisque presque tous les répondants responsables HSCT (13 sur 15) sont également responsables de la sécurité incendie. Nous soumettons ensuite ces différentes variables à un test de Khi 2 afin de déterminer l'influence qu'elles peuvent avoir les unes sur les autres.

- Test de Khi 2 en ce qui concerne la dénomination du service et la responsabilité de la sécurité incendie.



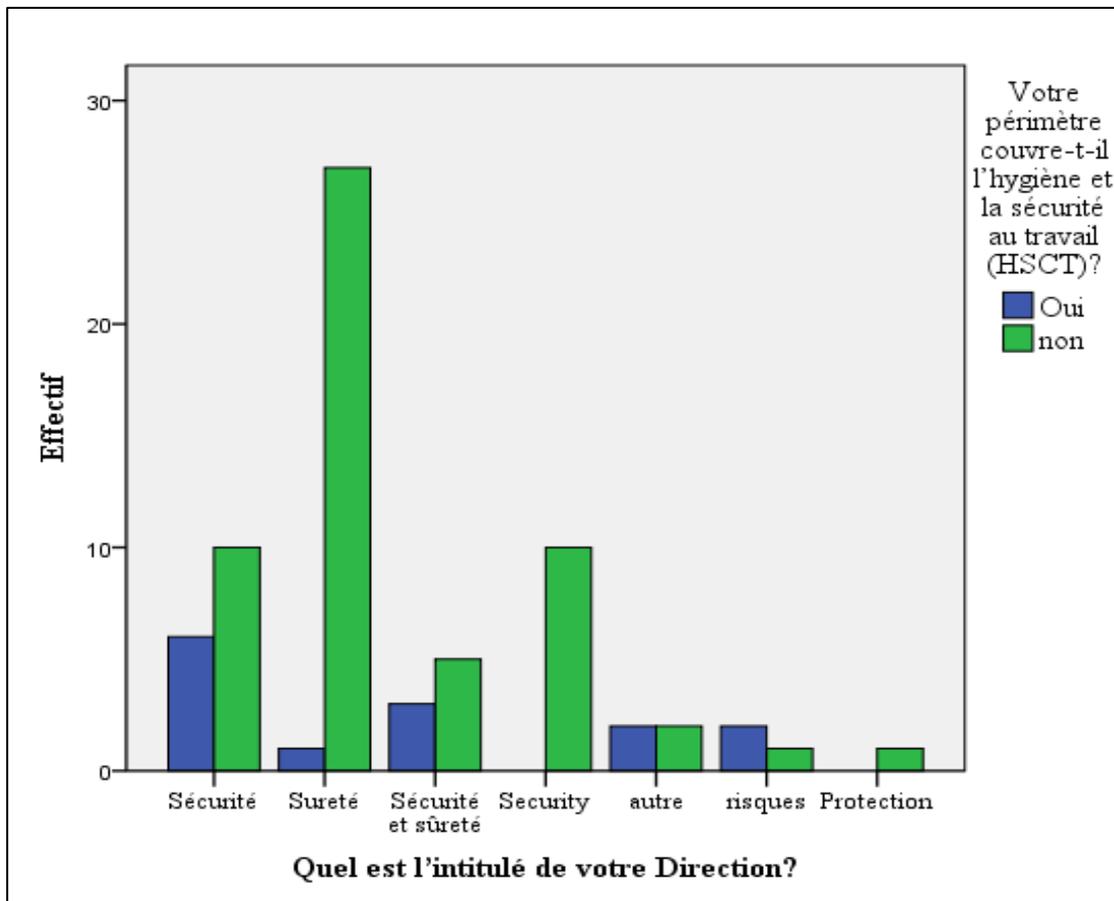
Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx.
khi-deux de Pearson	21,237 ^a	6	,002
Rapport de vraisemblance	22,244	6	,001
Association linéaire par linéaire	,615	1	,433
N d'observations valides	70		

Mesures symétriques

		Valeur	Signification
Nominal par Nominal	Phi	,551	,002
	V de Cramer	,551	,002
N d'observations valides		70	

- Test de Khi 2 en ce qui concerne la dénomination du service et la responsabilité de la HSCT



Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx.
khi-deux de Pearson	18,400 ^a	6	,005
Rapport de vraisemblance	20,309	6	,002
Association linéaire par linéaire	,324	1	,569
N d'observations valides	70		

Mesures symétriques

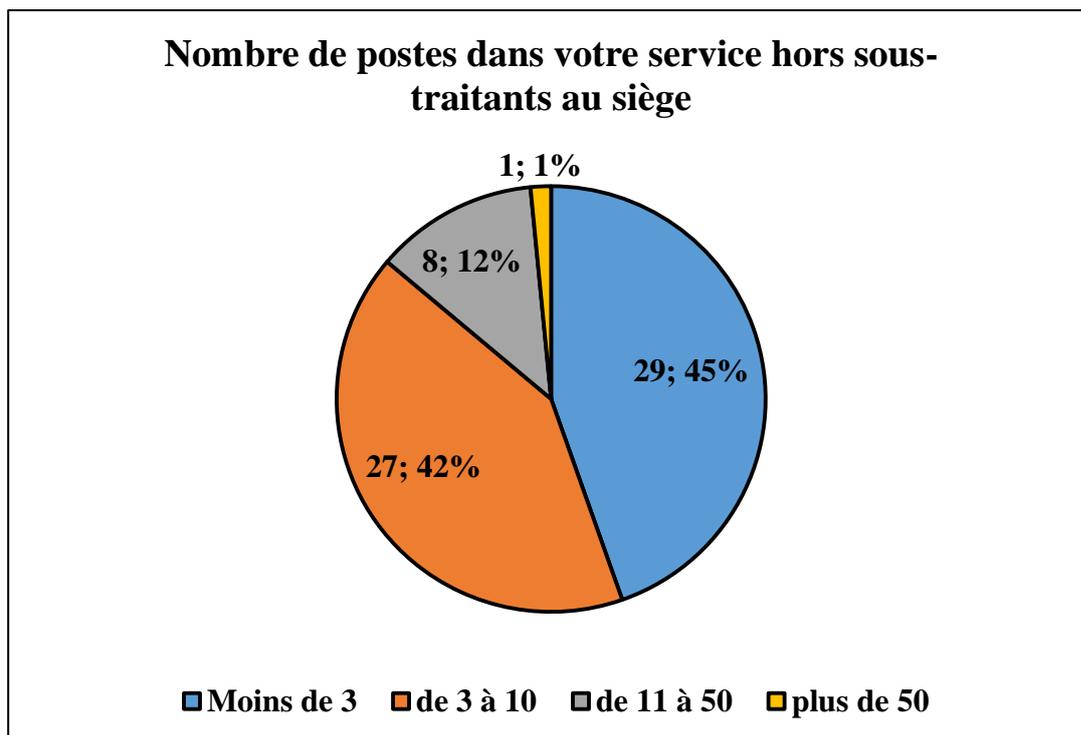
		Valeur	Signification
Nominal par Nominal	Phi	,513	,005
	V de Cramer	,513	,005
N d'observations valides		70	

- Commentaires du test :
 - Pour pouvoir affirmer qu'il existe une relation entre ces deux variables, la signification du test doit être inférieure à 0.005. C'est-à-dire que le risque d'erreur doit être inférieur à 0.5%.
 - La relation entre la dénomination du service en charge de la fonction Sûreté et la responsabilité de la sécurité incendie est donc significative. La relation avec la responsabilité de la HSCT l'est également bien qu'à la limite. (en rouge dans les tableaux ci-dessus)
 - La force de la relation est de 0.551 dans le premier cas et de 0.513 dans le second (en bleu). Elle est significative mais d'une force moyenne ; elle sera considérée comme forte à partir de 0.7.
- Commentaires des résultats
 - Une large part des résultats obtenus est inexploitable dans la mesure où les classes créées ne contiennent pas assez d'individus pour permettre une analyse : les colonnes « autre », « risques » et « protection » ne sont pas significatives.
 - En revanche, les quatre premières colonnes nous apprennent que les dénominations « sûreté » et « security » ont nettement un sens et qu'elles sont l'objet d'un choix conscient : lorsque les répondants dirigent un service contenant une de ces dénominations, son service exerce une activité de sûreté exclusive de toute activité de sécurité au sens accidentel du terme.
 - La dénomination sécurité est quant à elle plus floue et a manifestement un sens moins clair, spécialement en ce qui concerne la sécurité incendie.

Plus globalement, nous avons ici des informations importantes tant en ce qui concerne la définition de la fonction que la détermination des caractéristiques de l'identité professionnelle des intéressés. **La fonction Sûreté telle que définie par la littérature est celle qui protège les organisations contre toutes les malveillances à l'exclusion de toutes atteintes d'origine accidentelle. Au sein des grandes entreprises françaises, elle est assumée de façon exclusive dans près de 70% des cas.**

7.1.2 Effectifs de la fonction

Nous avons évoqué le fait que les questions portant sur les effectifs globaux en charge de la fonction Sûreté sont majoritairement inexploitable. Il nous est cependant possible de nous faire une idée en ce qui concerne la taille des directions de sûreté à leur niveau central. A la question 30, nous avons obtenu les résultats suivants.



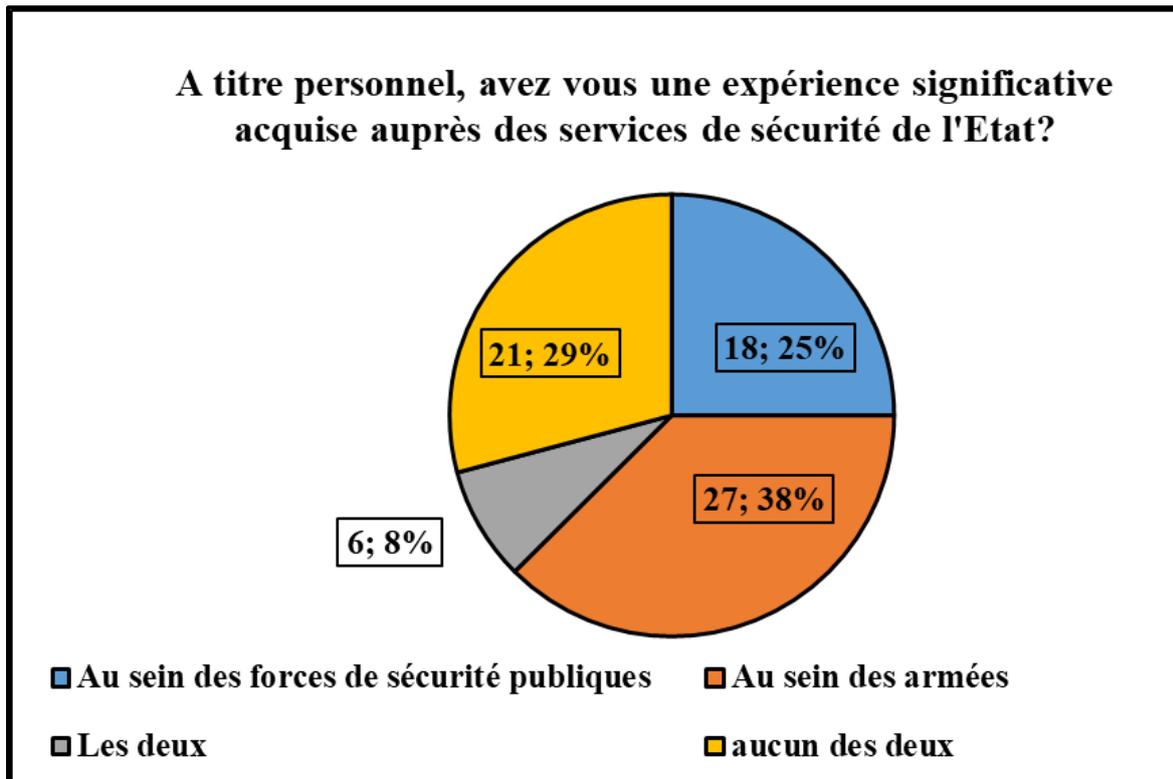
Commentaires des résultats :

- Du fait de la faiblesse des réponses aux cinq questions suivantes, nous ne pouvons prétendre avoir une idée précise de l'ensemble des effectifs de la fonction Sûreté au sein des entreprises répondantes.

- **Mais ces réponses nous permettent d'affirmer que les directions de sûreté, même dans de grandes entreprises, sont de petites, voire de très petites unités.** Près de la moitié ne comprennent pas plus de 3 personnes et nous pouvons considérer qu'un effectif inférieur à 10 est la règle.
- Il ne nous a pas été possible d'identifier de facteur ayant une influence sur la taille de la direction de sûreté précisément parce que les réponses sont finalement très homogènes. Au-delà de l'information (intéressante néanmoins) sur la taille du service, ces réponses n'ont pas de caractère discriminant.

7.1.3 Expériences passées du responsable

Nous l'avons constaté, le passé professionnel du titulaire de la fonction Sûreté est un élément déterminant dans la définition de l'identité des professionnels qui l'occupent. Nous avons donc posé la question dont les résultats sont présentés ci-dessous.



Commentaires des résultats

- **Il n'y a aucun doute sur le fait que la très grande majorité des directeurs de sûreté en France ont un passé dans les services publics de la sécurité.**

- Au sein de notre échantillon, c'est le passé au sein des forces armées qui domine (N=27). Les responsables sûreté issus des forces de sécurité (police et gendarmerie) sont 18.
- Les répondants affirmant avoir une expérience militaire et au sein des forces de sécurité publiques sont très probablement des gendarmes issus des armées. Ce type de carrière est relativement fréquent.
- Ce qui fait que notre échantillon est plutôt dominé par des répondants au profil d'origine militaire.

Il existe au moins deux façons d'analyser ce phénomène.

Comme nous l'évoquions au chapitre 4, nous pouvons dans un premier temps considérer qu'il n'y a rien de plus normal pour une entreprise d'aller chercher les compétences d'un professionnel de la sûreté au sein des services publics. Il aura l'expérience, la connaissance du terrain, le réseau ; et donc la légitimité. Mais à bien étudier la littérature sur le sujet, cette explication n'est pas satisfaisante.

Les directions de sûreté ont indéniablement du mal à trouver leur place dans le monde des entreprises françaises pour les raisons que nous avons évoquées au chapitre 4. Les professionnels en provenance de la sphère publique auraient du mal à s'adapter au monde de l'entreprise et à ses contraintes. Malgré cela, ils représentent une très large majorité des professionnels de la sûreté en entreprise, à l'étranger comme nous le confirme la littérature, mais également en France comme nous le démontrons.

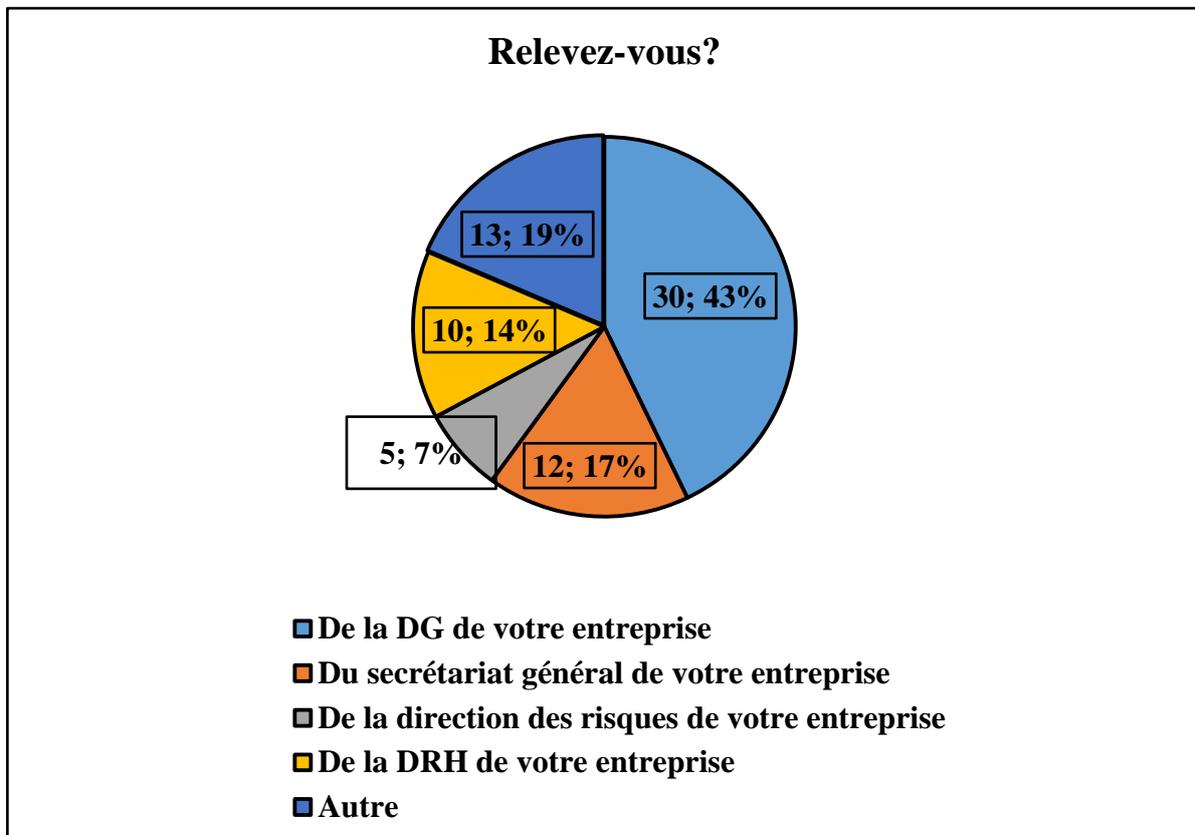
Dans le cadre d'une approche par la théorie de la contingence, il nous semble plus rigoureux de considérer que le recrutement très majoritaire de ce type de profil est plutôt la réponse à un stimulus, à une contrainte environnementale que le fruit d'un simple recrutement au sein d'une réserve de compétences. Ce stimulus environnemental est selon nous constitué par l'ensemble des obligations et des contraintes qui pèsent sur les entreprises dans le domaine de la production de sécurité publique. Dans ce cas, le directeur de la sûreté doit être vu comme un trait d'union entre deux mondes qui sont aujourd'hui contraints de collaborer au service de la nation. C'est autant sa

connaissance des rouages de l'appareil d'Etat qui importe que sa connaissance des méthodes de lutte contre la criminalité.

7.1.4 Positionnement et lien hiérarchique

Au-delà des compétences et des responsabilités, c'est enfin à la place réelle de ces directions que nous nous sommes intéressés en tentant d'établir leur positionnement dans l'organisation et leurs liens effectifs avec les instances dirigeantes de leurs entreprises.

Premier constat, les directions de sûreté sont majoritairement logées au sein des directions générales et des secrétariats généraux des entreprises. A la question portant sur leur service de rattachement, les professionnels concernés ont donné les réponses suivantes.



- Une très large part des répondants relèvent donc de la direction générale ou du secrétariat général de leurs entreprises. C'est un début d'information mais cela nous

semble un peu succinct pour conclure que les professionnels concernés disposent d'une réelle écoute de la part de la direction de leur entreprise.

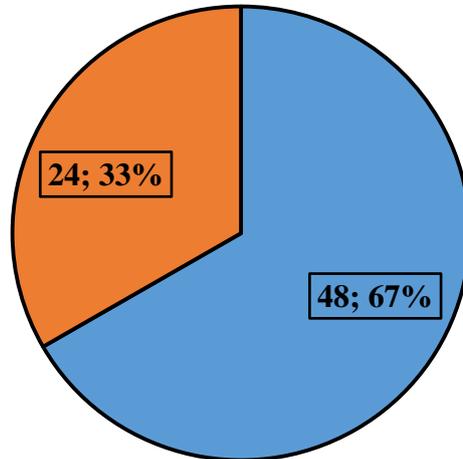
- Une part non négligeable des répondants (N= 10) sont collaborateurs de la DRH de leurs entreprises. Nous pouvons supposer que dans ce cas, leur activité est exclusivement tournée vers la protection des collaborateurs.
- La catégorie « autre » ne présente pas d'intérêt particulier dans la mesure où il n'y a en son sein aucune récurrence : les treize répondants concernés relèvent de 12 entités différentes : moyens généraux (2 occurrences), Direction des programmes, Direction administrative et financière, Direction de l'immobilier et des assurances et, de façon plus surprenante, Direction de la relation client).

Il reste que, même si c'est un point important, un positionnement hiérarchique n'est pas une information nécessairement déterminante quant à l'influence réelle d'un service au sein d'une organisation. Pour aller plus loin dans cette voie, nous avons tenté de mesurer la capacité des directeurs de sûreté à se faire entendre du Comité Exécutif (COMEX) de leurs entreprises.

A la question êtes-vous membres du COMEX ? **7 répondants sur 72 ont répondu oui, soit 9.7% du total.** Cette proportion reste faible, et au regard de notre méthodologie de recherche, elle représente une population trop faible pour être analysée.

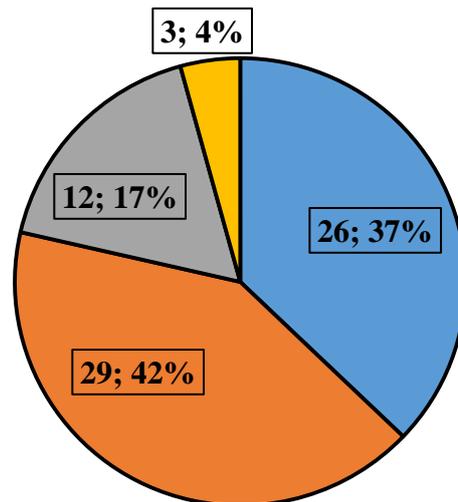
Pour aller plus loin, deux autres questions permettent d'aborder le problème de l'accès au COMEX : « Votre N+1 est-il membre du COMEX ? » et « Combien de fois intervenez-vous au COMEX chaque année ? ». Les diagrammes suivants présentent les résultats.

Votre N+1 est-il membre du COMEX?



■ Oui ■ Non

Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année?



■ jamais ■ 1 à 3 fois ■ 3 à 10 fois ■ plus de 10 fois

Ces réponses appellent plusieurs commentaires :

- Si on croise les réponses à ces deux questions, nous constatons que 12 personnes répondent non aux deux. Autrement dit, 16,6% des personnes interrogées n'ont aucun accès, direct ou indirect à leur COMEX.
- Le nombre d'interventions annuelles au COMEX est nul dans 38,4% des cas (N=28) et faible (une à trois fois par an) dans les mêmes proportions.
- Difficile dans ces conditions de considérer que la sûreté est perçue comme une activité stratégique par la majorité des organisations interrogées.
- Décalage entre le souhait des principaux intéressés (Cf. surtout la littérature professionnelle) de se trouver au plus près du top management et la réalité des faits. La référence généralement utilisée ici est le « Chef Security Officer » tel que le connaissent les grandes entreprises américaines. Le CSO y est présenté comme le responsable global de la sûreté de l'organisation

7.2 Environnement de sûreté

Nous avons évoqué le fait que, chez Mintzberg notamment, l'hostilité de l'environnement pouvait être considérée comme une des dimensions à prendre en compte lors de son évaluation.

Nous avons donc voulu savoir quelles organisations étaient mises en place pour mesurer la sévérité de ces environnements et quelle était l'évaluation que les professionnels interrogés faisaient de ces environnements.

7.2.1 Outils d'évaluation

La littérature suggère que le risque de sûreté doit faire l'objet d'une connaissance fine de la part du département en charge de la sûreté ; certains auteurs allant jusqu'à envisager le développement d'une intelligence économique spécifique. Nous avons donc voulu savoir si cette nécessité connaissait une réalisation concrète au sein des organisations de sûreté interrogées. Nous avons donc posé les trois questions suivantes :

26. Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain) ?

27. Si oui, quel est l'effectif de ce service ?.....

Faites-vous appel à un prestataire externe pour évaluer ?

30. L'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)

A la première question, la réponse est majoritairement négative, dans 73.6% (N=53) des cas. Ainsi, seuls 19 des répondants disposent d'un tel poste ou service.

Quant à la question de l'effectif, c'est généralement à une seule personne qu'est confiée cette responsabilité. Mais dans 4 cas, le service en charge de cette évaluation est composé de 2 à 5 personnes et dans 3 cas de 6 à 10 personnes.

En ce qui concerne la sous-traitance de cette activité d'évaluation, 14 répondants (19.4%) affirment faire appel à un prestataire. Du fait de la faiblesse de l'effectif, il n'est pas possible de tenter d'établir une corrélation statistique entre ces deux situations. Il faut cependant relever que 11 des 14 répondants faisant appel à la sous-traitance ne disposent pas d'une telle évaluation en interne. Autrement dit :

- Les répondants faisant appel à la sous-traitance ne le font pas en complément de leurs propres évaluations mais à la place d'une fonction qui n'existe pas chez eux.
- Ainsi, si l'on ajoute ces 11 organisations aux 19 qui disposent en leur sein d'une telle fonction d'évaluation, ce sont 30 répondants qui mettent en œuvre une démarche active d'évaluation du risque de sûreté qu'impliquent leurs activités sur le territoire national.

Nous avons logiquement posé les mêmes questions concernant l'évaluation de l'environnement international des entreprises répondantes :

28. Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain) ?

29. Si oui, quel est l'effectif de ce service ?

Faites-vous appel à un prestataire externe pour évaluer ?

31. L'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)

A la première question, 37 répondants (51.4%) affirment disposer d'un tel poste ou service. En ce qui concerne les effectifs, là également, la règle est que cette fonction est occupée par un collaborateur unique même si dans 9 cas, la mission est assumée par un petit service disposant de 2 à 5 collaborateurs.

En ce qui concerne le recours à un prestataire, 43 répondants (59.7%) répondent par l'affirmative. Mais la question du lien avec un service existant est plus nuancée que dans le cas précédent comme le montre le tableau ci-après :

		Faites-vous appel à un prestataire externe pour évaluer l'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)?		Total
		Oui	non	
Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)?	Oui	28	9	37
	Non	15	20	35
Total		43	29	72

- 28 répondants font appel à un sous-traitant en plus de leurs propres capacités d'analyse.
- Pour 15 répondants, le recours à la sous-traitance est une alternative au fait de disposer de ses propres capacités d'analyse.

Il n'y a donc pas de doute sur le fait que l'environnement de sûreté international des entreprises françaises est plus scruté que leur environnement national. C'est d'autant plus remarquable que si certaines entreprises répondantes n'ont aucune activité hors de France, et peuvent donc négliger cette dimension dans leur sûreté, l'inverse n'est pas vrai : toutes les entreprises interrogées ont une activité significative sur le territoire national.

Nous irons plus loin dans cette voie dans la suite de notre recherche mais nous avons là un élément de plus plaçant pour une différenciation organisationnelle modelée par l'implication internationale des entreprises répondantes.

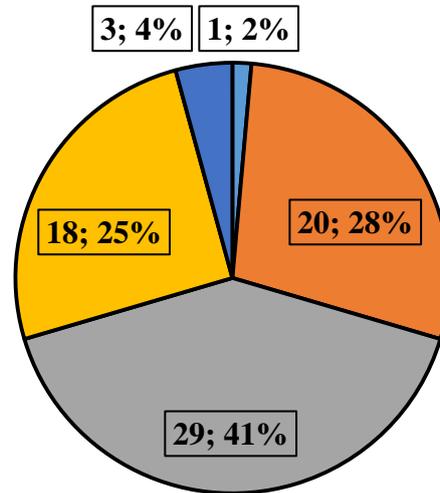
7.2.2 Exposition perçue

Nous avons par ailleurs identifié que l'environnement de sûreté devait être considéré séparément selon qu'il était national et international. D'abord, parce que les menaces ou leur intensité sont différentes. Ensuite parce que les obligations des entreprises diffèrent en fonction du lieu d'exercice de leur activité.

Nous avons donc demandé à nos répondants de donner leur appréciation de ces deux environnements de sûreté, selon une échelle en cinq niveaux, pour les raisons données au chapitre précédent.

En ce qui concerne l'environnement national de leur entreprise :

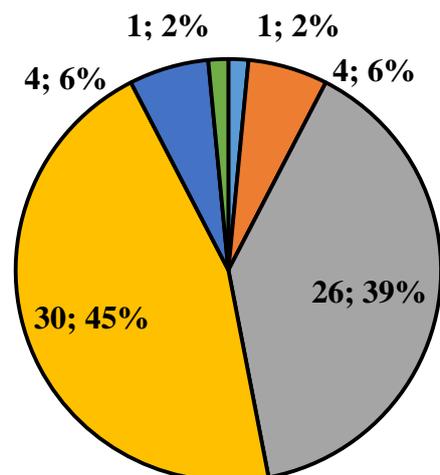
Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires en France?



■ Nulle ■ Faible ■ Moyenne ■ Elevée ■ Critique

Puis en ce qui concerne leur environnement international :

Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires hors de France?



■ Nulle ■ Faible ■ Moyenne ■ Elevée ■ Critique ■ NC

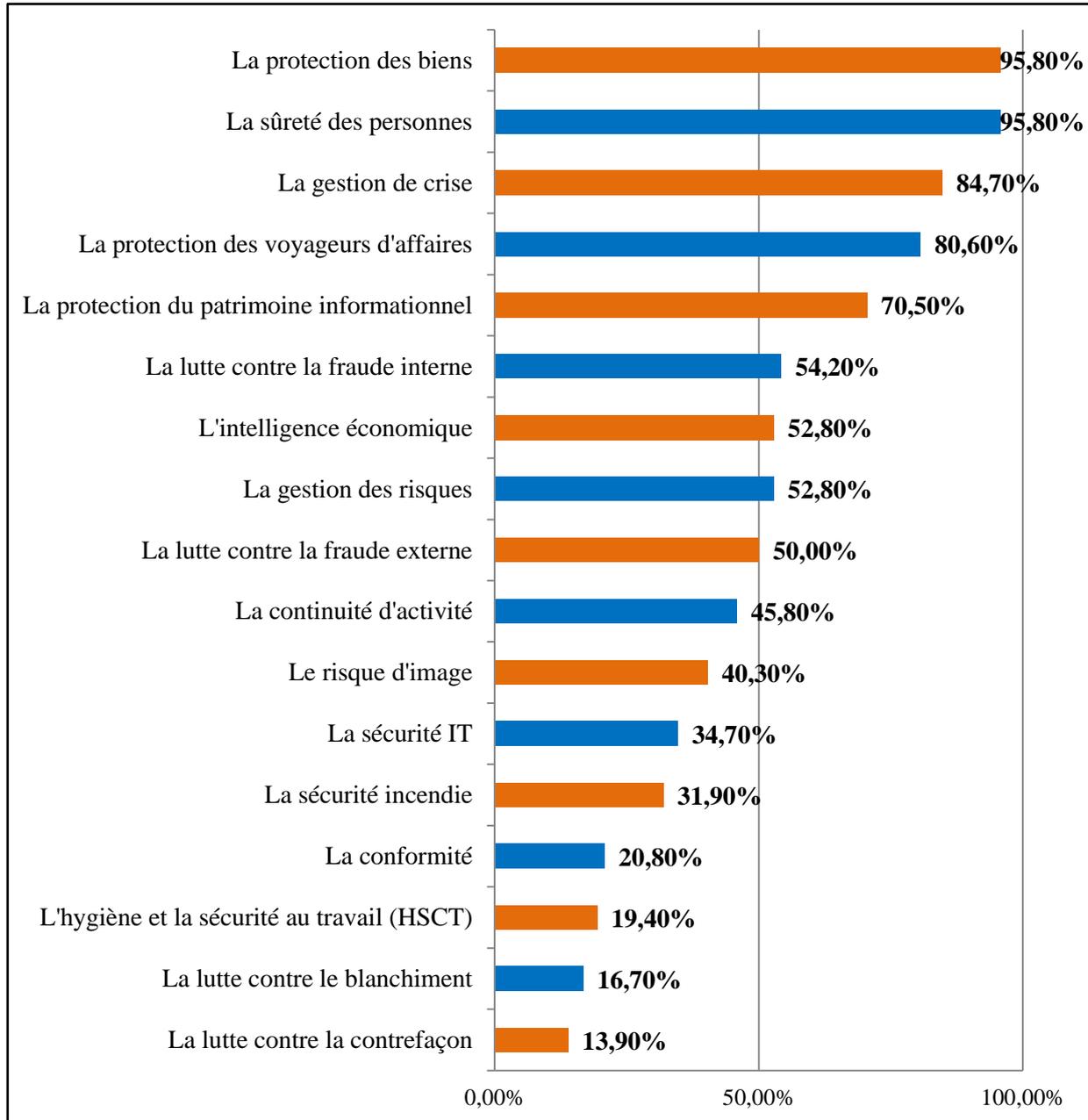
Plusieurs constats :

- Leur environnement national n'est pas à négliger. 29% des répondants qualifient leur exposition de critique ou d'élévée.
- **Mais l'environnement international des entreprises répondantes est considéré comme bien plus hostile que leur environnement national.**
 - Plus de la moitié des répondants le considèrent comme élevé à critique même si pour ce cinquième niveau, la proportion n'est pas plus élevée qu'en ce qui concerne leur environnement national.
 - Surtout, la proportion de répondants considérant que leur exposition est nulle ou faible est très réduite à 8% (N=5)

Nous verrons dans les chapitres suivants si cette évaluation a une influence sur la structuration de la fonction. **Mais il ne fait aucun doute qu'une activité fortement internationalisée est exposée à des risques de sûreté que les professionnels évaluent comme supérieurs à ceux d'une activité strictement nationale.**

7.3 Responsabilités de la direction de la sûreté/sécurité

Pour cerner le périmètre de la fonction Sûreté, nous avons posé la question de savoir quelles étaient ses principales responsabilités. La liste ci-dessous a été établie grâce aux quelques articles consacrés à la question et que nous citons au début de notre chapitre 4. Sont présentés ci-dessous les pourcentages de personnes ayant répondu « oui » à la question « votre périmètre couvre-t-il ? »



Commentaire des résultats :

- Le cœur de la fonction est constitué de la protection des biens et de la sûreté des personnes. Il n'y a là rien que de très logique dans la mesure où il s'agit du cœur de la fonction que nous analysons. Ce qui nous permet d'expliquer pourquoi ces deux responsabilités ne seront d'aucun secours dans la classification que nous dressons au

chapitre suivant : Puisqu'elles sont assumées par la presque totalité de nos répondants, leur caractère discriminant sera nul.

- La gestion de crise est également dans le cœur de métier de la très grande majorité des répondants (84.7% ; N=61). Ce qui suggère que les crises envisagées sont majoritairement des événements liés à la sûreté de l'organisation.
- Par ailleurs, la continuité d'activité n'est une prérogative des répondants que dans 45.8% (N=33) des cas. Ce qui en fait une activité nettement séparée de la gestion de crise. Or la littérature spécifiquement consacrée à la question de la sûreté d'entreprise en fait deux activités totalement liées (Nalla & Morash 2002).
- 65.3% (N= 47) des répondants n'ont pas la charge de la sécurité IT au sein de leurs organisations. Ce qui signifie qu'une part majoritaire de ces organisations considère qu'il s'agit là d'un domaine suffisamment spécifique pour être traité à part. Dans le cadre d'une analyse par la théorie de la contingence, il faut observer un mouvement de différenciation spécifique à cette fonction. C'est d'autant plus vrai que sur un échantillon beaucoup plus large (environ 3500 individus répartis dans de nombreux pays) le cabinet PWC obtient un résultat encore plus marqué (PWC 2018) : seuls 17% des répondants confient la responsabilité de la sécurité des systèmes d'informations à leur direction de sûreté. Ces proportions semblent relativement constantes dans le temps : en 2002, Nalla et Morash faisaient le même constat dans leur recherche portant sur 146 grandes entreprises américaines. Vuillerme (2013) envisage deux façons différentes d'organiser les relations entre la sécurité numérique et la fonction Sûreté. Schématiquement, il est possible selon lui de procéder par subordination directe ou par l'instauration d'un « lien fonctionnel fort ». Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer la pertinence de cette seconde solution mais il n'y a pas de doute sur le fait qu'elle est nettement majoritaire.
- Les répondants font une différence significative entre la sécurité IT et la « protection du patrimoine informationnel » : alors qu'ils ne sont que 34.7% (N=25) à être en charge de la sécurité IT, ils sont le double (70.8% ; N=51) en charge de la « protection du patrimoine informationnel ». Nous analysons cet écart comme la preuve que la majorité des répondants intègrent l'idée que l'insécurité numérique n'est pas la seule source de perte d'informations pour les entreprises : le vol, l'indiscrétion,

l'exploitation des faiblesses des collaborateurs sont autant de moyens de collecte d'informations n'ayant aucun rapport avec l'environnement digital de l'entreprise.

- La question de la lutte contre la fraude, interne et externe n'est ici que survolée. La moitié des répondants en sont responsables et dans ce chapitre nous bornerons notre analyse à ce constat. Ces deux réponses prennent de l'épaisseur dans la suite de notre analyse.
- Enfin, la conformité, la lutte contre la contrefaçon et contre le blanchiment d'argent ne constituent pas des catégories significatives d'un point de vue statistique.

7.4 Mesure d'efficacité

En ce qui concerne ce point, nous avons déjà évoqué le fait qu'une partie des données collectées n'est pas exploitable. Nous sommes seulement en mesure d'analyser les réponses à la question « Disposez-vous d'un outil de mesure de la performance de votre activité ? ».

Sans que cela nécessite de présentation graphique, nous savons donc que 62.5% (N=45) des personnes interrogées répondent oui à cette question. **Ce qui dénote une réelle volonté de rendre compte de leur activité de la part d'une majorité de répondants.**

Il reste, comme nous l'avons évoqué, que la question suivante qui devait nous permettre d'aller plus loin sur cette question ne donne aucun résultat probant. Nous ne sommes donc pas en mesure de dire si :

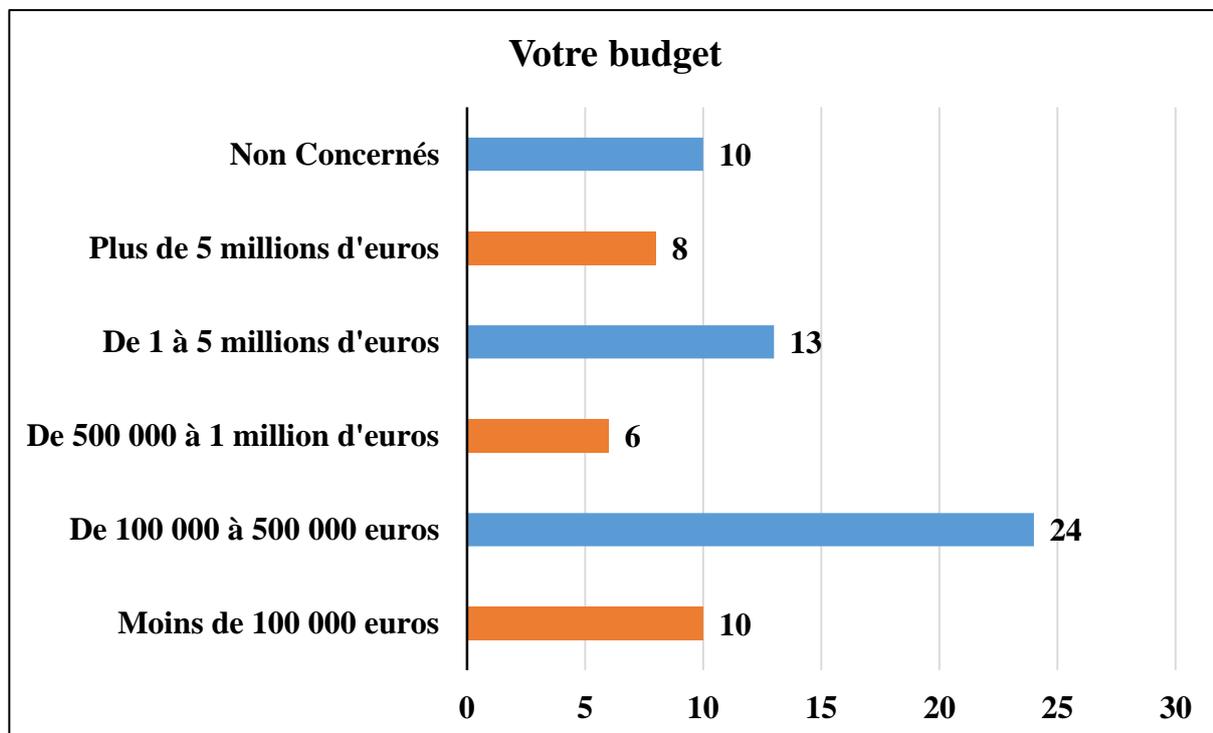
- Ces comptes rendus ont simplement pour but de tenir informée la direction de l'entreprise de la sinistralité dans le domaine de la sûreté ou s'ils sont en mesure de démontrer la plus-value de la fonction Sûreté en mettant en rapport son coût et un gain potentiel.
- S'ils sont véritablement exploités et servent donc de guide dans le développement de la fonction ou s'ils sont l'objet d'un reporting automatique mais sans finalité identifiée.

7.5 Budget

Sur ce point, nous avons commencé par tenter de savoir si les répondants disposaient de leur propre budget. Une réponse négative impliquant que le service en charge de la sûreté ne peut être séparé d'une entité plus grande ; ce qui lui laisse sans doute une autonomie limitée au sein de l'organisation.

Sans qu'il soit nécessaire d'en faire un graphique, notons qu'à la question « disposez-vous de votre propre budget ? » 86.1% (N= 62) des personnes interrogées répondent « oui ». Ainsi, seuls 10 des 72 répondants ne disposent pas de leur propre budget.

En ce qui concerne le montant de ce budget, nous avons construit l'échelle proposée à partir des études existantes sur le sujet (Seivold 2011, Briggs & Edward 2006, Nalla & Morash 2002). Le graphique suivant présente les réponses à la question : « Si oui [à la question précédente], quel est votre budget (hors masse salariale) ? »



Commentaires des résultats :

- La proportion de répondants non concernés est parfaitement cohérente avec la réponse à la question précédente.

- Les échelles de budget envisagées par la littérature sur la question semblent pertinentes : il ne nous est pas possible de savoir ce que recouvre la réponse « plus de 5 millions d'euros » et nous pourrions imaginer des budgets très élevées. Mais les réponses collectées sont cohérentes avec cette échelle.

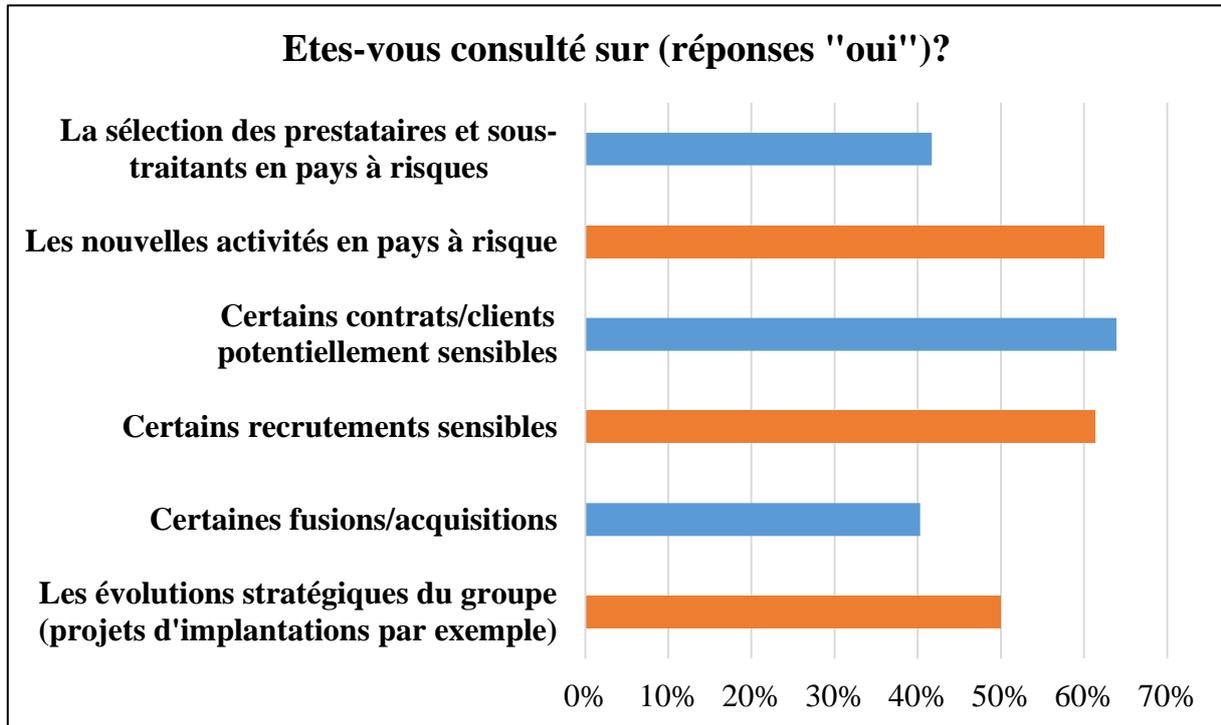
Nous avons cherché à expliquer ces montants, somme toute modestes, en tentant d'établir des liens avec différentes caractéristiques des organisations répondantes.

Il serait inutile de reprendre ici dans le détail toutes les hypothèses testées. Mais nous n'avons pu lier ces budgets ni à la taille des entreprises, ni à leur implication internationale ou leur caractère d'OIV. Aucune corrélation significative n'est identifiable.

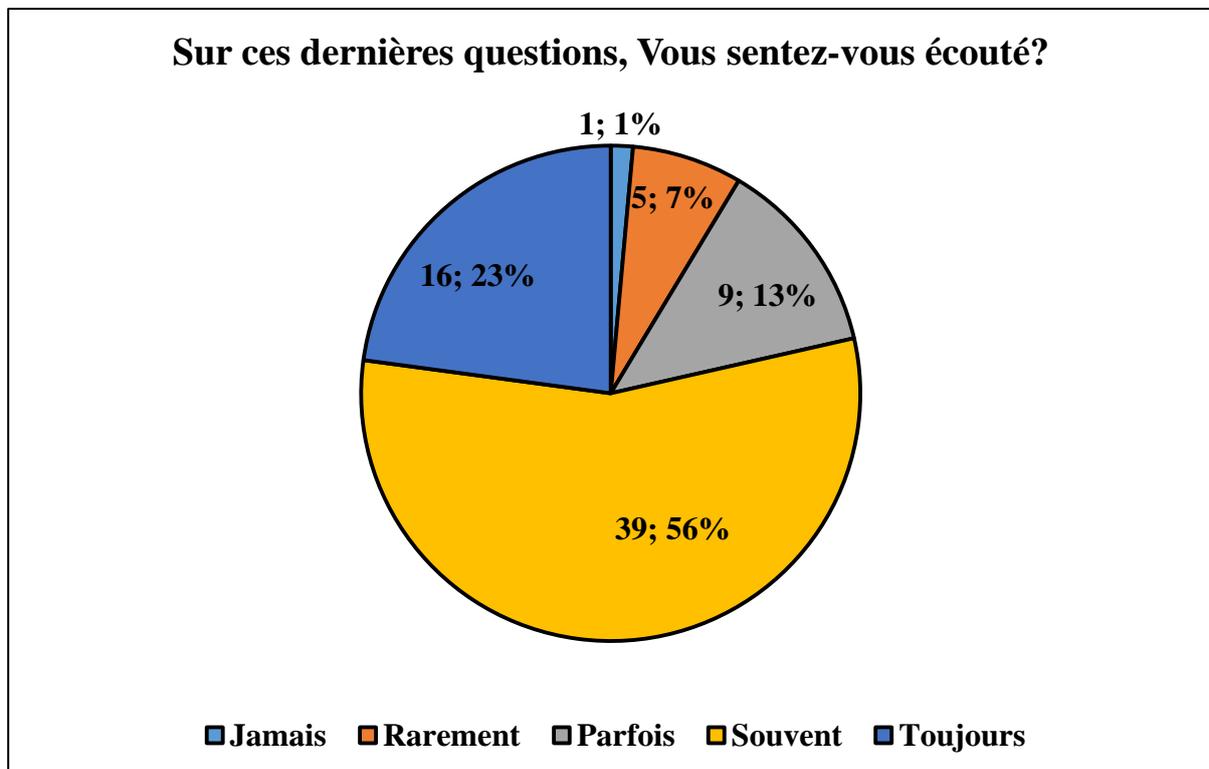
7.6 Influence stratégique

C'est ici l'influence de la direction de la sûreté que nous essayons de mesurer. Pas une influence au sens large sur la stratégie de l'organisation ; mais sur les questions qui peuvent être influencées par une approche liée à l'environnement de sûreté de l'organisation. Ces questions avaient également pour but de donner de la consistance à une réponse précédente concernant la responsabilité des répondants dans le domaine de l'intelligence économique portant spécifiquement sur les questions de sûreté.

Pour cela, nous avons posé la série de questions dont les réponses sont présentées ci-dessous. Le diagramme donne la proportion de répondants ayant répondu « oui » à la question générique : « êtes-vous consulté sur »?



Ces questions étaient suivies par une dernière : « Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté ? » Les réponses sont les suivantes :



Commentaires des résultats :

- Il est difficile de tirer une ligne directrice des réponses à la première série de questions tant les réponses pourraient être qualifiées de « moyenne ». Le fait est qu'une part importante des répondants sont consultés sur ce qui nous semble être des décisions ou des orientations directement en lien avec la fonction Sûreté.
- Les choix de clients ou de collaborateurs spécifiques relèvent quant à eux d'une activité classique d'intelligence économique même si en l'occurrence nous pouvons la qualifier de défensive.
- Il faut également constater que dans plus de trois quart des cas, les répondants se sentent écoutés lorsqu'ils sont sollicités sur ces questions. Cela suggère que, s'ils n'ont pas d'influence globale sur la stratégie de leurs entreprises, les répondants sont reconnus comme experts.

Chapitre 8 – Classement typologique

Après cette première exploration des données recueillies dans notre enquête, nous souhaitons aller plus loin dans la connaissance de la fonction Sûreté. Conformément à notre approche théorique, nous pensons que différentes façons d'organiser la fonction sont possibles et que n'existent pas de structures uniques idéales. Nous allons donc tenter de faire émerger les différentes typologies organisationnelles contenues dans notre enquête.

La méthode choisie pour procéder à cette classification typologique est celle de la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). Nous allons dans un premier temps en expliquer le principe et la pertinence dans notre cas.

Nous expliciterons ensuite nos choix dans ce cas précis notamment en ce qui concerne le nombre de classes que nous avons décidé de retenir.

8.1 Principes

La description la plus claire de ces principes nous a semblé être celle de Malhotra (2007 : 563-578) que nous exploitons dans la suite de ce chapitre.

Avant toute chose, la CAH est une technique d'analyse typologique. Elle étudie des relations de corrélation entre individus en les classant dans des groupes (les classes) relativement homogènes en se basant sur leurs caractéristiques.

Les individus de chaque groupe sont donc similaires entre eux et différents des individus constituant les autres groupes. La qualité de la classification dépendra donc de similarité intra-classe et de la dissimilarité inter-classes.

L'analyse livre alors :

- La liste des individus constituant chaque classe par ordre de « représentativité » au sein de la classe. La CAH permet donc d'identifier l'individu le plus représentatif de chaque classe : le parangon.
- Les caractéristiques qui ont conduit à les considérer comme semblables. Certaines de ces caractéristiques domineront l'analyse du fait de leur poids dans l'établissement de la classe. Les autres seront considérées comme ayant un poids trop faible pour être significatives.

Autrement dit, la CAH permet de savoir qui compose la classe et pourquoi.

Dans son principe, la CAH est assez simple. Elle commence en considérant que chaque individu analysé est un groupe. « Les groupes sont ensuite formés en agglomérant les individus. Ce processus continue avec des groupes de plus en plus gros jusqu'à ce que tous les individus appartiennent à un seul groupe » (Malhotra 2007 : 563).

La visualisation de ce processus prend la forme d'un dendrogramme comme celui représentant notre analyse et figurant à la page 169. Notre analyse étant ascendante (une version descendante est possible dans certains cas), il se lit de gauche à droite.

Il est important alors de savoir comment et selon quels critères ces individus sont rassemblés en classes.

8.2 Méthodes

Le principe d'élaboration de la CAH est l'exploitation de la distance euclidienne entre les différents individus. Il s'agit d'une distance géométrique dans un espace multidimensionnel⁵³.

Sans entrer dans les détails des opérations mathématiques qui mènent aux résultats, il faut prendre en compte le fait que la CAH ne peut être utilisée que sur des variables

⁵³ <https://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/classifications/classifications.php#mesure> pour plus de précisions sur le mode de calcul de la distance euclidienne.

quantitatives (Taille, âge, sommes d'argent...) dans la mesure où il s'agit de calculer une distance entre les individus.

Or, les données que nous exploitons ici sont toutes qualitatives. Qu'elles portent sur la structure de la fonction Sûreté ou sur l'environnement de sûreté des organisations, les variables que nous exploitons ont toutes pour finalité de décrire une situation concrète autrement que de façon strictement quantitative.

La solution est alors de produire la CAH non pas à partir des variables initiales de l'étude mais à partir des premiers axes, les plus probants, d'une analyse factorielle. En l'occurrence, nous avons commencé par soumettre nos données à une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) (Hahn & Macé 2012 : 132). Puis nous avons retenu les dix premiers axes.

La CAH est ensuite produite avec la méthode de Ward : chaque itération agrège entre eux les individus qui dégradent le moins l'inertie interne de chaque classe, c'est à dire sa cohérence.

8.3 Choix des variables actives et illustratives

Dans le cadre d'une CAH, il faut différencier les variables que nous considérons comme actives et celles qui sont illustratives.

- Variables actives: elles **participent directement à la constitution des différentes classes** de la CAH.
- Variables illustratives : elles permettent, **une fois que la classification est produite**, d'illustrer la spécificité de chacune des classes.

Dans le cas de notre analyse, il faut revenir au but de notre travail : notre objet est la structure de la fonction Sûreté. **Les variables actives en l'occurrence sont donc celles qui nous permettent de la décrire** : positionnement de la direction de la sûreté, ses responsabilités, la qualité de ses liens avec la direction de l'entreprise. Elles concernent toutes les dimensions structurelles de la fonction. Toutes les variables sont actives à l'exception de celles que nous citons comme illustratives ci-après.

Les variables illustratives sont en l'occurrence toutes celles qui décrivent l'environnement de la fonction Sûreté. Il s'agit de celles qui caractérisent un facteur de contingence interne (Taille, secteur économique, implication internationale) ou externe (Statut d'OIV, rigueur de l'environnement de sûreté). Les variables illustratives correspondent aux questions :

- Question N° 2 : Votre entreprise est du secteur ?
- Question N° 3 : Votre entreprise est un OIV ?
- Question N° 5 : Quel est l'effectif global de votre entreprise ?
- Question N° 6 : Quel proportion de votre effectif global se trouve hors de France ?
- Question N° 7 : Quel est votre effectif global expatrié (hors famille) ?
- Question N° 28 : Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise au risque sécuritaire en France ?
- Question N° 29 : Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise au risque sécuritaire hors de France ?

Lorsque ces variables seront présentées comme significatives dans l'analyse par les modalités de chaque classe, les lignes auront un fond gris.

8.4 Choix du nombre de classes.

Il doit avant toute chose être cohérent avec l'échantillon et plus largement avec l'objet de la recherche. Un sujet peut par exemple impliquer la recherche d'un nombre prédéterminé de classes.

Il doit suivre un certain nombre de règles (Hahn & Macé 2012 : 136):

- Les classes retenues ne doivent pas être trop nombreuses pour demeurer interprétables. Le but de ce type de classification est précisément de rapprocher des individus et de qualifier les raisons de ce rapprochement. Se limiter à un grand nombre de classes n'a dès lors pas grand sens. C'est particulièrement vrai en ce qui nous concerne dans la mesure où notre échantillon de départ est relativement restreint. Un tel choix créerait des classes de très petites tailles sans signification statistique.

- Une fois posée cette règle, la meilleure façon de faire consiste à observer le dendrogramme pour observer la plus forte chute d'inertie interclasses.

Le dendrogramme en page 169 nous indique que cette dernière est la plus importante au passage de quatre à trois classes puis de trois à deux. Dans les faits, nous avons testé ces trois hypothèses pour rejeter les deux extrêmes :

- Une classification en quatre classes créait une micro-classe de 3 individus. Elle aurait constitué un défi statistique et n'aurait pas présenté d'intérêt pratique dans la connaissance de la fonction.
- La question d'une classification en deux classes a été plus difficile à trancher. Mais une classification en 3 classes permettait la création d'une classe de 12 individus qui nous a semblé d'une taille suffisante pour être analysée.

In fine, notre classification permet la création de trois classes contenant respectivement vingt-deux, douze et trente-huit individus.

Afin de ne pas faire de notre dendrogramme un schéma illisible, nous avons pris le parti de ne pas y faire figurer la liste des individus. Nous nous contenterons de présenter ici la liste des 10 individus les plus représentatifs de chaque classe. L'individu classé au rang 1, c'est-à-dire celui dont la distance au centre de la classe est la plus faible, est qualifié de parangon de la classe. Ses caractéristiques significatives seront analysées pour chacune des trois classes.

Classe 1 / 3 Effectif: 22

Rang	Distance au centre de la classe	Libellé
1	0,14913	Indiv50
2	0,20093	Indiv19
3	0,21640	Indiv66
4	0,23895	Indiv31
5	0,29656	Indiv3
6	0,30764	Indiv1
7	0,33621	Indiv8
8	0,33971	Indiv69
9	0,36779	Indiv32
10	0,39845	Indiv56

Classe 2 / 3 Effectif: 12

Rang	Distance au centre de la classe	Libellé
1	0,16281	Indiv22
2	0,30000	Indiv39
3	0,37720	Indiv27
4	0,45619	Indiv26
5	0,50636	Indiv58
6	0,56878	Indiv41
7	0,57688	Indiv40
8	0,57893	Indiv5
9	0,58310	Indiv7
10	0,69281	Indiv37

Classe 3 / 3 Effectif: 38

Rang	Distance au centre de la classe	Libellé
1	0,06501	Indiv51
2	0,11501	Indiv53
3	0,22078	Indiv48
4	0,23472	Indiv4
5	0,24475	Indiv18
6	0,24540	Indiv42
7	0,25113	Indiv38
8	0,27057	Indiv12
9	0,28786	Indiv36
10	0,30049	Indiv10

Pour chaque classe, nous analyserons la situation spécifique du paragon. Cette analyse prendra la forme d'une lecture commentée du questionnaire renvoyé par le responsable sûreté de ces entreprises. Dans la mesure du possible, nous compléterons cette analyse des quelques informations dont nous pouvons disposer sur l'entreprise en question, sans pour autant la nommer et en faisant en sorte que nos informations ne permettent pas de l'identifier, conformément à notre engagement lors de la collecte des données.

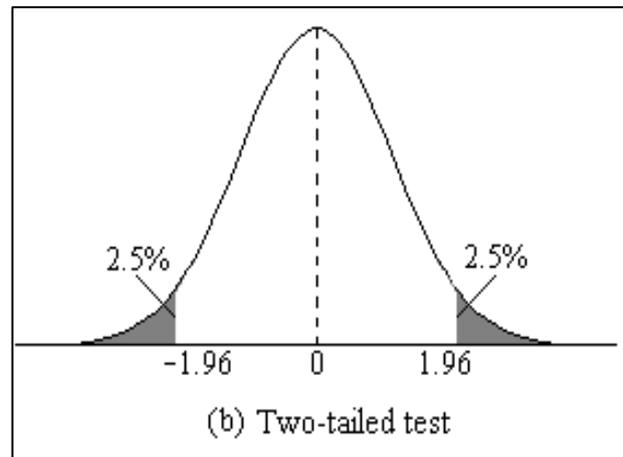
8.5 Explication du tableau d'analyse par les modalités

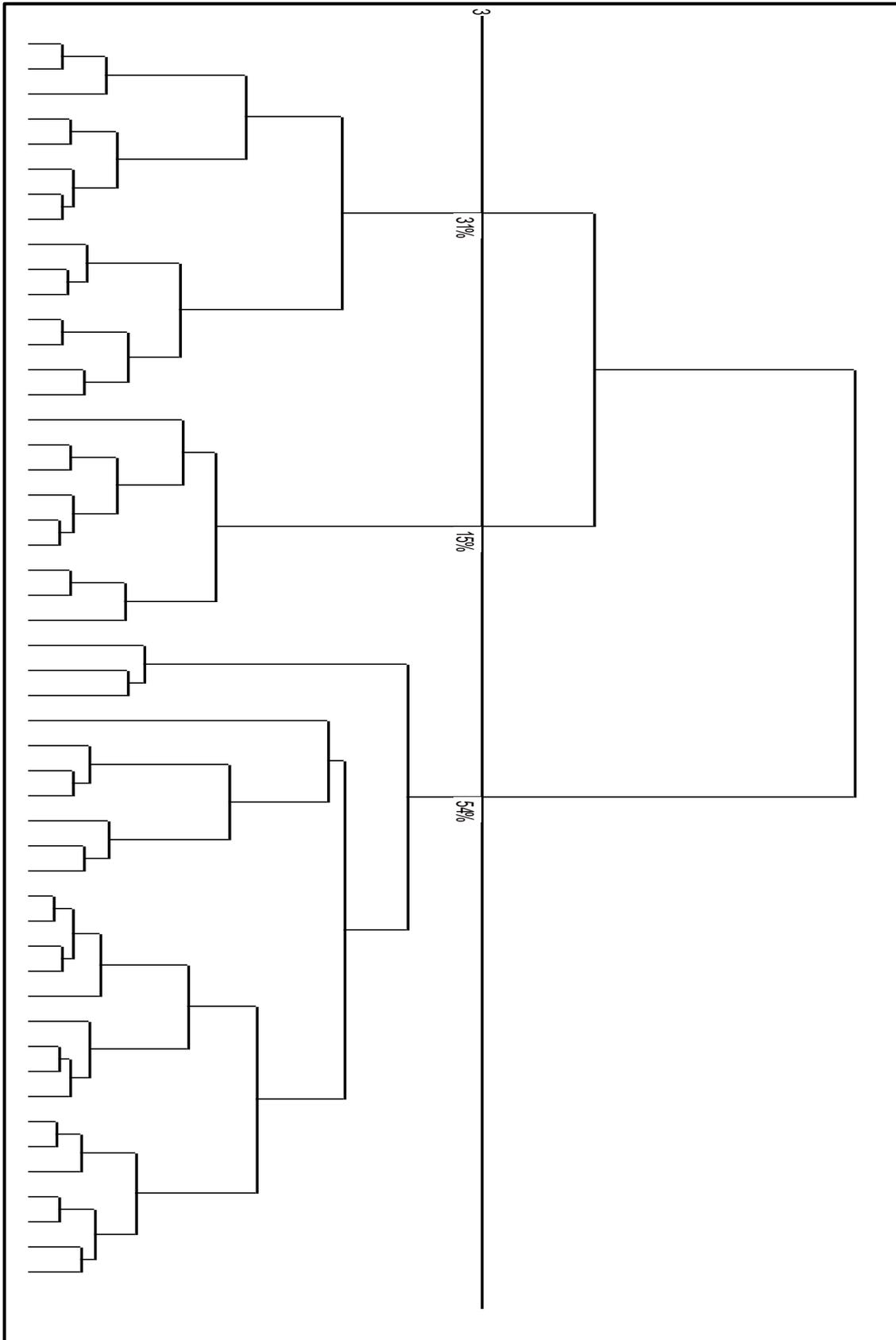
L'essentiel du travail d'analyse de chaque classe portera sur l'analyse de chaque classe par les modalités. Cela signifie que chaque réponse pertinente pour qualifier une classe sera analysée à partir des données suivantes.

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Probabilité
1	2	3	4	5	6	7

1. Libellés des variables: ici figurent les questions posées dans le questionnaire, en version abrégée pour faciliter leur exploitation.
2. Modalités caractéristiques : ici figurent les réponses pertinentes à chaque question.
3. Pourcentage de la modalité dans la classe : il caractérise le pourcentage d'une modalité particulière dans la classe analysée par rapport à son pourcentage dans la totalité de l'échantillon qui figure dans la colonne suivante.
4. Pourcentage de la modalité dans l'échantillon : il donne le pourcentage de la modalité en question dans la totalité de l'échantillon. L'écart avec la colonne précédente permet de caractériser la concentration de la modalité dans la classe par rapport à l'ensemble de l'échantillon.

5. Pourcentage de la classe dans la modalité : il permet de mesurer le caractère exclusif à une classe d'une modalité particulière. Plus il est élevé, plus la modalité sera rare dans les autres classes.
6. Valeur-test : Elle caractérise la probabilité statistique de se tromper, appelée niveau de signification. Si la valeur du test excède 1.96 ou est inférieure à -1.96 on peut considérer que la chance de se tromper est inférieure à 5% (ce que formule différemment la colonne suivante). Pour certaines modalités particulièrement significatives nous nous accorderons la possibilité de descendre quelque peu dans l'échelle des valeurs test, si des raisons de fond nous poussent à penser qu'une telle tolérance est possible et si le risque d'erreur reste faible bien que supérieur à 5%. Lorsque la valeur test est négative (seconde partie des tableaux présentés dans chaque classe), la modalité doit être considérée comme significative « a contrario » : c'est la sous-représentation de la modalité dans la classe par rapport au reste de l'échantillon qui est considérée comme significative.
7. Probabilité : donne une estimation de la chance de se tromper. Elle doit être inférieure à 0.025 c'est-à-dire à un risque de se tromper inférieur à 2.5% de part et d'autre d'une loi normale centrée réduite. Une probabilité de 0.025 correspond à une valeur-test de 1.96 ou de -1.96 (graphique ci-contre).





Chapitre 9 – Classe 1

Nous allons pour chaque classe exploiter leurs modalités significatives ; c'est-à-dire la liste de leurs caractéristiques que la CAH nous a révélées comme statistiquement constitutives de chaque classe. Nous commençons par présenter la liste brute des modalités significatives pour cette première classe. Pour faciliter l'exploitation, les lignes sont numérotées.

Nous analyserons et discuterons ensuite les résultats. Nous présenterons enfin les caractéristiques intéressantes du parangon de la classe sous la forme d'une présentation partielle et commentée du questionnaire le concernant.

9.1 Modalités significatives

	Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Proba.
1	Périmètre fraude interne	non	86,36	45,83	57,58	4,44	0,000
2	Périmètre fraude externe	non	86,36	50,00	52,78	3,96	0,000
3	Périmètre sécurité incendie	Oui	63,64	31,94	60,87	3,50	0,000
4	Périmètre HSCT	Oui	45,45	19,44	71,43	3,26	0,001
5	Effectif évaluation environnement national	NC	95,45	72,22	40,38	2,83	0,002
6	Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	non	95,45	73,61	39,62	2,68	0,004

7	Titre	Sécurité	40,91	19,44	64,29	2,65	0,004
8	Montant Budget propre	Moins de 100 000 euros	31,82	13,89	70,00	2,46	0,007
9	Périmètre anti-blanchiment	non	100,00	83,33	36,67	2,41	0,008
10	Dénomination de votre service	Sécurité et Sûreté	27,27	11,11	75,00	2,39	0,008
11	Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	Oui	81,82	59,72	41,86	2,33	0,010
12	Effectif global de votre entreprise	5000 à 10000	31,82	15,28	63,64	2,16	0,015
13	Périmètre intelligence économique	non	68,18	47,22	44,12	2,11	0,017
14	Périmètre lutte contrefaçon	non	100,00	86,11	35,48	2,07	0,019
15	Périmètre conformité	non	95,45	79,17	36,84	2,06	0,020
16	Effectif global expatriés	De 20 À 100	18,18	6,94	80,00	1,91	0,028

17	Périmètre conformité	Oui	4,55	20,83	6,67	-2,06	0,020
18	Périmètre lutte contrefaçon	Oui	0,00	13,89	0,00	-2,07	0,019
19	Périmètre intelligence économique	Oui	31,82	52,78	18,42	-2,11	0,017
20	Dénomination de votre service	Sûreté	18,18	38,89	14,29	-2,18	0,015
21	Effectif évaluation environnement national	1 personne	0,00	15,28	0,00	-2,25	0,012

22	Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	non	18,18	40,28	13,79	-2,33	0,010
23	Titre	Security	0,00	16,67	0,00	-2,41	0,008
24	Relevez-vous de?	Secrétariat général	0,00	16,67	0,00	-2,41	0,008
25	Périmètre anti-blanchiment	Oui	0,00	16,67	0,00	-2,41	0,008
26	Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	Oui	4,55	26,39	5,26	-2,68	0,004
27	Périmètre HSCT	non	54,55	80,56	20,69	-3,26	0,001
28	Périmètre sécurité incendie	non	36,36	68,06	16,33	-3,50	0,000
29	Périmètre fraude externe	Oui	13,64	50,00	8,33	-3,96	0,000
30	Périmètre fraude interne	Oui	13,64	54,17	7,69	-4,44	0,000

9.2 Analyse par les modalités

Avant toute chose, notons que parmi les modalités significatives se trouve une modalité illustrative concernant la taille des organisations de cette classe. Les entreprises de la tranche 5000 à 10 000 collaborateurs représentent un tiers de la classe et presque les deux tiers des entreprises de cette taille se trouvent dans cette classe. C'est donc là une des caractéristiques dominantes de l'archétype que représente cette classe.

Les deux premières lignes significatives ont été source de questionnement dans notre analyse : Pourquoi le fait de ne pas être responsable de la lutte contre la fraude, interne ou externe (lignes 1 et 2), serait-il caractéristique d'une organisation particulière de la fonction Sûreté ? Pour comprendre, il faut replacer ce point particulier dans une vision plus globale de cette première classe.

9.2.1 Sécurité et sûreté.

En premier lieu, cette classe répond franchement à une des questions importantes soulevées par la littérature.

Les modalités « oui » aux questions concernant la responsabilité de la lutte contre l'incendie et l'Hygiène, Sécurité et Condition de Travail (lignes 3 et 4) sont très significatives. De fait, les responsables répondant oui à ces questions sont beaucoup plus représentés dans cette classe que dans le reste de l'échantillon. En ce qui concerne la HSCT, 71.4% des personnes interrogées ayant répondu « oui » se trouvent dans cette classe.

Aux questions portant sur la dénomination des services concernés (ligne 10) ou des professionnels qui les occupent (ligne 6), les modalités significatives sont respectivement « sécurité et sûreté » et « Sécurité ». Dans le même temps, les lignes 20 et 23 nous apprennent que les modalités « sûreté » et « Security » sont sous représentées dans la dénomination des services de cette classe ou dans le titre du professionnel qui occupe la fonction. Or, nous avons observé au chapitre précédent que ces vocables témoignaient d'un choix conscient de la part des organisations et qu'ils n'étaient pas le fruit du hasard ou d'une incertitude sémantique.

Nous avons vu au chapitre 7 que dans 70% des cas, l'activité de sûreté était exercée de façon exclusive ; en particulier hors de toute activité de sécurité au sens accidentel du terme. **Il faut donc observer que cette première classe va à rebours de l'ensemble de l'échantillon sur le phénomène de différenciation postulé par la théorie de la contingence.** Si une différenciation existe (par définition, tous les individus répondants disposent d'une fonction Sûreté) elle n'est ici que partielle. **Les activités de sûreté et de sécurité au sens accidentel du terme sont exercées majoritairement de façon conjointe au sein de cette classe.**

9.2.2 Des responsabilités exclues

Les répondants de cette classe n'assument pas la responsabilité de la lutte contre la contrefaçon, de la conformité, de la lutte contre le blanchiment ou de l'intelligence économique. Il est difficile de tirer une conclusion de ces points tant ces fonctions sont spécifiques. En revanche, leur absence d'implication dans la lutte contre la fraude, externe ou interne, nous semble particulièrement significative.

La lutte contre la fraude constitue apparemment le marqueur spécifique d'une fonction Sûreté aux prérogatives élargies. De fait, elle constitue un outil permettant de faire face à une menace assez répandue mais dont la gestion est souvent délicate. La lutte contre la fraude interne en particulier implique que la direction de sûreté est habilitée à enquêter au sein même de sa propre structure. Ce qui témoigne du fait que le management lui accorde une grande confiance et, sans doute, une certaine légitimité car c'est souvent au cours de telles enquêtes que les dérives nuisant à la réputation de la fonction se produisent.

Il faut par ailleurs noter que l'exposition aux risques de sûreté sur le territoire national ne semble pas être une préoccupation au sein des répondants de cette classe. Leur évaluation ne fait l'objet d'aucune mesure active en interne comme nous l'apprennent les lignes 6 et 5 (dans cet ordre).

9.2.3 Une implication internationale faible mais pas négligée

Les entreprises répondantes dans cette classe ont majoritairement une activité internationale. La réponse à la question concernant l'effectif expatrié (ligne 16) pourrait laisser entendre que cette exposition est modeste même si une réponse significative à la question concernant la proportion de l'effectif global présent hors de France aurait été plus parlante.

Il n'y a dans cette classe aucune trace de l'existence d'un outil internalisé d'évaluation de l'environnement international. En revanche, près de 82% des répondants affirment faire appel à un prestataire sur ce point ; ce qui semble cohérent avec le fait que leur

exposition internationale semble trop faible pour justifier l'investissement dans une gestion spécifique de cette question.

9.3 Parangon de la classe

Sans dévoiler son nom, nous pouvons décrire rapidement la société répondante : il s'agit d'un groupe industriel français d'un domaine proche de la microélectronique. Au regard des critères que nous avons déjà exposés, il n'est très probablement pas un Opérateur d'Importance Vitale.

L'analyse de cette société sera menée à l'aide de commentaires qui seront insérés après les réponses importantes ou après un groupe de réponses présentant un intérêt cohérent. Les commentaires sont en italiques.

Individu N° 50

1. Votre entreprise

– Votre entreprise est-elle ?

- Un groupe
- La filiale d'un groupe

– Quel est l'effectif global de votre entreprise ?

- Moins de 100
- 100 à 1000
- 1000 à 5000
- 5000 à 10 000
- 10 000 à 50 000
- Plus de 50 000

– Quelle proportion de l’effectif global de votre entreprise se trouve hors de France ?

- 0%
- 0 à 20%
- 20 à 50%
- 50 à 80%
- 80 à 100%

– Quel est votre effectif global expatrié (hors familles) ? 20

Le parangon de cette première classe présente le profil assez classique d’une grande entreprise localisée en France et dont l’activité hors du pays est limitée mais non nulle.

2. Vous et votre direction

– A titre personnel, avez-vous une expérience significative acquise auprès des services de sécurité de l’Etat ?

- Au sein des forces de sécurité publiques
- Des armées

La provenance professionnelle du répondant est conforme à la tendance très majoritaire au sein de la profession.

– Votre périmètre est-il ?

- National
- International
- Les deux

– Disposez-vous de responsables régionaux en France ?

- Oui.....
- Non.....

– Disposez-vous de responsables régionaux hors de France ?

- Non concerné.....
- Oui.....
- Non.....

La fonction est ici totalement centralisée : nationalement, ce qui est conforme à la tendance dominante et internationalement dans la mesure où l'exposition de l'entreprise est trop faible pour justifier une organisation dédiée.

En ce qui concerne les effectifs de la fonction, la question n'est pas ici exploitable, même en ce qui concerne l'effectif de la direction elle-même, en raison de réponses trop floues.

– Dans votre direction, **un service spécifique (ou une personne dédiée)** est-il en charge des questions de sûreté internationale ?

- Non concerné.....
- Oui.....
- Non.....

L'implication internationale du paragon de la classe ne justifie sans doute pas une telle différenciation au sein de la fonction Sûreté.

– Disposez-vous d'outils de mesure de la performance de votre activité ?

- Oui.....

- Non.....

- Si oui, quelles formes prennent ces évaluations ? tableaux de bords mensuels, revue de processus, revue de direction, audits internes et externes

La réponse et le commentaire qui la suit nous permettent de mettre en lumière la situation évoquée au chapitre 5. Ces outils de mesure ne donnent finalement aucune indication quant à la « rentabilité » de la fonction

3. Votre environnement sécuritaire

- Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **national (territoire métropolitain)** ?

- Oui.....

- Non.....

- Si oui, quel est l'effectif de ce service ?

- Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **international (hors territoire métropolitain)** ?

- Oui.....

- Non.....

- Si oui, quel est l'effectif de ce service ?

- Faites- vous appel à un prestataire externe pour évaluer ?

- L'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)

- L'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)

– Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires ?

- En France

- Critique.....
- Elevée.....
- Moyenne.....
- Faible.....
- Nulle.....

- Hors de France

- Critique.....
- Elevée.....
- Moyenne.....
- Faible.....
- Nulle.....

Les différentes questions qui précèdent présentent un paysage des risques et de leur évaluation assez paradoxal : d'un côté, une exposition que le répondant juge élevée, en France comme à l'étranger. De l'autre une absence totale de mécanismes d'évaluation dédiés, même sous la forme d'une sous-traitance de la question.

L'explication pourrait être que l'exposition internationale est manifestement quantitativement anecdotique et que l'exposition nationale est jugée élevée mais connue. Finalement, nous avons là un environnement de sûreté jugé hostile mais sans doute pas source de véritables incertitudes.

4. Positionnement hiérarchique

– Quel est ?

- L'intitulé de votre Direction : Sécurité/ Sûreté

Conformément au profil de la classe, la dénomination de la direction indique un choix assumé de maintenir groupées les activités de sûreté et de sécurité au sens accidentel du terme. La liste des compétences assumées (p 182) confirme ce point.

– Êtes-vous membre du COMEX ?

- Oui
- Non

– Votre N+1 est-il membre du COMEX ?

- Oui
- Non

– Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année ?

- Jamais
- 1 à 3 fois
- 3 à 10 fois
- Plus de 10 fois

– Relevez-vous ?

- De la direction générale de votre entreprise
- Du secrétariat général de votre entreprise

- De la direction des risques
- De la DRH.....
- Autres (préciser).....

Le positionnement hiérarchique du répondant donne une image conforme à la situation observée au sein de notre échantillon.

Le fait d'appartenir administrativement à la direction générale ne donne pas pour autant une position au sein des instances dirigeantes de l'entreprise. Toutefois, un accès régulier au COMEX laisse entendre que nous avons à faire à un professionnel écouté. Ce que confirme clairement le répondant dans l'avant dernière réponse du questionnaire p 183.

– Disposez-vous de votre propre budget ?

- Oui.....
- Non.....

– Si oui, ce dernier est de (**hors masse salariale**)

- Moins de 100 000 euros/an
- 100 000 à 500 000 euros/an.....
- 500 000 à 1 million d'euros/an.....
- 1 à 5 millions d'euros/an
- Plus de 5 millions d'euros/an

5. Périmètre de votre direction

– Couvre-t-il (cocher la case si la réponse est affirmative) ?

- La sécurité incendie.....

- L'hygiène et la sécurité au travail (HSCT)
- La sûreté des personnes
- La protection des biens (dont infrastructures vitales)
- La protection des voyageurs d'affaire
- La gestion du programme d'assistance sanitaire de vos voyageurs et expatriés...
- La gestion de crise
- La continuité d'activité
- La sécurité IT
- L'intelligence économique
- La protection du patrimoine informationnel
- Le risque d'image
- La lutte contre la fraude interne
- La lutte contre la fraude externe
- La lutte contre la contrefaçon
- La gestion des risques
- La conformité
- L'anti-blanchiment
- Êtes-vous consulté (cocher la case si la réponse est affirmative)?
- Sur les évolutions stratégiques du groupe (projets d'implantations...)
- Sur certaines fusions/acquisitions

- Sur certains recrutements sensibles
- Sur certains contrats/clients potentiellement sensibles
- Sur les nouvelles activités en pays à risques
- Sur la sélection des prestataires et sous-traitants en pays à risques ou corrompus
.....
- Sur l'achat de prestations de sécurité, êtes-vous décisionnaire ?
- Dans ce dernier cas, êtes-vous le seul décisionnaire ?
 - Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté ?
- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

La liste des responsabilités du service du répondant est longue et à quelques exceptions près, toutes les activités envisagées sont assumées par la fonction Sûreté. La fonction donne ici l'image d'un « fourre-tout » assumant toutes les activités en lien, même tenu, avec les activités de sûreté et de sécurité au sens accidentel du terme. Comme responsable unique sur toutes ces questions, le répondant semble quelqu'un d'écouté, satisfait de sa position (question N° 6).

9.4 Synthèse partielle

La classe analysée ici est marquée par :

- Des entreprises de taille moyenne **au regard de la constitution de notre échantillon**. C'est-à-dire au sein d'un groupe d'organisations qui disposent effectivement d'une organisation de sûreté.
- Une activité hors de France modeste à très modeste et donc une exposition limitée.

Ce qui donne naissance à une fonction Sûreté :

- Peu engagée dans l'évaluation de son environnement : l'analyse de l'environnement international est confiée à un sous-traitant sans doute du fait de la faible exposition des répondants. L'environnement national n'est l'objet d'aucune étude spécifique en interne et la classification ne laisse apparaître aucune trace d'un recours à la sous-traitance sur ce point.
- Envisagée de façon non différenciée : la sûreté et la sécurité accidentelle sont assumées par la même fonction. La situation du parangon suggère que la fonction est envisagée de façon large et qu'un seul service est en charge de toutes les questions liées de près ou de loin à la sûreté et à la sécurité.
- Positionnée hiérarchiquement à un niveau élevé sans pour autant faire partie des fonctions centrales de la direction générale des organisations concernées.

Chapitre 10 – Classe 2

Notre seconde classe constitue un véritable défi à l'analyse par les modalités. En premier lieu parce qu'elle est d'un effectif réduit (12 individus). Ensuite parce qu'elle est surtout caractérisée en négatif tant les modalités font apparaitre une organisation « en creux », définie presque exclusivement par ce qu'elle n'est pas.

10.1 Modalités significatives

	Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Probabilité
1	Périmètre national et/ou international	National	91,67	19,44	78,57	5,95	0,000
2	personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Non concerné	75,00	12,50	100,00	5,84	0,000
3	Responsables régionaux hors de France	Non concerné	75,00	16,67	75,00	4,89	0,000
4	Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	non	100,00	40,28	41,38	4,50	0,000
5	Périmètre protection des voyageurs d'affaire	non	75,00	19,44	64,29	4,46	0,000
6	Exposition sécuritaire hors de France	NC	50,00	9,72	85,71	3,96	0,000

7	Consulté nouvelles activités en pays à risque	non	91,67	37,50	40,74	3,95	0,000
8	Evaluation environnement international	non	100,00	48,61	34,29	3,87	0,000
9	consulté recrutements sensibles	non	91,67	38,89	39,29	3,83	0,000
10	Effectif évaluation environnement international	NC	100,00	50,00	33,33	3,77	0,000
11	Proportion de l'effectif global hors de France	0%	41,67	8,33	83,33	3,42	0,000
12	Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	non	100,00	56,94	29,27	3,28	0,001
13	Consulté sélection partenaires en pays à risque	non	100,00	58,33	28,57	3,19	0,001
14	Effectif global expatriés	NC	41,67	9,72	71,43	3,09	0,001
15	Consulté fusions/acquisitions	non	100,00	59,72	27,91	3,09	0,001
16	Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	non	91,67	50,00	30,56	2,97	0,001
17	Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	non	75,00	36,11	34,62	2,70	0,003

18	Effectif évaluation environnement national	de 6 à 10 personnes	25,00	4,17	100,00	2,68	0,004
19	Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	Moins de 3	75,00	40,28	31,03	2,35	0,009
20	Dénomination de votre service	Sécurité	50,00	22,22	37,50	2,05	0,020

21	Exposition sécuritaire hors de France	élevée	8,33	41,67	3,33	-2,36	0,009
22	Effectif évaluation environnement international	1 personne	0,00	31,94	0,00	-2,51	0,006
23	Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	Oui	25,00	63,89	6,52	-2,70	0,003
24	Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	Oui	8,33	50,00	2,78	-2,97	0,001
25	Consulté fusions/acquisitions	Oui	0,00	40,28	0,00	-3,09	0,001
26	Consulté sélection partenaires en pays à risque	Oui	0,00	41,67	0,00	-3,19	0,001
27	Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	Oui	0,00	43,06	0,00	-3,28	0,001

28	Responsables régionaux hors de France	Oui	8,33	55,56	2,50	-3,39	0,000
29	consulté recrutements sensibles	Oui	8,33	61,11	2,27	-3,83	0,000
30	personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Oui	8,33	61,11	2,27	-3,83	0,000
31	Evaluation environnement international	Oui	0,00	51,39	0,00	-3,87	0,000
32	Consulté nouvelles activités en pays à risque	Oui	8,33	62,50	2,22	-3,95	0,000
33	Périmètre protection des voyageurs d'affaire	Oui	25,00	80,56	5,17	-4,46	0,000
34	Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	Oui	0,00	59,72	0,00	-4,50	0,000
35	Périmètre national et/ou international	Les deux	8,33	70,83	1,96	-4,72	0,000

Première constatation et **sans doute un élément de contingence particulièrement prégnant en l'occurrence : les membres de cette classe n'ont aucune activité hors de France.** Sont donc logiquement absents tous les attributs liés à cette caractéristique tels que l'existence d'un poste dédié à cette question ou d'un processus d'évaluation de l'environnement de sûreté internationale.

Seconde évidence : ce type d'organisation de sûreté n'a aucune contribution en ce qui concerne les aspects de sûreté (ou apparentés) des évolutions stratégiques de leurs entreprises.

En revanche, l'évaluation de l'environnement national (logiquement le seul qui importe ici) semble faire l'objet d'une attention particulière. La ligne 18 nous apprend que le service en charge de cette évaluation dispose d'un effectif très au-dessus de la moyenne du reste de l'échantillon. Cela étant, eu égard à l'étroitesse de la classe, ce point doit être relativisé : 25% des répondants représentent une proportion beaucoup plus élevée que dans le reste de l'échantillon mais seulement trois individus au sein de cette classe. Cette caractéristique reste néanmoins cohérente avec le profil général des répondants en l'espèce.

Enfin, le positionnement hiérarchique des répondants de cette classe semble lui aussi devoir être déterminé a contrario. Nous exploitons ici une modalité dont la valeur test est légèrement en dessous du minimum théoriquement requis, 1,82 au lieu de 1,96. La probabilité d'erreur reste cependant faible à 0,034 ce qui signifie que le risque de se tromper est de 6,8%.

Relevez-vous de ?	Autre	41,67	18,06	38,46	1,82	0,034
-------------------	-------	-------	-------	-------	------	-------

Cette modalité nous révèle qu'une part importante des répondants ne relève d'aucun des positionnements hiérarchiques envisagés : en particulier, ils n'appartiennent ni aux directions générales, ni aux secrétariats généraux, direction des risques ou DRH de leurs organisations. La diversité des occurrences dans la catégorie « autres » ne nous permet pas de tirer une règle de cette situation mais le fait est que cette classe se trouve en dehors de toutes les situations dominantes sur ce point.

L'analyse par les modalités significatives ne donne aucun résultat en ce qui concerne la taille de ces entreprises, sans doute du fait de la taille réduite de la classe. De fait, une étude de la totalité des modalités de la classe (Cf. annexe 2 p 261) nous apprend que les 12 entreprises sont finalement assez bien réparties sur la totalité des tranches de taille possibles. La taille ne semble pas être un élément déterminant dans ce cas.

10.2 Parangon de la classe

Individu N° 22

L'entreprise présentée ici est un opérateur public d'un grand port français. Il se trouve dans la tranche de 1000 à 5000 collaborateurs. Mais cette présentation est un peu trompeuse dans la mesure où il est nettement dans le bas de cette fourchette, un peu au-dessus de 1000 collaborateurs. Contrairement au parangon de la classe précédente, il ne fait aucun doute que cette entreprise est une OIV.

1. Votre entreprise

– Votre entreprise est-elle ?

- Un groupe
- La filiale d'un groupe X

Par filiale, il faut ici entendre filiale d'une entité publique nationale.

– Quel est l'effectif global de votre entreprise ?

- Moins de 100
- 100 à 1000
- 1000 à 5000 X
- 5000 à 10 000
- 10 000 à 50 000
- Plus de 50 000

– Quelle proportion de l’effectif global de votre entreprise se trouve hors de France ?

- 0% X
- 0 à 20%
- 20 à 50%
- 50 à 80%
- 80 à 100%

– Quel est votre effectif global expatrié (hors familles) ?

Nous ne revenons pas sur la question de la taille. En revanche, conformément à ce que révèle l’analyse par les modalités, le paragon de la classe n’a aucune activité internationale.

2. Vous et votre direction

– A titre personnel, avez-vous une expérience significative acquise auprès des services de sécurité de l’Etat ?

- Au sein des forces de sécurité publiques
- Des armées X

Ici, la tendance générale est confirmée.

– Votre périmètre est-il ?

- National X
- International
- Les deux

- Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service **hors sous-traitants en France**:

- Au siège2

Seule donnée exploitable en ce qui concerne les effectifs, la situation de la direction du parangon confirme un phénomène déjà observé à savoir que les directions de sûreté ont, d'une façon générale, des effectifs réduits.

Disposez-vous de responsables régionaux en France ?

- Oui
- Non X

- Disposez-vous de responsables régionaux hors de France ?

- Non concerné..... X
- Oui
- Non

- Dans votre direction, **un service spécifique (ou une personne dédiée)** est-il en charge des questions de sûreté internationale ?

- Non concerné..... X
- Oui
- Non

Conformément aux caractéristiques de la classe, le parangon n'a aucune activité de sûreté internationale.

- Disposez-vous d'outils de mesure de la performance de votre activité ?

- Oui.....X
- Non.....

Si oui, quelles formes prennent ces évaluations ? Audits internes + audits Ministère des Transports

Spécificité du parangon de cette classe : la mesure de l'efficacité de la fonction Sûreté est partiellement confiée aux pouvoirs publics. C'est sans doute lié au statut public de l'entreprise en question. Mais le fait que l'opérateur en question soit un OIV justifie au moins en partie l'intervention publique dans l'évaluation de la fonction. Nous développerons cette piste sur la question de la mesure de l'efficacité de la fonction Sûreté.

3. Votre environnement sécuritaire

- Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **national (territoire métropolitain)** ?

- Oui.....
- Non.....X

- Si oui, quel est l'effectif de ce service ?.....

- Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **international (hors territoire métropolitain)** ?

- Oui.....
- Non.....X

- Si oui, quel est l'effectif de ce service ?

- Faites-vous appel à un prestataire externe pour évaluer ?

- L'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)X
- L'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)
- Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires ?

- En France

- Critique.....
- Elevée.....
- Moyenne.....X
- Faible.....X
- Nulle.....

- Hors de France

- Critique.....
- Elevée.....
- Moyenne.....
- Faible.....
- Nulle.....

Aucune évaluation internalisée de l'environnement de sûreté dans ce cas mais recours à un prestataire en ce qui concerne l'environnement national. Ainsi, alors que l'exposition est exclusivement nationale et qu'elle est par ailleurs jugée faible à moyenne, une entreprise de taille moyenne fait tout de même appel à des professionnels pour évaluer son environnement de sûreté.

4. Positionnement hiérarchique

– Quel est ?

- L'intitulé de votre Direction : **Direction de l'aménagement territorial et de l'environnement**.....
- Votre Titre : **Chef du service opérations portuaires et multimodalité – Agent de sûreté du port**

– Êtes-vous membre du COMEX ?

- Oui
- Non X

– Votre N+1 est-il membre du COMEX ?

- Oui X
- Non

– Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année ?

- Jamais X
- 1 à 3 fois
- 3 à 10 fois
- Plus de 10 fois

– Relevez-vous ?

- De la direction générale de votre entreprise
- Du secrétariat général de votre entreprise
- De la direction des risques

- De la DRH
- Autres (préciser) **de la Direction de l'aménagement territorial et de l'environnement**

Comme pour le reste de la classe, le positionnement du responsable de la sûreté dans ce cas est hors de toutes les possibilités dominantes. Compte tenu de la diversité des réponses dans ce sens, il sera difficile de les expliquer.

Par ailleurs, le responsable de la sûreté n'a aucun accès direct au comité exécutif de son entreprise. Là encore, le positionnement du responsable de la sûreté fait de la fonction une responsabilité de management intermédiaire.

– Disposez-vous de votre propre budget ?

- Oui.....X
- Non.....

– Si oui, ce dernier est de **(hors masse salariale)**

- Moins de 100 000 euros/an
- 100 000 à 500 000 euros/an.....X
- 500 000 à 1 million d'euros/an
- 1 à 5 millions d'euros/an.....
- Plus de 5 millions d'euros/an

Comme pour la classe précédente, un budget individualisé suggère que la fonction a une existence propre même si le montant reste modeste.

5. Périmètre de votre direction

– Couvre-t-il (cocher la case si la réponse est affirmative) ?

- La sécurité incendie
- L'hygiène et la sécurité au travail (HSCT).....
- La sûreté des personnesX
- La protection des biens (dont infrastructures vitales)X
- La protection des voyageurs d'affaire.....
- La gestion du programme d'assistance sanitaire de vos voyageurs et expatriés
- La gestion de crise.....X
- La continuité d'activitéX
- La sécurité IT
- L'intelligence économiqueX
- La protection du patrimoine informationnel
- Le risque d'image
- La lutte contre la fraude interne
- La lutte contre la fraude externe
- La lutte contre la contrefaçon.....
- La gestion des risques.....
- La conformité.....
- L'anti-blanchiment

La fonction Sûreté dans ce cas semble très nettement repliée sur son cœur de métier. Le fait que la gestion de crise et la continuité d'activité soient entre les mains du responsable de la sûreté est cohérent avec le fait que le parangon est une OIV. Rappelons que la finalité du

statut est d'éviter que l'activité des entreprises concernées ne soit interrompue sous l'effet d'événements extérieurs graves.

– Êtes-vous consulté (cocher la case si la réponse est affirmative)?

- Sur les évolutions stratégiques du groupe (projets d'implantations...)
- Sur certaines fusions/acquisitions
- Sur certains recrutements sensibles
- Sur certains contrats/clients potentiellement sensibles
- Sur les nouvelles activités en pays à risques
- Sur la sélection des prestataires et sous-traitants en pays à risques ou corrompus..
- Sur l'achat de prestations de sécurité, êtes-vous décisionnaire ? X
- Dans ce dernier cas, êtes-vous le seul décisionnaire ?

– Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté ?

- Toujours X
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

Conformément à ce que révèle l'analyse par les modalités, le responsable de la sûreté du paragon n'a aucune influence sur les évolutions stratégiques de son entreprise même en ce qui concerne les aspects liés à son activité.

10.3 Synthèse partielle

Cette classe est avant tout marquée par l'absence d'activité internationale des individus qui la constituent. La taille ne semble pas être un élément déterminant. Malgré son effectif réduit, elle a tout de même des caractéristiques identifiables.

Le positionnement des répondants est très largement en dehors des situations dominantes. Positionnement qui, en l'occurrence, fait de la sûreté une fonction de niveau intermédiaire dans l'organisation :

- Aucune des modalités significatives ne donne d'indication en direction d'une proximité des instances dirigeantes de l'organisation, ce que confirme la situation du parangon. La diversité des réponses interdit d'en tirer une règle mais cette situation quelque peu hétérodoxe ne fait aucun doute et si nous ne savons pas exactement où sont positionnés les professionnels répondants, nous savons où ils ne sont pas : au sein des Directions générales et des Secrétariats Généraux.
- Cet état de fait est cohérent avec l'implication nulle des répondants dans les orientations stratégiques de leurs organisations. Le parangon de la classe n'a aucun accès au COMEX de son entreprise et l'ensemble des informations dont nous disposons suggère que c'est également le cas pour les autres membres de la classe.

L'important pour nous serait de parvenir à déterminer si cette situation a un lien explicatif avec la très faible exposition internationale des répondants. Une corrélation existe mais dans l'état actuel de notre recherche, nous ne savons pas l'expliquer. Une hypothèse serait que l'absence totale d'exposition internationale serait analysée comme la source d'une exposition faible aux risques de sûreté et que la fonction serait en quelque sorte reléguée à un niveau subalterne.

Enfin, le fait que la gestion de crise et la continuité d'activité soient des responsabilités assumées par la fonction Sûreté d'une entreprise OIV est une situation cohérente, rien de plus. En particulier, cela ne permet pas de faire de ces deux compétences des attributs normaux de la fonction au sein d'un OIV et donc de caractériser l'influence du statut OIV sur l'organisation de la fonction en l'occurrence.

Chapitre 11 – Classe 3

Notre dernière classe est celle qui présente sans doute les développements les plus intéressants. Du fait de son effectif, elle est plus facile à analyser car plus significative statistiquement. Par ailleurs, elle rassemble les individus au sein desquels la fonction est sans doute la plus aboutie.

11.1 Modalités significatives

	Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Probabilité
1	Périmètre fraude interne	Oui	84,21	54,17	82,05	5,35	0,000
2	Périmètre fraude externe	Oui	78,95	50,00	83,33	5,12	0,000
3	consulté recrutements sensibles	Oui	86,84	61,11	75,00	4,61	0,000
4	Périmètre HSCT	non	97,37	80,56	63,79	3,67	0,000
5	Périmètre anti-blanchiment	Oui	31,58	16,67	100,00	3,57	0,000
6	Consulté fusions/acquisitions	Oui	60,53	40,28	79,31	3,53	0,000
7	Evaluation environnement international	Oui	71,05	51,39	72,97	3,33	0,000
8	Consulté sélection partenaires en pays à risque	Oui	60,53	41,67	76,67	3,24	0,001

9	Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	Oui	81,58	63,89	67,39	3,09	0,001
10	personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Oui	78,95	61,11	68,18	3,07	0,001
11	Responsables régionaux hors de France	Oui	73,68	55,56	70,00	3,06	0,001
12	Périmètre sécurité incendie	non	84,21	68,06	65,31	2,88	0,002
13	Dénomination de votre service	Sûreté	55,26	38,89	75,00	2,81	0,003
14	Titre	Security	28,95	16,67	91,67	2,77	0,003
15	Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	De 11 à 50	21,05	11,11	100,00	2,64	0,004
16	Périmètre national et/ou international	Les deux	84,21	70,83	62,75	2,39	0,008
17	Périmètre protection des voyageurs d'affaire	Oui	92,11	80,56	60,34	2,35	0,009
18	Consulté nouvelles activités en pays à risque	Oui	76,32	62,50	64,44	2,33	0,010
19	Périmètre lutte contrefaçon	Oui	23,68	13,89	90,00	2,28	0,011
20	Dénomination de votre service	Security	23,68	13,89	90,00	2,28	0,011

21	Périmètre intelligence économique	Oui	65,79	52,78	65,79	2,11	0,017
22	Effectif global de votre entreprise	plus de 50000	55,26	43,06	67,74	1,98	0,024

23	Périmètre intelligence économique	non	34,21	47,22	38,24	-2,11	0,017
24	Périmètre lutte contrefaçon	non	76,32	86,11	46,77	-2,28	0,011
25	Consulté nouvelles activités en pays à risque	non	23,68	37,50	33,33	-2,33	0,010
26	Périmètre protection des voyageurs d'affaire	non	7,89	19,44	21,43	-2,35	0,009
27	Périmètre sécurité incendie	Oui	15,79	31,94	26,09	-2,88	0,002
28	Effectif global de votre entreprise	5000 à 10000	2,63	15,28	9,09	-2,92	0,002
29	Titre	Sécurité	5,26	19,44	14,29	-2,99	0,001
30	Périmètre national et/ou international	National	5,26	19,44	14,29	-2,99	0,001
31	Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	non	18,42	36,11	26,92	-3,09	0,001
32	Effectif évaluation environnement international	NC	31,58	50,00	33,33	-3,10	0,001

33	Responsables régionaux hors de France	Non concerné	2,63	16,67	8,33	-3,18	0,001
34	personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Non concerné	0,00	12,50	0,00	-3,23	0,001
35	Consulté sélection partenaires en pays à risque	non	39,47	58,33	35,71	-3,24	0,001
36	Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	Moins de 3	21,05	40,28	27,59	-3,31	0,000
37	Evaluation environnement international	non	28,95	48,61	31,43	-3,33	0,000
38	Dénomination de votre service	Sécurité	5,26	22,22	12,50	-3,48	0,000
39	Consulté fusions/acquisitions	non	39,47	59,72	34,88	-3,53	0,000
40	Périmètre anti-blanchiment	non	68,42	83,33	43,33	-3,57	0,000
41	Périmètre HSCT	Oui	2,63	19,44	7,14	-3,67	0,000
42	consulté recrutements sensibles	non	13,16	38,89	17,86	-4,61	0,000
43	Périmètre fraude externe	non	21,05	50,00	22,22	-5,12	0,000
44	Périmètre fraude interne	non	15,79	45,83	18,18	-5,35	0,000

C'est ici que nous trouvons les directions les plus étoffées du point de vue des ressources humaines. La ligne 15 nous apprend que la tranche d'effectif de la direction du répondant de 11 à 50 collaborateurs est surreprésentée dans la classe même si cette proportion n'est que de 21 %. Dans le même temps, les directions disposant de moins de 3 collaborateurs sont deux fois moins présentes dans cette classe que dans le reste de l'échantillon (ligne 36).

11.1.1 Facteur de contingence

Au sein de cette classe, la taille comme l'exposition internationale sont très prégnantes.

En premier lieu, nous avons à faire à une classe dominée par les grandes et même les très grandes entreprises. La ligne 22 nous apprend que 55, 3% des individus de cette classe ont plus de 50 000 collaborateurs. Par ailleurs, la ligne 28 nous apprend que la tranche de 5000 à 10 000 collaborateurs est très sous représentée au sein de la classe.

En outre, une des modalités non significatives nous permet de compléter notre propos car la tranche de 10 000 à 50 000 collaborateurs est également très représentée dans cette classe :

Effectif global de votre entreprise	10000 à 50000	31,58	26,39	63,16	0,79	0,216
-------------------------------------	---------------	-------	-------	-------	------	-------

Ainsi, nous apprenons de la fusion de la ligne 22 des modalités significatives et de celle présentée ci-dessus que 86.84% des répondants de cette classe travaillent pour des entreprises de plus de 10 000 collaborateurs.

L'implication internationale des répondants est plus difficile à mettre en lumière dans la mesure où aucune modalité significative ne traite de la question. Cela dit, les modalités non significatives nous permettent sans doute de le faire. En effet, deux modalités concernant les effectifs hors de France donnent les résultats suivants :

Proportion de l'effectif global hors de France	80 à 100%	31,58	23,61	70,59	1,41	0,079
Proportion de l'effectif global hors de France	50 à 80%	36,84	29,17	66,67	1,26	0,104

Bien qu'elles ne soient pas significatives, ces deux modalités combinées nous permettent d'affirmer que 68.4% des individus de la classe ont une proportion de leur effectif global hors de France supérieur à 50%.

En revanche, comme pour les deux précédentes classes, nous ne sommes pas en mesure de démontrer que le statut d'OIV peut être relié à un type d'organisation particulier.

11.1.2 Sûreté ou sécurité

En ce qui concerne le mouvement de différenciation postulé par la théorie de la contingence, nous observons qu'il est ici pleinement à l'œuvre.

La ligne 4 de la liste des modalités significatives confirme que la responsabilité de l'HSCT est pratiquement exclue chez les répondants de cette classe ; elle n'est pas assumée par 97.37% d'entre eux. Bien que de façon moins évidente (84.2% des répondants tout de même) la ligne 12 (et son pendant négatif la ligne 27) nous apprend qu'il en est de même pour la sécurité incendie.

Par ailleurs, les services en charge de la fonction comme les professionnels à leur tête sont très majoritairement nommés par les vocables « sûreté » et « security » (lignes 13, 14 et 20). Or, nous savons que ces dénominations sont la conséquence d'un choix conscient dans le sens de l'exclusivité de la fonction. Enfin, la ligne 38 nous confirme que la dénomination « sécurité » est très largement sous-représentée dans la dénomination des services étudiés ici.

Il est donc très clair qu'au sein de cette classe la fonction Sûreté est assumée de façon exclusive.

11.1.3 Influence internationale

Le fait qu'une part souvent majoritaire de l'effectif des entreprises répondantes soit localisée hors de France donne naissance à des caractéristiques spécifiques formant une organisation remarquablement cohérente et un mouvement de décentralisation difficilement observable dans les autres classes.

Dans 78.9% des cas, une personne ou un service est spécifiquement en charge de la sûreté internationale (ligne 10), et dans 71.05% des cas (ligne 7) une personne ou un service est spécifiquement en charge de l'évaluation de l'environnement de sûreté international. **Ainsi, du point de vue de la théorie de la contingence et en particulier du mouvement de différenciation établie par Laurence et Lorsch, nous observons ici une sorte de différenciation subsidiaire, une séparation subalterne qui pousse les directions de sûreté observées à faire de la sûreté internationale une activité séparée.**

Cette situation implique également que les répondants sont très majoritairement responsables de la protection des voyageurs d'affaires de l'entreprise (ligne 17) et qu'ils sont consultés en ce qui concerne les développements de leurs entreprises dans les pays jugés à risque (ligne 18).

Par ailleurs, la forte implication internationale des individus de cette classe nous permet d'identifier l'effet de cette situation sur la décentralisation de la fonction. L'activité internationale des répondants sur laquelle nous insistons ici ne doit pas faire perdre de vue que ces entreprises ont évidemment une importante activité sur le territoire national. En outre, les répondants à notre questionnaire sont en l'occurrence très majoritairement (84.21%) en charge de la sûreté sur les deux plans, national et international (ligne 16).

En mettant ces deux situations en parallèle, nous constatons que le phénomène de décentralisation est beaucoup plus fort en ce qui concerne l'activité internationale. La ligne 11 (la modalité est significative) nous apprend que dans 73.7% des cas, les répondants disposent de responsables régionaux hors de France. La proportion n'est que

de 42.1% en ce qui concerne les responsables régionaux sur le territoire national et la modalité n'est pas significative dans la constitution de la classe.

11.1.4 Responsabilités et positionnement

Dans ce modèle, la fonction Sûreté dispose d'un champ d'action relativement étroit. Outre leurs responsabilités centrales communes à toutes les classes (protection des biens et des personnes et gestion de crise), les répondants sont très majoritairement responsables de la lutte contre la fraude, interne et externe (ligne 1 et 2). La responsabilité de la lutte contre le blanchiment est également significative dans la constitution de la classe (ligne 5) mais ne concerne que 31.2% des répondants. Ce chiffre représente le double de celui du reste de l'échantillon mais il est trop faible pour que l'on puisse considérer que c'est une responsabilité répandue.

Enfin, il faut observer qu'aucune des modalités susceptibles de nous permettre d'identifier un positionnement dominant n'est significative. Le fait de travailler pour un grand groupe mondialisé ne donne pas un accès plus direct et plus fréquent au COMEX de son entreprise.

Il en va de même de la direction de rattachement : l'appartenance à la Direction Générale ou au Secrétariat Général de l'entreprise n'est pas plus fréquente dans cette classe que dans les autres.

11.2 Analyse du parangon

Individu N° 51

L'entreprise analysée ici est une société du secteur financier de niveau mondial. Son effectif réel est supérieur à 100 000 collaborateurs.

1. Votre entreprise

– Votre entreprise est-elle ?

- Un groupe

- La filiale d'un groupe
 - Quel est l'effectif global de votre entreprise ?
- Moins de 100.....
- 100 à 1000.....
- 1000 à 5000.....
- 5000 à 10 000
- 10 000 à 50 000
- Plus de 50 000
 - Quelle proportion de l'effectif global de votre entreprise se trouve hors de France ?
- 0%
- 0 à 20%
- 20 à 50%
- 50 à 80%
- 80 à 100%

Conformément aux caractéristiques des répondants de la classe, il s'agit d'une organisation de très grande taille, fortement internationalisée. Nous n'avons pas exploité la question du nombre d'expatriés mais précisons qu'il est ici d'environ 2250 ce qui est pratiquement le nombre le plus élevé au sein des réponses collectées sur cette question. C'est la marque indéniable d'une forte exposition internationale.

2. Vous et votre direction

– A titre personnel, avez-vous une expérience significative acquise auprès des services de sécurité de l'Etat ?

• Au sein des forces de sécurité publiques

• Des armées

– Votre périmètre est-il ?

• National

• International

• Les deux

– Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service **hors sous-traitants en France**:

• Au siège : 51

La réponse du parangon est ici remarquable tant le nombre de 51 personnes est au-dessus de la moyenne observée. Conformément à ce que nous avons observé dans les modalités significatives, c'est dans cette classe que se trouvent les directions de sûreté les plus importantes en termes d'effectif même si nous ne pouvons pas en faire une règle.

– Disposez-vous de responsables régionaux en France ?

• Oui

• Non

– Disposez-vous de responsables régionaux hors de France ?

• Non concerné

- Oui.....
- Non.....

Conformément aux observations précédentes, la fonction fait l'objet d'une décentralisation internationale mais pas nationale.

– Dans votre direction, **un service spécifique (ou une personne dédiée)** est-il en charge des questions de sûreté internationale ?

- Non concerné
- Oui.....
- **Non, tout le monde a un périmètre d'intervention Groupe donc international**

Sans que nous puissions l'expliquer, il faut noter que le parangon va ici à l'encontre d'une tendance lourde au sein de la classe.

– Disposez-vous d'outils de mesure de la performance de votre activité ?

- Oui.....
- Non.....

– Si oui, quelles formes prennent ces évaluations? **indicateurs de performance en fonction des différentes activités**

Comme souvent, l'outil existe mais nous ne sommes pas en mesure d'en déterminer l'usage qui en est fait ou s'il est d'une quelconque efficacité.

3. Votre environnement sécuritaire

– Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **national (territoire métropolitain)** ?

- Oui.....
- Non.....

– Si oui, quel est l'effectif de ce service ?

– Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire **international (hors territoire métropolitain)** :

- Oui, y compris territoire métropolitain, il n'y a pas de segmentation.....
- Non.....

– Si oui, quel est l'effectif de ce service ? **6**

– Faites- vous appel à un prestataire externe pour évaluer :

- L'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain).....
- L'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain) ...

Là encore, l'absence de spécialisation va à l'encontre de la tendance dominante. Notons cependant que l'effectif global du service en charge de l'évaluation est très au-dessus de la moyenne. Dans ces conditions, dans la mesure où il s'agit d'une équipe, une forte segmentation ne s'impose pas forcément. En outre, l'environnement de sûreté international reste assez spécifique pour nécessiter le recours à un prestataire externe.

– Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires :

- En France

- Critique
- Elevée
- Moyenne
- Faible
- Nulle

- Hors de France

- Critique
- Elevée
- Moyenne
- Faible
- Nulle

4. Positionnement hiérarchique

– Quel est ?

- L'intitulé de votre Direction FONCTION SECURITE GLOBALE GROUPE
.....

- Votre Titre RESPONSABLE DE LA FONCTION SECURITE GLOBALE GROUPE
.....

– Êtes-vous membre du COMEX ?

- Oui
- Non
- Votre N+1 est-il membre du COMEX ?
- Oui
- Non
- Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année ?
- Jamais
- 1 à 3 fois
- 3 à 10 fois
- Plus de 10 fois

Nous analysons ici la situation d'un groupe d'ampleur mondiale et dont l'exposition aux risques de sûreté est jugée critique par son responsable, tant nationalement qu'internationalement.

Pourtant, le responsable de la fonction n'a pas d'accès direct au COMEX de son groupe et son accès indirect est peu fréquent. La situation de ce parangon confirme ce qui nous semble une être tendance lourde. Les responsables de la fonction Sûreté n'ont majoritairement pas un accès systématique et aisé aux instances dirigeantes de leurs entreprises.

- Relevez-vous ?
- De la direction générale de votre entreprise
- Du secrétariat général de votre entreprise
- De la direction des risques

- De la DRH.....
- Autres (préciser) FONCTION ITP, regroupant L'IT, L'IMMOBILIER, LES ASSURANCES, LES ACHATS ET LA SECURITE.....

Notre propos précédent est ici confirmé par un positionnement hors des structures de rattachement majoritairement observées.

– Disposez-vous de votre propre budget ?

- Oui.....
- Non.....

– Si oui, ce dernier est de **(hors masse salariale)**

- Moins de 100 000 euros/an
- 100 000 à 500 000 euros/an
- 500 000 à 1 million d'euros/an.....
- 1 à 5 millions d'euros/an.....
- Plus de 5 millions d'euros/an

L'ampleur de la direction du paragon de la classe est confirmée par un budget dans la tranche supérieure de notre échelle.

5. Périmètre de votre direction

– Couvre-t-il (cocher la case si la réponse est affirmative) ?

- La sécurité incendie
- L'hygiène et la sécurité au travail (HSCT)

- La sûreté des personnes
- La protection des biens (dont infrastructures vitales)
- La protection des voyageurs d'affaire.....
- La gestion du programme d'assistance sanitaire de vos voyageurs et expatriés
.....
- La gestion de crise.....
- La continuité d'activité
- La sécurité des SI
- L'intelligence économique.....
- La protection du patrimoine informationnel.....
- Le risque d'image CONTRIBUTION
- La lutte contre la fraude interne CONTRIBUTION
- La lutte contre la fraude externe CONTRIBUTION
- La lutte contre la contrefaçon.....
- La gestion des risques CONTRIBUTION
- La conformité CONTRIBUTION
- L'anti-blanchiment

Le champ des responsabilités du répondant est ici particulièrement large. Contrairement à la quasi-totalité des membres de la classe, la direction analysée ici est également responsable de la gestion de la sécurité incendie. Le mouvement de différenciation que l'on observe très majoritairement dans cette classe n'est donc ici que partiel.

– Êtes-vous consulté (cocher la case si la réponse est affirmative)?

- Sur les évolutions stratégiques du groupe (projets d'implantations....).....
- Sur certaines fusions/acquisitions.....
- Sur certains recrutements sensibles
- Sur certains contrats/clients potentiellement sensibles
- Sur les nouvelles activités en pays à risques
- Sur la sélection des prestataires et sous-traitants en pays à risques ou corrompus
.....
- Sur l'achat de prestations de sécurité, êtes-vous décisionnaire ?
- Dans ce dernier cas, êtes-vous le seul décisionnaire ?.....

– Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté ?

- Toujours.....
- Souvent
- Parfois.....
- Rarement.....
- Jamais

Les réponses de la personne interrogée confirment ici un profil d'expert écouté mais au champ d'intervention étroit.

11.3 Synthèse partielle

Il n'y a pas de doute quant au fait que nous observons dans cette classe la version la plus aboutie de la fonction Sûreté dans le paysage économique français. De fait, tant en ce qui concerne les moyens humains que budgétaires mis en œuvre, la fonction prend ici une ampleur nettement supérieure à ce que nous avons observé dans les deux autres classes. Outre ces deux aspects, les différences notables touchent l'évaluation de la menace : une équipe de 6 personnes y est consacrée complétée par le recours à un prestataire externe en ce qui concerne l'environnement international.

En outre, l'activité internationale des sociétés répondantes donne clairement naissance à une organisation ad hoc, clairement identifiable. La densité des moyens mis en œuvre pour l'évaluation de l'environnement international nous permet d'affirmer qu'il est en l'espèce source d'une incertitude spécifique réclamant une attention plus grande que dans le cas de l'environnement de sûreté national.

En revanche, pas plus que dans les autres classes, l'importance apparente de la direction de la sûreté dans le cas présent ne lui donne un positionnement au sein des instances dirigeantes de l'organisation.

Chapitre 12 – Synthèse et recommandations

Nous présentons ici la synthèse de notre seconde partie. Il s'agit pour nous de rapprocher nos résultats des postulats de la théorie de la contingence et d'en tirer le cas échéant les recommandations managériales achevant nécessairement un travail comme le nôtre.

12.1 Facteurs de contingence dominants : la taille de l'organisation ou son implication internationale ?

Conformément à notre approche théorique, plus les organisations sont grandes, plus elles se fractionnent pour faire face à une portion étroite de leur environnement. Et il ne fait pas de doute que nous observons ce phénomène dans l'analyse de nos différentes classes.

Mais dans le même temps, cette classe est très fortement marquée par le fait que les individus qui la constituent ont une très forte activité internationale. Dès lors, devons-nous considérer qu'il s'agit là d'une simple confirmation de la théorie ou que nous avons identifié un facteur de contingence spécifique à l'organisation de la fonction Sûreté ? Différents arguments plaident dans les deux directions.

12.1.1 La taille

En ce qui concerne l'influence de la taille des organisations, il ne fait aucun doute que la première et la troisième classe que nous avons identifiées sont fortement marquées par ce facteur : des modalités significatives concernant leur taille en attestent. Par ailleurs, ces observations confirment nettement les conclusions de la théorie de la contingence : **dans le cas d'une organisation de taille réduite (classe 1) au sein de notre échantillon, la sécurité et la sûreté sont mêlées et cette dernière n'est pas assumée de façon exclusive. Dans le cas de très grandes organisations (classe 3), le**

phénomène de différenciation est pleinement réalisé et la sûreté est une activité exclusive.

12.1.2 L'internationalisation de l'activité

Il ne fait cependant aucun doute que nous pouvons arriver aux mêmes conclusions en partant du principe que l'activité internationale des organisations est un facteur de contingence pertinent portant finalement les mêmes conséquences que leur taille.

Dès lors, comment faire le départ entre ces deux influences ? Car il ne fait aucun doute que des éléments plaident également dans le sens de la place particulière de l'activité internationale des organisations :

- La seconde classe produite par notre CAH est très fortement marquée par l'absence totale d'activité internationale. Ce qui semble provoquer un positionnement organisationnel en dehors de toutes les éventualités dominantes.
- Une forte activité internationale provoque, dans la très grande majorité des cas, un mouvement de différenciation spécifique. Au sein même des directions concernées, une personne est dans la grande majorité des cas, spécifiquement en charge de cette question.
- Elle donne naissance à des organisations bien moins centralisées qu'une approche strictement nationale.

Plusieurs explications permettent d'expliquer cette différenciation : d'abord, et nous reviendrons sur ce point, il faut déjà constater que l'activité internationale constitue manifestement une source d'incertitude particulière. Elle impose, bien plus souvent que dans un cadre national, l'existence d'organes spécifiques d'évaluation et le recours aux services de professionnels. Ce constat s'explique selon nous de deux façons complémentaires.

- En premier lieu, l'appréciation que portent les répondants concernés sur leur environnement de sûreté international est claire : il est considéré comme plus hostile que leur environnement national. Il mérite donc logiquement plus d'attention.

- Mais il nous semble qu'une seconde explication doit également être avancée : dans leurs activités internationales, les entreprises sont beaucoup moins concernées par leurs obligations à l'égard de la nation. Elles sont naturellement soumises au droit du travail français en ce qui concerne leurs expatriés. Mais pas à l'obligation de continuité d'activité découlant du statut d'OIV ; et leur contribution à la sûreté de l'espace public national n'a pas de sens dès lors que leurs activités se tiennent hors du territoire national. Cela signifie que l'environnement de sûreté des entreprises fortement internationales se prête particulièrement bien à une analyse par les risques. Dans ce domaine, seule la rentabilité compte. Alors que c'est pratiquement impossible sur le territoire national, un OIV aura la liberté de renoncer à une activité localisée hors de France trop risquée ; c'est-à-dire si le coût de ce risque est jugé trop élevé.

Enfin, si l'environnement international est un facteur de contingence externe certain, c'est également un facteur de contingence interne. Comme nous l'évoquons au chapitre 6, l'environnement de sûreté des entreprises influe sur un certain nombre de choix : implantation de filiales dans certains pays impliquant des expatriations, développement d'activités particulières.... **La stratégie de développement internationale de l'organisation doit donc intégrer la question de son environnement de sûreté.**

Recommandation N° 1 – Accepter le fait qu'au-delà d'une certaine taille, que nous évaluons au sein de notre échantillon à environ 10 000 collaborateurs, les activités de sûreté et de sécurité doivent être séparées.

Passé une certaine taille, qui généralement implique un développement international significatif, l'environnement de sûreté semble trop complexe pour être géré comme un environnement accidentel. Il impose une meilleure connaissance des menaces et la mise en place d'une politique qui ne peut s'appuyer sur une série de prescriptions précises. Ici la règle est la liberté d'action au service d'un résultat. L'activité de sûreté nécessite la définition et la mise en œuvre d'une stratégie hors des chemins balisés des obligations de sécurité. Elle autorise dans certains cas la définition d'un niveau d'appétit pour le risque qu'interdit la législation détaillée sur la sécurité accidentelle.

Recommandation N° 2 – Acter le fait que la sûreté internationale est une activité à part entière.

Elle répond à une logique partiellement différente de l'activité de sûreté strictement nationale :

- Son environnement est globalement plus hostile et beaucoup plus accessible à une approche par les risques.
- Les entreprises doivent y faire face en ayant une relation beaucoup plus lâche avec l'Etat, tant du point de vue des obligations que de celui d'une assistance éventuelle.

D'un point de vue organisationnel, il ne fait aucun doute que la gestion de l'activité internationale est plus décentralisée. Cela s'explique sans doute partiellement par la distance existant entre un siège et ses filiales étrangères. Mais dans le cadre d'une approche théorique basée sur l'importance de l'environnement et de sa connaissance, il nous semble que cette décentralisation est surtout motivée par la nécessité pour celui qui prend les décisions de bien connaître son environnement de sûreté, mais également les contraintes règlementaires qui pèsent sur son activité.

12.2 Gestion de l'incertitude.

Sur ce point encore, la situation de la sûreté diffère de celle de la sécurité accidentelle. Le fait de faire face à une action intentionnellement malveillante ne peut que partiellement être ramené une approche statistique.

Nous avons vu dans notre chapitre premier que certaines activités malveillantes entraient aisément dans cette logique probabiliste. Encore faut-il admettre que cela n'est possible que grâce à une connaissance très fine de ces phénomènes. De fait, la grande majorité de nos répondants disposent d'une telle fonction d'évaluation : en ce qui concerne l'environnement de sûreté international dans la presque totalité des entreprises concernées. Mais également souvent en ce qui concerne leur environnement national.

Nous en tirons donc la recommandation suivante :

Recommandation N°3 – Disposer d’un outil de connaissance de son environnement de sûreté.

En fonction de l’exposition de l’organisation, la palette des possibilités est large : de la simple veille à la création d’un service ad hoc de plusieurs analystes en passant par une sous-traitance totale à une société spécialisée ; ces différentes possibilités n’étant pas exclusives les unes des autres. La logique qui sous-tend cette recommandation est simple : les délits ne sont pas des accidents par définition imprévisibles. Ils justifient donc la création d’une véritable « intelligence des risques » consacrée à l’environnement de sûreté de l’entreprise.

12.3 L’influence de la relation à l’Etat

Nous n’avons pas réussi à vérifier empiriquement que le statut d’OIV pouvait avoir une influence sur la structure de la fonction Sûreté chez les entreprises qui constituent notre terrain. Le fait d’être un OIV n’est apparu comme facteur de contingence significatif dans aucune de nos classes et nous ne sommes parvenus à dégager de corrélation significative avec aucune de nos caractéristiques organisationnelles importantes : la fonction n’est pas plus exclusive (et donc exercée hors activité de sécurité accidentelle) dans le cas des OIV. Les répondants dont les organisations sont des OIV n’ont pas un accès plus facile que le reste de l’échantillon à leur COMEX. Ils ne disposent pas d’une direction plus importante en termes d’effectifs ou de budget alloué.

Nous pouvons, dans un premier temps, envisager que nos répondants appartiennent majoritairement à des entreprises qui n’abordent ces obligations qu’avec une grande réticence. La littérature sur la question fait état de ce qui peut être au minimum considéré comme une incompréhension quant aux obligations des entreprises dans la préservation de la stabilité et de la sécurité publique. Dès lors, il n’y aurait rien d’étonnant à ne pas parvenir à observer les conséquences sensibles de ces obligations au sein des entreprises. Il reste que notre analyse ne peut que faire apparaître le caractère discriminant de certains choix organisationnels. Il est donc possible qu’à l’inverse, les

obligations découlant du statut d'OIV et plus généralement des obligations des entreprises à l'égard de la Nation aient déjà partiellement été prises en compte par la quasi-totalité des entreprises interrogées. Nous penchons nettement pour cette explication.

D'abord parce qu'une très large part de ces obligations sont légales. Il est sans doute possible pour une entreprise de s'y soumettre sans bonne volonté excessive... Mais pas de s'y soustraire totalement.

Par ailleurs, nous avons vu que le statut d'OIV impose avant toute chose que l'activité des entreprises concernées ne cesse pas face à un événement d'une particulière gravité. Or, nous avons observé que la gestion de crise est de la responsabilité des répondants dans 84.7% des cas ; et c'est là un outil classique devant permettre à une entreprise de poursuivre son activité, même partiellement, dans une situation dégradée.

Enfin, un autre outil classique pour faire face à ces obligations est la continuité d'activité ; les répondants à notre questionnaire en sont responsables dans 45.8% des cas. C'est beaucoup moins qu'en ce qui concerne la gestion de crise mais nous ne pouvons en conclure que les entreprises n'ayant pas confié la continuité d'activité à leur direction de sûreté ne s'en préoccupent pas du tout. La place accordée aux professionnels issus des services publics nous semble également importante.

La place du recrutement public

De ce point de vue, le cas français confirme nettement toutes les observations faites pour d'autres pays occidentaux : les professionnels de la sûreté sont très largement issus des services publics nationaux, police, gendarmerie ou forces armées.

Au-delà des compétences indéniables des personnes issues de ce vivier, la meilleure explication de cette réalité nous semble provenir du fait que la fonction Sûreté est un des outils privilégiés pour transférer aux entreprises une part des préoccupations d'intérêt général assumées par l'Etat. Le statut d'OIV permet une partie de ce transfert mais nous pensons avoir démontré qu'il est en fait plus large que cela. Il touche tous les acteurs économiques et est le fruit d'une tendance lourde qui ne pourra aller qu'en

se renforçant dans un avenir prévisible. De sorte **qu'il nous semble qu'il y a quelque chose d'un peu illusoire à vouloir totalement exclure ce type de recrutement d'un processus de développement de la fonction Sûreté.**

Nous ne prétendons pas ici que seul ce type de profil permet d'exercer efficacement la fonction au sein d'une entreprise : près d'un tiers de nos répondants n'ont pas d'expérience publique acquise auprès des services de l'Etat. Mais la nature même de la fonction pousse nettement à ce type de recrutement et nous en tirons la recommandation suivante :

Recommandation N°4 – N'être pas effrayé par un recrutement au sein des services publics de sécurité ou de défense.

Insistons sur un point : le directeur de la sûreté d'une grande entreprise est autant un professionnel de la sûreté qu'une passerelle entre deux mondes. Comme l'évoquent Lawrence et Lorsch, il est le pivot d'une différenciation profonde, permettant de faire face à l'environnement de sûreté de l'entreprise mais également de faire entrer l'organisation dans la coproduction publique/privée de sécurité publique.

La littérature regorge d'exemples de responsables de la sûreté, « ancien de », qui doivent être cantonnés à des rôles d'experts, sans aucun doute compétents dans leur domaine mais incapables de prendre la mesure des besoins et contraintes pesant sur la gestion d'une entreprise. Mais cette situation peut tout aussi bien être le fruit du positionnement de la direction ne donnant pas à son titulaire la possibilité de sortir de modèle d'expert ultra spécialisé. Par ailleurs, il n'y a aucune fatalité à cette situation : Il faut envisager un recrutement de bonne qualité, mettant l'accent sur la capacité d'adaptation du candidat, complété éventuellement par une formation en management spécialisée par exemple dans la gestion des risques.

In fine, il nous semble que la place d'un tel professionnel dépendra nettement de la vision que l'entreprise a de sa propre sûreté et de ses obligations bien plus que du profil prétendument ultra spécialisé des candidats.

Recommandation N°5 – Développer ou renforcer la communication interne sur les obligations des entreprises dans le domaine de la sûreté.

De la littérature et des déclarations régulières des pouvoirs publics, nous pensons pouvoir conclure que les obligations des entreprises dans le domaine de la sûreté ne vont pas aller en s'amointrissant.

D'un côté des obligations en droit du travail qui vont nettement dans le sens d'un renforcement des obligations à l'égard des salariés. La notion « d'obligation de sécurité de résultat » a fait l'objet d'un renforcement constant depuis son apparition en 2004 et ne semble pas devoir être remise en cause. De l'autre, un renforcement indéniable de la place des entreprises dans la production de sécurité publique au quotidien dont le statut d'OIV n'est que la facette la plus connue parce que la plus réglementée.

Pour autant, nous avons observé que ces différentes évolutions ne connaissent aucune publicité en dehors des cercles de professionnels et que même dans le domaine législatif il n'y a pas de véritable débat public sur ces questions. De sorte que, ces différentes contributions à la protection de la Nation ou plus prosaïquement à la sécurité quotidienne des Français ne donnent aucune visibilité supplémentaire à une fonction méconnue.

Si l'on va plus loin, en particulier sur le terrain de la responsabilité sociale des entreprises, la participation des entreprises dans la coproduction de sécurité publique doit être vue comme une contribution au bien-être, à la stabilité des sociétés et à leur capacité à faire face à des événements déstabilisants. Il nous semble qu'il y a là au minimum un motif légitime de satisfaction et peut-être de fierté de la part des collaborateurs d'une grande entreprise.

12.4 Positionnement hiérarchique.

Au sein de notre problématique comme de la communauté de nos répondants, le sujet est sensible :

D'un côté, une constatation que nous ne faisons ici que confirmer. Les directions de sûreté n'ont encore qu'un accès épisodique au COMEX de leurs entreprises. Un nombre important d'entre elles relèvent de la direction générale de leurs entreprises mais cela ne représente finalement que 43% de nos répondants et ce positionnement est sans doute insuffisant pour considérer que la sûreté est une préoccupation stratégique des grandes entreprises françaises.

De l'autre, des professionnels en quête de légitimité aspirant tous à ce que la situation française se rapproche autant que possible de celle qui prévaut aux Etats-Unis. En ligne de mire, la reconnaissance définitive de l'importance centrale de la fonction : le directeur de la sûreté positionné comme Chief Security Officer.

Nous ne sommes pas en mesure de trancher formellement la question concernant le bon positionnement d'une direction de sûreté. Mais des pistes nous semblent évidentes :

En premier lieu, si la situation d'un directeur de sûreté au COMEX n'est pas fréquente en France, elle n'est pas sans exemple. Même si, du fait du faible nombre de répondants dans cette situation, nous n'avons pu déterminer ce qui motivait ce choix. Par ailleurs, l'observation de la situation aux Etats-Unis nous apprend qu'elle a évolué dans ce pays sous la pression des événements terroristes du début du siècle et des nécessités que cela a imposé au sein de l'appareil de sécurité de l'Etat américain.

Or, pour un des meilleurs connaisseurs de la question en France, la vague d'attentats que connaît notre pays depuis le début des années 2010 mais surtout depuis 2015 aurait amorcé un mouvement similaire dans l'Hexagone : il voit des entreprises françaises entrant dans le monde des activités « régaliennes » via leurs directions de sûreté (Hassid 2017a) et des « directeurs de la sûreté [qui] prennent du galon » (Hassid 2017b). Dans ce second article, il observe une vague de recrutement par de grands groupes du CAC 40 de directeurs de la sûreté officiers généraux ou préfets qui bénéficient de positionnement très haut dans le management des sociétés concernées.

Recommandation N°6 – Dès lors qu'une entreprise a une contribution significative à la sécurité de la nation, le directeur de la sûreté doit avoir un accès direct et le

soutien explicite, sans doute sous la forme d'une lettre de mission, de son CEO. Un positionnement au sein de la direction générale nous semble dès lors nécessaire.

Nous justifions notre position par le fait que l'entreprise dans ce cas doit mettre en œuvre une politique n'entrant pas dans les canons traditionnels de la rentabilité mesurable ; une telle orientation ne peut être imposée que « par le haut ».

Il en va de même en ce qui concerne les restrictions qu'une direction de sûreté peut être amenée à imposer. Au regard du déficit de légitimité que nous avons constaté et du fait que la mission de la fonction Sûreté semble encore largement méconnue, nous souscrivons à l'avis de la grande majorité des professionnels sur la question : **L'intégration chère à Lawrence et Lorsch doit être avant tout de type hiérarchique.**

12.5 Responsabilités

La question du cœur de métier de la sûreté ne pose pas de problème particulier. La protection des personnes et des biens et la gestion de crise sont dans le périmètre de presque toutes les directions de sûreté.

Par ailleurs, certaines des responsabilités que nous avons envisagées ne représentent pas au sein de notre échantillon des quantités significatives. C'est le cas notamment de la lutte contre la contrefaçon et contre le blanchiment d'argent. Il reste, nous semble-t-il, deux responsabilités méritant d'être approfondies : celle de la lutte contre la fraude et celle de la cyber sécurité.

12.5.1 Responsabilité de la Cyber sécurité

En ce qui concerne cette dernière, il n'y a aucun doute sur le fait que le risque cyber est une préoccupation majeure des dirigeants des grandes entreprises. Dans le même temps, nous avons vu qu'elle ne relevait que minoritairement de la responsabilité des directions de sûreté.

La littérature professionnelle fournit quelques explications à cette situation. La principale réside dans le fait que la menace est aujourd'hui considérée comme si élevée

que celui ou celle qui a la charge d'y faire face doit, comme le directeur de la sûreté, prendre une position élevée dans l'organigramme pour devenir un véritable « Directeur des risques numériques » (Richard 2016). Dans le cas européen, la mise en place du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) accentue encore ce mouvement en faisant du RSSI le garant de la protection des données détenues par l'entreprise. Nous tirons de cette synthèse la recommandation suivante :

Recommandation N°7 – Maintenir la responsabilité de la sécurité des systèmes d'informations hors de la direction de la sûreté.

Cela ne signifie pas que ces deux entités peuvent ne pas collaborer et un mode d'intégration spécifique entre elles devra être trouvé. Mais au regard de la spécificité technologique de la menace (Auffray 2008), de l'environnement réglementaire de l'activité et de sa place grandissante, il nous semble nécessaire d'en faire une fonction à part entière. Par ailleurs, le secteur souffre d'un manque réel de compétence⁵⁴. Un professionnel recherché, exposé médiatiquement à la moindre faille de sécurité, sera potentiellement plus facile à recruter s'il peut jouir de la liberté que donne un positionnement relativement autonome.

12.5.2 Fraude interne et externe

La question de la lutte contre les fraudes internes comme externes est apparue comme manifestement discriminante dans nos premières et troisièmes classes. Dans le premier cas par sa quasi absence ; dans le second par sa présence presque systématique. Dans ces conditions, au regard de la sensibilité déjà évoquée du sujet, nous faisons la recommandation suivante :

Recommandation N°8 – Confier la responsabilité de la lutte contre la fraude à la direction de la sûreté.

⁵⁴ Les Echos du mardi 5 juin 2018 : <https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/technologie/cybersecurite/0301744706517-rssi-un-metier-en-pleine-transformation-321377.php>

Plusieurs justifications à cette position. Tout d'abord, en tant que lutte contre une manœuvre délictuelle, elle entre tout à fait dans les raisons d'être d'une direction de la sûreté. Par ailleurs, c'est sans doute au sein de cette direction que se trouvent les compétences nécessaires à la lutte contre la fraude. Enfin, eu égard au caractère sensible de la question puisque cette responsabilité implique d'accorder à la direction de la sûreté le droit d'enquêter, notamment en interne de l'entreprise, cela nous semble être une marque de confiance à exploiter de la part du titulaire de la direction.

12.6 Capacité à rendre compte de son activité

Nous avons conclu de notre étude de la littérature que la difficulté pour les directeurs de la sûreté de rendre compte de leur activité constituait un véritable manque dans l'établissement de leur légitimité. Si un peu plus de 60% de nos répondants disent disposer de moyens de rendre compte de leur activité, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'efficacité de ces dispositifs.

Il reste que pour la légitimité et la pérennité de la fonction, il n'est pas possible d'envisager de se passer d'une telle capacité. Ce qui nous conduit aux recommandations suivantes :

Recommandation N°9 – Pour toutes les activités de sûreté bénéficiant d'une sinistralité connue, produire un outil de suivi de l'activité aussi proche que possible d'un calcul de retour sur investissement.

Il s'agit ici, dans les domaines comme la grande distribution ou la logistique par exemple, de mettre une réalité chiffrée sur un phénomène qui doit être présenté comme connu et maîtrisé. L'idée est naturellement de mettre en lumière l'activité de sûreté par un rapport coûts/bénéfices favorable.

Recommandation N°10 – Même lorsqu'un calcul coûts/bénéfices est impossible, disposer d'un moyen de rendre compte de l'activité de la direction de la sûreté.

L'exercice est ici nettement plus compliqué mais indispensable. Faute d'une évaluation chiffrée des conséquences de potentiels incidents de sûreté, il faudra insister sur les

problèmes rencontrés par d'autres entreprises proches, qu'il s'agisse de cas mettant en cause l'intégrité physique de collaborateurs ou la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité après la déstabilisation d'un pays hébergeant une de ses filiales.

Ce type de communication devra également expliquer comment la fonction Sûreté fait face aux différentes obligations légales qui incombent à l'entreprise, tant du point de vue de la protection des collaborateurs que de celui que sa contribution à la coproduction de sécurité publique.

Conclusion

Au terme de ce travail, nous avons l'impression d'avoir observé ce qui ressemble finalement à un grand paradoxe. D'un côté un environnement de sûreté préoccupant et des impératifs légaux de plus en plus exigeants. De l'autre, une fonction que les entreprises acceptent souvent avec réticence. L'expression est un peu forte mais dans certains cas, ce serait presque un mal nécessaire.

Malgré cela, la fonction se développe indéniablement ; mais sans doute pas de manière très proactive. L'aggravation des différentes menaces et l'augmentation des responsabilités des entreprises poussent à ces changements. De ce point de vue, la vague de terrorisme qui touche le monde occidental depuis le début des années 2000 a puissamment contribué au renforcement des directions de sûreté. Mais une prise en compte globale de la problématique et l'élaboration d'une stratégie claire et consciente sont encore des choix rares. Souvent citée en exemple, la situation aux Etats-Unis n'échappe pas à ce constat tant il est vrai que ce sont les attentats du 11 septembre 2001 qui ont fait du « Chief Security Officer » ce qu'il est aujourd'hui dans ce pays.

Mais la comparaison trouve vite ses limites. La sûreté de la Nation n'est devenue une préoccupation centrale au sein des entreprises américaines qu'après septembre 2001 ; sans doute. Mais, pragmatiquement, elle s'est imposée en force. Elle est devenue la préoccupation de tous en un mélange de patriotisme et d'obligations légales qui ne laissent pas de place aux hésitations.

Dans le cas français, un directeur de la sûreté pouvait encore déclarer en juillet 2019 alors que notre travail était en cours de finalisation : « *Même quand vous venez des forces spéciales, les dirigeants X-Mines ou énarques vous regardent avec condescendance ! Vous avez très peu de poids. Vous êtes un poste de coûts et un frein pour le business* »⁵⁵. Cette

⁵⁵ *Soldats du CAC 40, le grand malaise français*, Les Echos du 09 juillet 2019, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/soldats-du-cac-40-le-grand-malaise-francais-1036644>

sortie visait à expliquer pourquoi le directeur de la sûreté de Lafarge n'avait pas été écouté lorsqu'il demandait en 2014 que la cimenterie du groupe en Syrie soit fermée. Dans cette affaire, le groupe et plusieurs de ses cadres sont poursuivis pour financement du terrorisme : ils sont soupçonnés, pour préserver la sûreté de leurs installations, d'avoir versé de fortes sommes à l'Etat Islamique.

La fonction murit donc doucement. Peut-être la volonté exprimée par le Ministre de l'Intérieur en décembre 2017 d'instaurer en France un véritable continuum de sécurité en France sera-t-elle à l'origine d'un développement accéléré de la fonction et lui permettra d'asseoir plus facilement sa légitimité ?

Cette éventualité nous semble constituer la première piste de recherches pour poursuivre ce travail. Nous évoquerons ensuite les pistes de recherches qu'ouvre la question de la place de la technologie dans la sûreté des entreprises ainsi que l'apport utile de la théorie des organisations à haute fiabilité.

Une nouvelle géographie de la sécurité

Nous reprenons ici cette notion déjà évoquée dans notre chapitre trois. Elle évoque le fait que la production sécurité publique et plus largement la sûreté de la Nation dans les pays occidentaux connaissent une évolution qui voit émerger d'autres acteurs que les Etats. La littérature, surtout en anglais aborde déjà largement la question. L'ouvrage d'Abrahamsen et Williams (2011) nous semble constituer une bonne base pour aborder le sujet dont la sensibilité provoque naturellement des réactions parfois très critiques (Debbie 2013, O'Reilly 2010).

Dans le cas français, comme nous l'avons développé, la répartition des rôles est source de questionnements ; d'autant plus que ces évolutions ont lieu en dehors de tout débat public. Fin 2017, l'Etat français a pris la décision d'autoriser, sous certaines conditions, les agents de sécurité privée à porter une arme. Or, comme le note Ocqueteau (2018) il s'agit d'une « innovation hautement symbolique » mais peut-être inévitable (Paulin 2015). Elle résume bien les interrogations auxquelles la recherche en sciences de gestion peut tenter de répondre à l'avenir : quelle place pour les entreprises dans ce nouvel équilibre ? Comment les

entreprises peuvent-elles être rentables en assurant une mission régalienne ? Comment assumeront-elles le fait de devenir partiellement garantes de libertés publiques ? Cette dernière question soulève également un point important dans la relation de la sûreté d'entreprise aux nouvelles technologies.

Technologie et sûreté

Woodward fait de la technologie un des facteurs majeurs de contingence. La sûreté, comme bien d'autres secteurs de l'entreprise est touchée par l'évolution de certaines technologies (Delville 2018). Si la révolution numérique des entreprises est potentiellement source de vulnérabilité, son apport dans le domaine de la sûreté est indéniable. L'intelligence artificielle couplée à certaines technologies de surveillance, de géolocalisation et de biométrie pourrait être très prometteuse (Rousset 2018) dans le domaine de la protection des flux logistiques par exemple mais également dans celui de la lutte contre la contrefaçon ou de la gestion et de la protection des foules.

Mais se pose alors la question de la préservation des libertés publiques et de la liberté des collaborateurs soumis à de telles pratiques. La question est déjà sensible lorsque ce sont les Etats qui mettent en œuvre de tels systèmes ; comment penser leur utilisation par des entreprises privées ? Plus largement, ces technologies pourraient avoir un impact réel sur la structure de la fonction Sûreté en autorisant une plus grande centralisation et une gestion extrêmement rapide de certains événements.

Le cas des PME et ETI

Nous avons explicitement concentré notre travail sur les grandes entreprises ; au regard de notre objectif, elles étaient les seules à offrir la matière nécessaire. Mais la question n'est pas moins importante pour les structures de plus petites et même de très petites tailles : leurs responsabilités envers leurs collaborateurs sont les mêmes que celles des grandes entreprises. Et leurs besoins ne sont pas différents ; elles sont souvent perçues comme des cibles plus faciles que les grandes entreprises que l'on imagine mieux protégées.

Mais nous avons observé qu'au sein des grandes entreprises, la fonction est encore souvent considérée comme un poste de coût qu'il convient de contrôler. Dès lors, comment faire face

à la question lorsque l'on est à la tête d'une entreprise de quelques dizaines de salariés ? De ce point de vue, c'est la piste d'une collaboration plus étroite avec les pouvoirs publics qui doit sans doute être explorée. Avec les forces de sécurité mais également avec toutes les institutions pouvant permettre aux PME d'aborder la question de façon plus collective comme les Chambres de Commerce et d'Industrie par exemple.

Organisation à haute fiabilité et gestion du risque géopolitique.

Enfin, une piste déjà évoquée par la littérature (Dalmas & al. 2014) nous semble particulièrement prometteuse. Il s'agit de l'apport de la théorie des organisations à haute fiabilité dans la gestion du risque géopolitique dans le domaine des ressources humaines.

La théorie des organisations à haute fiabilité a été développée essentiellement dans les travaux de Weick et Sutcliffe. Les publications sont nombreuses dans ce domaine mais celles qui nous semblent constituer la meilleure base de départ sont l'article de Weick, Sutcliffe et Obstfeld de 1999 et leur ouvrage *Managing the unexpected* de 2015 pour sa troisième édition.

Comme le soulignent Dalmas et al (2014), les organisations à haute fiabilité sont considérées comme un cadre intéressant dans la gestion de nombreux risques dans la mesure où de telles organisations peuvent affronter des risques élevés sur de longues périodes avec un très haut niveau de fiabilité. Elles se concentrent sur les erreurs à éviter mais cherchent à apprendre en permanence de celles qui surviennent néanmoins. Un incident évité « de justesse » est considéré comme un échec et il devra être analysé en évitant toute simplification excessive. Comme Dalmas et al, nous pensons que cette approche offrira un cadre d'analyse particulièrement pertinent « à la gestion de l'exposition du risque géopolitique par les entreprises ».

Bibliographie

La bibliographie qui suit rassemble toutes les références, académiques ou professionnelles, ayant eu un apport significatif à notre problématique.

Lorsque nous avons eu besoin d'une référence pour attester d'un point de façon strictement factuelle, généralement en faisant référence à un article de presse, nous avons pris le parti de nous limiter à une note de bas de page.

1. Ouvrages et chapitres d'ouvrages

ABRAHAMSEN (R.) & WILLIAMS (M.C.) – *Security beyond the state. Private security in international politics*, New York, Cambridge University Press, 2011, 272 p.

AGGARWAL (R.) – *Terrorism and financial management*, In SUDER (G.) Dir. – *Corporate Strategies Under International Terrorism and Adversity*, Edward Elgar, 2006, pp 95-108.

BARABEL (M.) – *Henry Mintzberg. Une lecture du changement par les configurations organisationnelles*, In CHARREIRE PETIT (S.) et HUANLT (I.) Dir. – *Les grands auteurs en Management*, seconde édition 2009, Editions EMS, pp 151-172.

BRIGGS (R.) & EDWARDS (C.) – *The Business of Resilience, Corporate security for the 21st century*, DEMOS, 2006.

BOUCHET (M. H.) – *The impact of geopolitical turmoil on country risk and global investment strategy* in SUDER (G.) – *Terrorism and the International Business Environment. The Security–Business Nexus*, Edward Elgar, 2004, pp 83-105.

CDSE – *Livre Blanc. La fonction Sûreté dans l'entreprise. Quelles réponses à quelles problématiques ?* décembre 2011.

CHILD (J.) – *Organization, contemporary principles and practices*, 2^{ème} édition, Wiley, 2015, 523 p.

CRAWFORD (A.) & al – *Plural Policing: The Mixed Economy of Visible Patrols in England and Wales*, Policy Press 2005, 128 p.

CRAWFORD (A.) – *Policing and security as ‘club goods’: the new enclosures?* In WOOD (J.) & DUPONT (B.) – *Democracy, Society and the Governance of Security*, Cambridge University Press, 2006, pp 111-138.

DAWSON (S.) – *Tom Burns and Joan Woodward*, in WITZEL (M.) & WARNER (M.) Dir, *The Oxford handbook of management theorists*, Oxford University Press, 2013, pp 174-195.

DELVAL (P.) – *Le marché mondial du faux, crimes et contrefaçons*, CNRS Editions, 2010, 276 p.

DENECE (E.) & ABOU ASSI (J.) - *Ecoterrorisme ! Altermondialisme, écologie, animalisme : de la contestation à la violence*, Tallandier, 2016, 368 p.

DONALDSON (L.) – *The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities* In BURTON (M.R.) – *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*, Springer, 2006, Chap 2 pp 20-40.

GAVARD-PERRET (M-L.), GOTTELAND (D.), HAON (C.) & JOLIBERT (A.) – *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Paris 2012, 400 p.

HALIBOZEK (E.P.), KOVACICH (G.L.) & JONES (A.) – *Corporate security professional’s handbook on terrorism*, Elsevier, 2008, 264 p.

HAHN (C.) & MACE (S.) – *Méthodes statistiques appliquées au management*, Pearson, 2012, 342 p.

HUNT (S.D.) & HANSEN (J.-M.) – *The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth*, In MACLARAN (P), SAREN (M.), STERN (B.) & TADAJEWSKI (M.) – *The SAGE Handbook of Marketing Theory*, SAGE, 2009, 544p.

JUILLET (A.), HASSID (O.) & PELLERIN (M.) – *Gérer les risques criminels en entreprise*, De Boeck, Paris 2012, 224 p.

LAWRENCE (P.) & LORSCH (J.) - *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisations, éd française octobre 1994.

LOVERIDGE (R.) – *The Aston studies: a journey toward a science of administration?* The Oxford handbook of management theorists, Oxford University Press, 2013, chapitre 17, pp 385-406.

LUND PETERSEN (K.) – *Corporate risk and national security redefined*, Taylor & Francis, 2012, 155 p.

LUND PETERSEN (K.) – *The politics of corporate security and the translation of national security* In WALBY (K.) & LIPPERT (R.K.) – *Corporate Security in the 21st Century, Theory and Practice in International Perspective*, Palgrave Mcmillan, 2014, pp 78-94

MALHOTRA (N.) & al. – *Etudes Marketing avec SPSS*, 5ème édition, Pearson Education, 2007, 680p.

MANET (F.) – *Le crime en bleu. Essai de thalassopolitique*. Nuvis, Paris, 2018, 262 p.

MILANO (P.) – *Paul Roger Lawrence & William Lorsch. Environnement, organisation, adaptation: la contingence structurelle*. In CHARREIRE PETIT (S.) et HUANLT (I.) Dir. – *Les grands auteurs en Management*, seconde édition 2009, Editions EMS, 628 p.

MINISTERE DES ARMEES – *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale*, 2017.

MINTZBERG (H.) – *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, 1982, 1978 pour la première édition en anglais, 434p.

MONNET (B.) & VERY (P.) – *Le crime organisé ultime mise en danger de la valeur publique*, In RIVAL (M.), BOURNOIS (F.) & CHANUT (V.) – *Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques*, Editions ESKA, 2014, pp 103-124.

MONNET (B.) & VERY (P.) – *Les nouveau pirates de l'entreprise*, CNRS éditions, 2010, 250 p.

PLANNE (J-M) – *Théorie et management des organisations*, DUNOD, Paris 2012, 304 p.

RAUFER (X.) – *Les nouveaux dangers planétaires. Chaos mondial, déclèment précoce*, CNRS éditions, 2009, 255p.

ROCHES (J-J) Dir. – *Des gardes suisses à Blackwater, Mercenaires et auxiliaires d’hier et d’aujourd’hui*, IRSEM, 2010a.

ROJOT (J.) – *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris 2005, 493 p.

SEIVOLD (G.) – *Security Salaries and Budgets Benchmarking Report*, Institute of finance and management, 2011.

SMITH (C.) & BROOKS (D. J) – *Security Science: The Theory and Practice of Security*, Elsevier, 2013, 256 p.

WARFMAN (D.) & OCQUETEAU (F.) – *La sécurité privée en France*, PUF, Paris 2011, 127 p.

WEICH (K. E.) & SUTCLIFFE (K. M.) – *Managing the unexpected*, Third Edition, Wiley, 2015, 209 p.

WEISS (R.P.) – *Corporate security at Ford Motor Compagny: From the great war to the cold war*, In WALBY (K.) & LIPPERT (R.K.) – *Corporate Security in the 21st Century, Theory and Practice in International Perspective*, Palgrave Mcmillan, 2014, pp 17-38.

WERNICK (D. A.) – *Terror incognito: international business in an era of heightened geopolitical risk*, In SUDER (G.) Dir. – *Corporate Strategies Under International Terrorism and Adversity*, Edward Elgar, 2006, pp 59-82.

2. Articles

ASIS International – *CSO Roundtable: Survey Security Department Organizational Structure*” août 2012.

AUBERTIN (C.) – *Service interne et entreprise prestataire: deux notions fondamentales du droit de la sécurité*, Cahier de la sécurité et de la justice N° 27/28, pp 217-225.

AUFFRAY (C.) – *Interview d’Hervé Pierre, Directeur de la sûreté de Danone et porte-parole du CDSE*, Journal du Net, 2008.

BANQUE MONDIALE – *La circulation de l’argent de la piraterie: une économie en circuit fermé*, 2013.

BECK (U.) – *The terrorist threat, world risk society revisited*, Theory, culture & society, 2002, Vol 19, N° 5, pp 39-55.

BEN AISSA (H.) – *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* Xème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

BERILLON (J-P.) – *Les entreprises et la sûreté... Entre rêve et réalité*, Cahier de la sécurité et de la justice N° 34, mai 2016, pp 56-60.

BESSON (B.) & POSSIN (J-C.) – *L’intelligence des risques*, Market Management, 2006/3 Vol. 6 pp 104-120.

BHAMRA (R.), DANI (S.) & BURNARD (K.) – *Resilience: the concept, a literature review and future directions*, International Journal of Production Research, Vol. 49, N°. 18, 15 September 2011, 5375–5393.

BRASSET (J.) & VAUGHAN-WILLIAMS (N.) – *Security and the performative politics of resilience: Critical infrastructure protection and humanitarian emergency preparedness*, Security Dialogue 2015, Vol. 46 pp 32-50.

BONNET (F.) – *Contrôler des populations par l’espace*, Politix, 2012, N° 97, pp 25-46.

BORODZICZ (E P.) & GIBSON (S D.) – *Corporate security education: Toward meeting the challenge*, Security Journal, Vol. 19, 2006, pp 180-195.

BREMMER (I.) – *Managing risk in an unstable world*, Harvard Business Review, juin 2005.

BURES (O.) – *Political corporate social responsibility: Including high politics?* Journal of business ethics, 2015, N° 129, pp 689-703.

BURES (O.) – *Contributions of private businesses to the provision of security in the EU: beyond public-private partnerships*, Crime, Law and Social Change, Vol. 67, N° 3, 2017, pp 289-312.

CDSE – *Baromètre 2017 - Sécurité des collaborateurs à l'international*.

Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique (CESIN) – *Baromètre de la cyber-sécurité des entreprises* – janvier 2018.

CHAPLEAU (P.) – *Une sécurité sans frontières pour les entreprises*, Cahier de la sécurité et de la justice N° 34, mai 2016, pp 127-129.

COURSAGET (A.) – *La sécurité des activités d'importance vitale : premier bilan du SGDS*, Sécurité & Stratégie N° 4, La Documentation Française, 2010, pp 5-17

CZINKOTA (M.), KNIGHT (G.), LIESCH (P.) & STEEN (J.) – *Terrorism and international business: a research agenda*, Journal of international business studies, Vol. 41, N° 5, 2010, pp 826-843.

DALMAS & al. – *Ressources humaines et risque géopolitique. Un enjeu managérial majeur, un agenda de recherche à construire*, Question(s) de management, 2014/4 - N° 8, pp 37 à 49.

DAVIS (J P), EISENHARDT (K M.) & BINGHAM (C B.) – *Optimal structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, Administrative Science Quarterly, Vol. 54, N° 3, Sep 2009, pp. 413-452.

DEBBIE (L.) – *Frontline leisure: Securitizing tourism in the war on terror*, Security Dialogue, Vol. 44, 2013, pp 127-146.

DELAGE (A.) – *Kidnap & Ranson, cela n'arrive pas qu'aux autres*, Le nouvel économiste du 16 au 22 juin 2011, N° 1571, pp 67-68.

DELVILE (T.) – *Les technologies de rupture appliquées à la sécurité, état des lieux et perspectives*, Sécurité & Stratégie N° 31, 2018, pp 5-12.

DELVOLVE (P.) – *Sécurité et Sûreté. Rapports présentés le 17 octobre 2011 aux entretiens de l'académie des sciences morales et politiques*, Revue Française de Droit Administratif, 2011 p 1085.

DETOMASI (D.) – *The Multinational Corporation as a Political Actor: “Varieties of Capitalism” Revisited*, Journal of Business Ethics, mars 2014, pp 685-700.

DIMITROVA (A.) & FOUGIER (E.) – *Les entreprises face au risque de contestation radicale*, Sécurité & Stratégie N° 29, La Documentation Française, 2018, pp 64-70.

DRAZIN (R.) & VAN DE VEN (A.H.) – *Alternative form of fit in contingency theory*, Administrative Science Quarterly, Vol. 30, 1985, pp 514-539.

DONALDSON (L.) & NAFENG LUO (B.) – *The Aston Programme Contribution to Organizational Research: A Literature Review*, International journal of management review, Vol. 16, 2014, pp 84-104.

DORN (N.) & LEVI (M.) – *Regulation of Insurance and Corporate Security: Integrating Crime and Terrorism Seriousness into the Analysis*, European Journal on Criminal Policy and Research, 2006, N° 12, pp 257-277.

DOWNEY (H. K.), HELLRIEGEL (D.), & SLOCUM (W.) - *Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application*, Administrative Science Quarterly December 1975, volume 20.

DUBIEF (V.) – *Protection des salariés à l'international : un nécessaire équilibre entre devoir de protection et respect des droits et libertés*, Sécurité & Stratégie N°15, 2013, pp 30-39.

DUNCAN (R.) – *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, N°. 3, 1972, pp 313-327.

DUPONT (B.) – *Private security regimes: Conceptualizing the forces that shape the private delivery of security*, Theoretical Criminology, Vol. 18, 2014, pp 263-281.

DUTTON (R.) & LAROUCHE (D.) – *La responsabilité sociale des entreprises de la bonne intention à la discipline de gestion*, *Gestion*, Vol. 41, 2016, pp 30-33.

ELBANNA (S.) & CHILD (J.) – *The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision making*, *Journal of management studies*, Vol. 44 (4) Juin 2007, pp 561-591.

ENDERWICK (P.) – *Managing the new global threats*, *University of Auckland Business Review*, Vol. 8, 2006, pp 63-72.

FÄGERSTEN (B.) – *Political risk and the commercial sector – Aligning theory and practice*, *Risk Management*, Vol. 17, N° 1, pp 23-39.

FEE (A.), Mc GRATH-CHAMP (S.) & LIU (H.) – *Human resources and expatriate evacuation: a conceptual model*, *Journal of global mobility*, Vol 1, N° 3, 2013, pp 246-263.

FERREIRA (B. R.) – *Business and Industrial Security: Past, present and future*, *Security Journal*, 2007, Vol. 20, pp 31-34.

FISCHBARER-SMITH (D.) & SMITH (L.) – *Navigating the ‘dark waters of globalization’ : Global markets, inequalities and the spatial dynamics of risk*, *Risk Management* Vol. 17 (3) 2015, pp 179-203.

FOUGIER (E.) – *Animalistes, zadistes, neo-luddites : nouvelles menaces pour la sécurité des entreprises en France*, *Sécurité & Stratégie* N° 24, La Documentation Française, 2016, pp 32-39.

GALEA (B.) & CONVAIN (E.) – *De la mise en place des indicateurs sûreté dans les entreprises*, *Sécurité & Stratégie* N° 2, La Documentation Française, 2009, pp 54-63.

GALLAND (J-P.) – *Critique de la notion d'infrastructure critique*, *Flux* Vol 3, N° 81, 2013, pp 6-18.

GALUNIC (D.C.) & EISENHARDT (K.M) – *Renewing the strategy – Structure – Performance paradigm*, *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, 1994, pp. 215-255.

GAUTHIER – GAILLARD (S.) & FAUCON (B.) – *Les enjeux de sûreté dans un environnement concurrentiel : un défi pour les entreprises*, Sécurité & Stratégie N° 3, La Documentation Française, 2010, pp 7-13.

GILL (M.) – *Exploring Some Contradictions of Modern-Day Security*, in GILL (Dir.) – *The handbook of security*, Springer 2014, pp 980-1000.

GILL (M.) & HOWELL (C.) – *Policing organisations: The role of the corporate security function and the implications for suppliers*, International journal of police science and management, Vol 16, N° 1, 2014 pp 65-75.

GILL (M.) & al. – *Organisational perspectives on the value of security*, Security recherche initiative report, Perpetuity Research, 2008, 84 p.

GILL (M.) – *The challenges for security sector : Thinking about security research*, Security journal, 2007, 20, pp 27-29.

GONCALVES (M.) – *Terrorisme : A l'impossible l'entreprise serait-elle tenue ?* Sécurité & Stratégie N° 28, 2017, pp 38-43.

GONCALVES (M.) – *Les évolutions jurisprudentielles récentes sur le contenu de l'obligation de sécurité de résultat: quel impact pour les salariés envoyés en mission à l'étranger*, Sécurité & Stratégie N° 7, 2011, pp 55-60.

GORDON & al. – *Analyse de l'impact économique des actes de terrorisme: Avancées et conclusions méthodologiques récentes*, OCDE, 2008, 30p.

HASSID (O.) – *Avec sa Direction sûreté, l'entreprise prend une dimension « régalienne »*, Les Echos du 29 mars 2017, 2017a.

HASSID (O.) – *Les directeurs de la sûreté prennent du galon*, Les Echos du 25 septembre 2017, 2017b.

HASSID (O.) – *La consommation de sécurité dans les entreprises en France – De la différence entre besoin de sécurité et demande effective de sécurité*, Revue internationale de criminologie et de police technique et scientifique, Vol 3, 2015, pp 365-375.

HASSID (O.) – *La fonction Sûreté en entreprise, une fonction encore méconnue*, Editorial du 21 avril 2015, CDSE.

HERVE (P.) – *Confusion entre sûreté d'entreprise et conformité aux règlements : incompréhension au plus haut niveau*, Sécurité & Stratégie N° 1, 2009, pp 65-68.

HUNAUT (M.) – *Réglementation relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et au financement du terrorisme*, In HUNAUT (M.) Dir. – *La Lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale*, Presses de science Po, 2017, pp 219-222.

JAIN (S. C.) & GROSSE (R.) – *Impact of Terrorism and Security Measures on Global Business Transactions: Some International Business Guidelines*, Journal of Transnational Management, 2009, N°14, pp 42-73.

JOHNSTON (R. B.) & NEDELESCU (O.M.) – *The impact of terrorism on financial markets*, Journal of Financial Crime, 2006, Vol. 13 N° 1, pp.7-25

JUILLET (A.) – *Face au terrorisme, la sûreté n'est plus une option !* Défis N°7, revue du département Intelligence et sécurité économiques, Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice, décembre 2016, pp 10-13.

JUILLET (A.) – *L'intelligence économique, enjeu de sûreté*, Cahier de la sécurité et de la justice N° 33, 2015, pp 10-15.

JUILLET (A.) – *Sécurité et sûreté de l'entreprise : la montée en puissance des risques liés aux actifs immatériels*, Les cahiers de Friedland, N° 10, 2012, pp 65-68.

KAPLAN (R.S.) & MIKES (A.) – *Managing risks: A new framework*. Harvard Business Review, Vol. 90 N° 6, 2012, pp 48-60.

KESSLER (O.) & DAASE (C.) – *From insecurity to uncertainty: risk and the paradox of security politics*, Alternatives, Vol. 33, 2008, pp 211-232.

KOTABE (M.) – *Global security risks and international competitiveness*, Journal of International Management, Vol. 11, 2005, pp 453–455.

KUNREUTHER (H.) & HEAL (G.) – *Interdependent Security*, The journal of Risk and Uncertainty, Vol 26, N° 2/3, 2003, pp 231-249.

LAROBINA (M. D.) & PATE (R. L.) – *The impact of terrorism on business*, Journal of global business issues, 2009, 3, 1, pp 147-155.

LATOUR (X.) – *La consolidation du droit applicable aux activités d'importance vitales*, Cahier de la sécurité et de la justice N° 34, mai 2016, pp 130-137.

LATOUR (X.) – *La place du secteur privé dans la politique moderne de sécurité*, AJDA 2010, pp. 657-663.

LECOCQ (P-A.) – *L'approche constitutionnelle et législative de la privatisation de la sécurité en France*, In ROCHE (J-J.) Dir, *Insécurité publique, sécurité privée ? Essais sur les nouveaux mercenaires*, Economica, Paris 2005, pp 47-84.

LEBOEUF (A.) – *Protection des expatriés : bonnes pratiques des entreprises et des ONG*, Sécurité & Stratégie N° 7, La Documentation Française, 2011, pp 46-54.

LEESE (M.) – *Governing airport security between the market and the public good*, Criminology & Criminal Justice, 2016, Vol. 16(2) pp 158–175.

LIPPERT (R-K), WALBY (K) & RHYS (S.) – *Multiplicities of corporate security: Identifying emerging types, trends and issues*, Security Journal, Volume 26, 2013, pp 206-221.

LOBO-GUERRERO (L.) – *Biopolitics of specialized risk : An analysis of kidnap and ransom insurance*. Security Dialogue, Vol.38, 2007, pp 315-334.

LUBDEY (C.R.), BROOKS (D.J.) & COOLE (M.P.) – *Corporate security: Identifying and understanding the levels of security work in an organization*, Asian Criminology, 2017.

LUND PETERSEN (K.) – *When risk meets security*, Alternatives, Vol. 33, 2008, pp 173-190.

LUND PETERSEN (K.) – *Risk analysis – A field within security studies*, European journal of international relation, 2011, 18, pp 693-717.

LUND PETERSEN (K.) – *The corporate security professional: A hybrid agent between corporate and national security*, Security Journal, Vol. 26, 3, 2013, pp 222-235.

MÄKINEN (J.) & KOURULA (A.) – *Pluralism in Political Corporate Social Responsibility*, Business Ethics Quarterly 22:4, octobre 2012, pp 649-678.

MASRAFF (A.), DREVON (A.) & VILLARD (E.) – *Voyage d'affaire et hôtellerie: la sûreté au cœur de la relation commerciale*, Sécurité & Stratégie N° 22, 2016, pp 64-72.

MIKES (A.) & KAPLAN (R. S.) – *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*, 2014 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper.

MILLIKEN (F. J.) – *Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty*, Academy of Management Review. 1987, Vol. 12, N°1, 133-143.

MULONE (M.) & DUPONT (B.) – *Gouvernance de la sécurité et capital: les gestionnaires de la sécurité privée*. Déviance et Société, 2008/1 Vol 32, pp 21-42.

NAIM (M.) – *Organized crime takes office*, Foreign Affairs, Vol. 91, N°3, mai-juin 2012, pp 100-111.

NAJAF (K.) & al. – *The Impact of Terrorism And Political Events On Stock Market: Empirical Evidence From Pakistan*, International Journal of scientific research and management, 2015, Vol. 3, N°6, pp 3036-3045

NALLA (M.) & MORASH (M) – *Assessing the scope of corporate security: Common practices and relationships with other business function*, Security Journal, Volume : 15 Issue:3, 2002, pp 7-19.

NISKANEN (W. A.) – *The Several Costs of Responding to the Threat of Terrorism*, Public choice, Vol. 128, N° 1/2, 2006, pp 351-356.

OCQUETEAU (F.) – *Chefs d’orchestre de la sûreté des entreprises à l’heure de la sécurité globale*, Champ pénal, Vol. VIII, 2011.

OCQUETEAU (F.) – *Pourquoi l’État français a-t-il armé les agents privés de sécurité ?* Métro Politique, mars 2018.

O’REILLY (C.) – *L’évolution de l’offre des professionnels du risque mondialisé*, Champ Pénal, Vol. X, 2013.

O’REILLY (C.) – *The transnational security consultancy industry : a case of state-corporate symbiosis*. Theoretical criminology, Vol 14, 2010, pp 183-210.

PAULIN (C.) – *La sécurité privée à l’aune du terrorisme*, Fondation pour la recherche stratégique, note N° 07/2015, 29 avril 2015.

PAUVERT (B.) – *L’entreprise coproductrice de sécurité*, Cahier de la sécurité et de la justice N° 34, mai 2016, pp 41-47.

PIERRE (H.) – *Globalisation et sûreté d’entreprise. Un enjeu entre criminalité, durabilité et bonne gouvernance*, Sécurité & Stratégie N°1, La Documentation Française, 2009a, pp 03-12.

PIERRE (H.) – *La rémunération des directeurs de sûreté d’entreprise à l’international depuis 2001. Un fort signe de reconnaissance de la fonction remis en cause par la crise*, Sécurité & Stratégie N° 2, La Documentation Française, 2009b, pp 74-77.

PRIOR (T.) & HAGMAN (J.) – *Mesuring resilience : methodological and political challenges of trend security concept*, Journal of Risk Research, 2013.

PRICE WATERHOUSE COOPERS – *21st Annual Global CEO Survey*, 2018.

QUEMENER (M.) – *Terrorisme et entreprise : quelles réponses juridiques ?*, Sécurité & Stratégie N° 28, 2017, pp 54-60.

RICHARD (J.) – *Du RSSI au Directeur des risques numériques*, Digital.security, 20 avril 2016.

RIDLEY (G.) – National security as a corporate social responsibility : critical infrastructure resilience, *Journal of business ethics*, 2001, 103, pp 111-125.

RITCHEY (D.) – *Proud To Be Security: How Roles Changed After 9/11*, *Security*, septembre 2011.

ROCHE (J-J.) – *Does privatized security undermine the sovereign powers of the state? A view from France*, *Res Militaris*, Vol 1, N°1, 2010b.

SABATHÉ (J-M.) – *La mise en œuvre du décret SAIV par EDF*, *Sécurité & Stratégie* N° 4, La Documentation Française, 2010, pp 19-22.

SAMUESLON (P.) – *The pure theory of public expenditure*, *Review of economics and statistics*, 1954, Vol. 36, pp 387-389.

SCHERER (A.G.) & PALAZZO (G.) – *The new political role of business in a globalized world – A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy*. *Journal of management studies*, Vol. 49, 2011, pp 899-931.

Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité Nationale – *instruction générale interministérielle relative à la sécurité des activités d'importance vitale*. N°6600/SGDSN/PSE/PSN du 7 janvier 2014.

SHRIVASTAVA (P.) – *Managing risk in the age of terror*, *Risk Management*, 2005, Vol. 7 N°1, pp 63-70.

SHRIVASTAVA (S.), SOMPAR (K.) & PAZZAGLIA (F.) – *Normal Accident Theory versus High Reliability Theory: A resolution and call for an open systems view of accidents*, *Human Relations*, 2009, 62(9), pp 1357–1390.

SUDER (G.) & CZINKOTA (M.) – *Terrorism studies in international business, Increasing Knowledge, Reducing Victimization*, *AIB Insight*, Vol 13, n°4, 2013.

SULLIVAN-TAYLOR (B.) & WILSON (D.C.) – *Managing the Threat of Terrorism in British Travel and Leisure Organizations*, *Organization Studies*, 2009, Vol. 30 N° 2-3, pp 251-276.

SUNSTEIN (C.R.) – *Terrorism and probability neglect*, *The journal of risk and uncertainty*, Vol. 26, 2003, pp 121-136.

THOUVENIN (J-M.) – *L'arbitrage Eurotunnel*, *Annuaire français de droit international*, Vol 52, 2006, pp 199-212.

VAN DE VEN (A.H.), GANCO (M.) & HININGS (C.R.) – *Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs*, *Academy of Management Annals*, Vol. 7, N°. 1, 2013, pp 393-440.

VAN STEDEN (R.) & DE WAARD (J.) – *Acting like chameleons: On the McDonaldization of private security*, *Security Journal* Vol. 26, N° 3, 2013, pp 294–309.

VENTRE (D.) – *De l'utilité des indices de cybersécurité*, *Sécurité & Stratégie* N° 22, La Documentation Française, 2016, pp 5-11.

VERY (P.) – *Rebond, les besoins communs à toutes les directions de sûreté*, *Sécurité & Stratégie* N° 14, La Documentation Française, 2013, pp 21-25.

VERY (P.) & MONNET (B.) – *Réflexions sur la création de valeur... pour le crime organisé*, *Revue française de gestion*, 2009, N°196, pp 167-176.

VERY (P.) & MONNET (B.) – *Quand les organisations rencontrent le crime organisé*, *Revue française de gestion*, 2008/3 N°183, pp 179-200.

VERY (P.), MONNET (B.) & HASSID (O.) – *Enquête EDHEC - CDSE «Panorama 2008-2009 des crimes commis contre les entreprises»*, *Sécurité & Stratégie* N°3, La Documentation Française, 2010, pp 7-13.

VERY (P.) & WILSON (D.) – *Forgotten economic actors. How pirates, mafias and other illegitimate firms shape economic systems and competition*, *M@n@gement*, 15 (3), 2012, pp 245-252.

VUILLERME (J-P) – *Vers une vision extensive de la protection de notre patrimoine industriel, scientifique et technologique*, *Sécurité & Stratégie* N°3, La Documentation Française, 2010, pp 63-72.

VUILLERME (J-P) – *Positionnement et périmètre des directions de sûreté, Sécurité & Stratégie N°14*, La Documentation Française, 2013, pp 5-20.

WALBY (K.) & LIPPERT (R. K.) – *Ford first? Corporate security and the US department of war's plant protection service interior organization unit 1917-1918*, Labor history, Vol. 56, N°2, 2014, pp 117-135.

WEICH (K. E.), SUTCLIFFE (K. M.) & OBSTFELD (D.) – *Organizing for high reliability : Process of collective mindfulness* in SUTTON (R.S) et STAW (B.M.) Research in organizational behavior, Vol 1, Stanford Jai Press, 1999, pp 81-123,

WERNICK (D.A.) & VON GLINOW (M.A.) – *Reflections on the Evolving Terrorist Threat to Luxury Hotels: A Case Study on Marriott International*, Thunderbird International Business Review, 2012 Vol. 54, N°5, pp 729-746.

Table des annexes

<i>Annexe 1 – Modèle de questionnaire adressé aux membres du CDSE</i>	<i>252</i>
<i>Annexe 2 – Modalités des trois classes</i>	<i>261</i>
<i>Annexe 3 – Réponses détaillées</i>	<i>282</i>

Annexe 1 - Questionnaire CDSE – organisation de la fonction Sûreté/sécurité Juin 2014

Votre entreprise

1. Votre entreprise est-elle?

- Un groupe.....
- La filiale d'un groupe.....

2. Votre entreprise est du secteur?

- Primaire.....
- Secondaire.....
- Tertiaire.....

3. Votre entreprise est un OIV

- Oui.....
- Non.....

4. De quel secteur relève l'activité de votre entreprise ?

- Agriculture, sylviculture et pêche.....
- Industries extractives.....
- Industrie manufacturière.....
- Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné.....
- Production et distribution d'eau assainissement, gestion des déchets et dépollution
- Construction.....
- Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles.....

- Transports et entreposage.....
- Hébergement et restauration
- Information et communication.....
- Activités financières et d'assurance.....
- Activités immobilières
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Activités de services administratifs et de soutien
- Administration publique.....
- Enseignement
- Santé humaine et action sociale
- Arts, spectacles et activités récréatives
- Autres activités de services
- Activités des ménages en tant qu'employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre

5. Quel est l'effectif global de votre entreprise

- Moins de 100.....
- 100 à 1000
- 1000 à 5000
- 5000 à 10 000
- 10 000 à 50 000
- Plus de 50 000

6. Quelle proportion de l'effectif global de votre entreprise se trouve hors de France

- 0%
- 0 à 20%
- 20 à 50%
- 50 à 80%
- 80 à 100%

7. Quel est votre effectif global expatrié (hors familles) ?

Vous et votre direction

8. A titre personnel, avez-vous une expérience significative acquise auprès des services de sécurité de l'Etat ?

- Au sein des forces de sécurité publiques.....
- Des armées

9. Votre périmètre est-il ?

- National
- International
- Les deux

Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service hors sous-traitants :

- 10. Au siège
- 11. En région française
- 12. A l'étranger.....

Nombre de postes équivalents temps plein sous-traitants dans votre service (Agents de sécurité.....):

- 13. Au siège
- 14. En région française

15. A l'étranger.....

16. Comment qualifieriez-vous le poids de la contrainte juridique sur les activités de sécurité privée en France ?

- Très excessif.....
- Excessif
- Moyen
- Faible.....
- Nul.....

17. Disposez-vous de responsables régionaux en France ?

- Oui.....
- Non.....

18. Disposez-vous de responsables régionaux hors de France ?

- Non concerné
- Oui.....
- Non.....

19. Dans votre direction, un service spécifique (ou une personne dédiée) est-il en charge des questions de sûreté internationale ?

- Non concerné
- Oui.....
- Non.....

20. Disposez-vous d'outils de mesure de la performance de votre activité ?

- Oui.....
- Non.....

21. Si oui, quelles formes prennent ces évaluations ?

.....

Votre environnement sécuritaire

22. Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain) ?

- Oui.....
- Non.....

23. Si oui, quel est l'effectif de ce service ?.....

24. Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain) ?

- Oui.....
- Non.....

25. Si oui, quel est l'effectif de ce service ?

Faite vous appel à un prestataire externe pour évaluer ?

26. L'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)

27. L'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)

Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires ?

28. En France

- Critique.....
- Elevée.....
- Moyenne.....
- Faible.....
- Nulle.....

29. Hors de France

- Critique.....
- Elevée.....
- Moyenne.....
- Faible.....
- Nulle.....

Positionnement hiérarchique

Quel est ?

30. L'intitulé de votre Direction :

31. Votre titre

32. Êtes-vous membre du COMEX ?

- Oui.....
- Non.....

33. Votre N+1 est-il membre du COMEX ?

- Oui.....

- Non.....

34. Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année ?

- Jamais.....
- 1 à 3 fois.....
- 3 à 10 fois.....
- Plus de 10 fois.....

35. Relevez-vous ?

- De la direction générale de votre entreprise.....
- Du secrétariat général de votre entreprise.....
- De la direction des risques.....
- De la DRH.....

36. Autres (précisez)

37. Disposez-vous de votre propre budget ?

- Oui.....
- Non.....

38. Si oui, ce dernier est de (hors masse salariale) ?

- Moins de 100 000 euros/an.....
- 100 000 à 500 000 euros/an.....
- 500 000 à 1 million d'euros/an.....
- 1 à 5 millions d'euros/an.....

- Plus de 5 millions d'euros/an

Périmètre de votre direction

Couvre-t-il (cocher la case si la réponse est affirmative) ?

- 39. La sécurité incendie.....
- 40. L'hygiène et la sécurité au travail (HSCT)
- 41. La sûreté des personnes.....
- 42. La protection des biens (dont infrastructures vitales)
- 43. La protection des voyageurs d'affaire
- 44. La gestion du programme d'assistance sanitaire de vos voyageurs et expatriés.....
- 45. La gestion de crise.....
- 46. La continuité d'activité.....
- 47. La sécurité IT
- 48. L'intelligence économique
- 49. La protection du patrimoine informationnel
- 50. Le risque d'image.....
- 51. La lutte contre la fraude interne
- 52. La lutte contre la fraude externe.....
- 53. La lutte contre la contrefaçon.....
- 54. La gestion des risques
- 55. La conformité
- 56. L'anti-blanchiment

57. Existe-il un comité sécurité au sein de votre entreprise ?

- Oui.....
- Non.....

Êtes-vous consulté (cocher la case si la réponse est affirmative)?

58. Sur les évolutions stratégiques du groupe (projets d'implantations....)
59. Sur certaines fusions/acquisitions
60. Sur certains recrutements sensibles.....
61. Sur certains contrats/clients potentiellement sensibles
62. Sur les nouvelles activités en pays à risques
63. Sur la sélection des prestataires et sous-traitants en pays à risques ou corrompus
64. Sur l'achat de prestations de sécurité, êtes-vous décisionnaire.....
65. Dans ce dernier cas, êtes-vous le seul décisionnaire

66. Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté ?

- Toujours
- Souvent.....
- Parfois
- Rarement
- Jamais.....

67. Finalement, considérez-vous que votre périmètre d'intervention couvre correctement l'ensemble de la sécurité ?

- Oui.....
- Non.....

Commentaires éventuels

Annexe 2 – Modalités des trois classes

Caractérisation par les modalités des classes de la partition

Coupure 'a' de l'arbre en 3 classes

Classe: Classe 1 / 3 (Effectif 22 - Pourcentage: 30.56)

Libellés variables des	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Probabilité
Périmètre fraude interne	non	86,36	45,83	57,58	4,44	0,000
Périmètre fraude externe	non	86,36	50,00	52,78	3,96	0,000
Périmètre sécurité incendie	Oui	63,64	31,94	60,87	3,50	0,000
Périmètre HSCT	Oui	45,45	19,44	71,43	3,26	0,001
Effectif évaluation environnement national	NC	95,45	72,22	40,38	2,83	0,002
Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	non	95,45	73,61	39,62	2,68	0,004
Titre	Sécurité	40,91	19,44	64,29	2,65	0,004
Montant Budget propre	Moins de 100 000 euros	31,82	13,89	70,00	2,46	0,007
Périmètre anti-blanchiment	non	100,00	83,33	36,67	2,41	0,008
Dénomination de votre service	Sécurité et Sûreté	27,27	11,11	75,00	2,39	0,008
Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	Oui	81,82	59,72	41,86	2,33	0,010
Effectif global de votre entreprise	5000 a 10000	31,82	15,28	63,64	2,16	0,015
Périmètre intelligence économique	non	68,18	47,22	44,12	2,11	0,017
Périmètre lutte contrefaçon	non	100,00	86,11	35,48	2,07	0,019
Périmètre conformité	non	95,45	79,17	36,84	2,06	0,020
Effectif global expatriés	De 20 à 100	18,18	6,94	80,00	1,91	0,028
Secteur économique	Secondaire	77,27	59,72	39,53	1,78	0,038
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	non	40,91	25,00	50,00	1,75	0,040

Mesure de la performance de votre activité	non	54,55	37,50	44,44	1,71	0,044
Dénomination de votre service	Sécurité	36,36	22,22	50,00	1,58	0,057
Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	Oui	59,09	43,06	41,94	1,56	0,059
Responsables régionaux hors de France	non	40,91	26,39	47,37	1,55	0,061
consulté recrutements sensibles	non	54,55	38,89	42,86	1,54	0,062
Titre	Sécurité et Sûreté	27,27	15,28	54,55	1,49	0,068
Exposition sécuritaire hors de France	Critique	13,64	5,56	75,00	1,39	0,082
OIV	non	72,73	58,33	38,10	1,39	0,082
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	Moins de 3	54,55	40,28	41,38	1,37	0,085
Vous sentez vous écouté?	Souvent	68,18	54,17	38,46	1,33	0,092
Consulté fusions/acquisitions	non	72,73	59,72	37,21	1,24	0,108
Service de rattachement	De la DG de votre en	54,55	41,67	40,00	1,21	0,113
Périmètre protection des voyageurs d'affaire	Oui	90,91	80,56	34,48	1,16	0,123
Périmètre national et/ou international	Les deux	81,82	70,83	35,29	1,08	0,140
Service de rattachement	De la DRH	22,73	13,89	50,00	1,07	0,143
Budget propre	non	22,73	13,89	50,00	1,07	0,143
Proportion de l'effectif global hors de France	0 à 20%	36,36	26,39	42,11	0,98	0,162
Consulté sélection partenaires en pays à risque	non	68,18	58,33	35,71	0,86	0,194
Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	non	45,45	36,11	38,46	0,83	0,203
Groupe	*Réponse manquante*	9,09	4,17	66,67	0,77	0,219
Exposition sécuritaire hors de France	élevée	50,00	41,67	36,67	0,69	0,244
Effectif global expatriés	Moins de 20	13,64	8,33	50,00	0,65	0,259
Expérience sécurité publique ou armée	Aucun des deux	36,36	29,17	38,10	0,62	0,268
Périmètre sécurité IT	non	72,73	65,28	34,04	0,60	0,273
Effectif global expatriés	Plus de 1000	18,18	12,50	44,44	0,60	0,273

Proportion de l'effectif global hors de France	20 à 50%	18,18	12,50	44,44	0,60	0,273
Périmètre gestion des risques	non	54,55	47,22	35,29	0,57	0,284
Etes-vous membre du COMEX	non	95,45	90,28	32,31	0,51	0,305
Périmètre sûreté des personnes	Oui	100,00	95,83	31,88	0,44	0,329
Exposition sécuritaire en France	Critique	4,55	4,17	33,33	0,44	0,329
Protection des biens	non	4,55	4,17	33,33	0,44	0,329
N+1 membre du COMEX	Oui	72,73	66,67	33,33	0,44	0,329
Evaluation environnement international	non	54,55	48,61	34,29	0,41	0,340
Consulté nouvelles activités en pays à risque	Oui	68,18	62,50	33,33	0,39	0,349
Titre	autre	9,09	5,56	50,00	0,37	0,357
Dénomination de votre service	autre	9,09	5,56	50,00	0,37	0,357
Montant de votre budget	NC	18,18	13,89	40,00	0,36	0,360
Périmètre national et/ou international	International	13,64	9,72	42,86	0,35	0,363
Interventions au COMEX chaque année	Jamais	40,91	36,11	34,62	0,30	0,380
Périmètre continuité d'activité	non	59,09	54,17	33,33	0,30	0,383
Montant de votre budget	1 à 5 millions d'euros	18,18	18,06	30,77	0,29	0,387
Effectif évaluation environnement international	NC	54,55	50,00	33,33	0,26	0,399
Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	Oui	54,55	50,00	33,33	0,26	0,399
Comité de sécurité	Oui	50,00	50,00	30,56	0,26	0,399
Expérience sécurité publique ou armée	Les deux	9,09	8,33	33,33	0,25	0,400
Responsables régionaux en France	non	63,64	59,72	32,56	0,18	0,428
Interventions au COMEX chaque année	1 à 3 fois	40,91	40,28	31,03	0,18	0,428
Périmètre risque d'image	non	63,64	59,72	32,56	0,18	0,428
Prestataire environnement national	non	81,82	80,56	31,03	0,17	0,433
Groupe	Un groupe	81,82	80,56	31,03	0,17	0,433
Effectif global de votre entreprise	1000 à 5000	13,64	12,50	33,33	0,15	0,439
Expérience sécurité publique ou armée	Armée	40,91	37,50	33,33	0,14	0,444

Périmètre gestion de crise	Oui	86,36	84,72	31,15	0,13	0,448
Seul décisionnaire?	Oui	13,64	11,11	37,50	0,09	0,465
Interventions au COMEX chaque année	3 à 10 fois	18,18	16,67	33,33	0,08	0,467
Autres		86,36	83,33	31,67	0,08	0,467
Décisionnaire sur achat de prestations de sécurité	non	31,82	29,17	33,33	0,06	0,475
Périmètre protection patrimoine informationnel	Oui	72,73	70,83	31,37	0,06	0,475
Comité de sécurité	non	50,00	47,22	32,35	0,06	0,477
Vous sentez vous écouté?	*Réponse manquante*	4,55	2,78	50,00	0,05	0,479
Dénomination de votre service	*Réponse manquante*	4,55	2,78	50,00	0,05	0,479
Relevez-vous de?	De la direction des risques	9,09	6,94	40,00	0,03	0,486
Vous sentez vous écouté?	Rarement	9,09	6,94	40,00	0,03	0,486
Effectif global expatriés	De 100 à 500	22,73	20,83	33,33	0,03	0,489
Exposition sécuritaire en France	élevée	27,27	25,00	33,33	0,02	0,492
Final	non	27,27	25,00	33,33	0,02	0,492
Responsables régionaux en France	Oui	36,36	38,89	28,57	-0,02	0,491
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Oui	59,09	61,11	29,55	-0,02	0,491
Interventions au COMEX chaque année	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,05	0,479
Effectif évaluation environnement national	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,05	0,479
Comité de sécurité	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,05	0,479
Effectif global de votre entreprise	100 à 1000	0,00	2,78	0,00	-0,05	0,479
Titre	risques	0,00	2,78	0,00	-0,05	0,479
Relevez-vous de?	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,05	0,479
Proportion de l'effectif global hors de France	50 à 80%	27,27	29,17	28,57	-0,06	0,475
Périmètre protection patrimoine informationnel	non	27,27	29,17	28,57	-0,06	0,475
Décisionnaire sur achat de prestations de sécurité	Oui	68,18	70,83	29,41	-0,06	0,475
Seul décisionnaire?	non	86,36	88,89	29,69	-0,09	0,465
Périmètre gestion de crise	non	13,64	15,28	27,27	-0,13	0,448

Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	De 3 à 10	36,36	37,50	29,63	-0,14	0,444
Effectif évaluation environnement international	2 à 5 personnes	9,09	12,50	22,22	-0,15	0,439
Effectif global de votre entreprise	10000 à 50000	22,73	26,39	26,32	-0,16	0,437
Final	Oui	72,73	73,61	30,19	-0,16	0,437
Prestataire environnement national	Oui	18,18	19,44	28,57	-0,17	0,433
Périmètre risque d'image	Oui	36,36	40,28	27,59	-0,18	0,428
Exposition sécuritaire en France	moyenne	36,36	40,28	27,59	-0,18	0,428
Exposition sécuritaire en France	faible	27,27	27,78	30,00	-0,24	0,406
Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	non	45,45	50,00	27,78	-0,26	0,399
Effectif évaluation environnement international	1 personne	31,82	31,94	30,43	-0,27	0,393
Relevez-vous de?	Autre	13,64	18,06	23,08	-0,29	0,387
Périmètre continuité d'activité	Oui	40,91	45,83	27,27	-0,30	0,383
Effectif global expatriés	De 500 à 1000	9,09	9,72	28,57	-0,35	0,363
Effectif évaluation environnement national	2 à 5 personnes	4,55	5,56	25,00	-0,37	0,357
Exposition sécuritaire hors de France	faible	4,55	5,56	25,00	-0,37	0,357
Responsables régionaux hors de France	Oui	50,00	55,56	27,50	-0,37	0,354
Consulté nouvelles activités en pays à risque	non	31,82	37,50	25,93	-0,39	0,349
Proportion de l'effectif global hors de France	80 à 100%	18,18	23,61	23,53	-0,40	0,345
Evaluation environnement international	Oui	45,45	51,39	27,03	-0,41	0,340
N+1 membre du COMEX	non	27,27	33,33	25,00	-0,44	0,329
Protection des biens	Oui	95,45	95,83	30,43	-0,44	0,329
Périmètre sûreté des personnes	non	0,00	4,17	0,00	-0,44	0,329
Effectif évaluation environnement international	*Réponse manquante*	0,00	4,17	0,00	-0,44	0,329
Effectif évaluation environnement national	de 6 à 10 personnes	0,00	4,17	0,00	-0,44	0,329
OIV	*Réponse manquante*	0,00	4,17	0,00	-0,44	0,329

Dénomination de votre service	risques	0,00	4,17	0,00	-0,44	0,329
Interventions au COMEX chaque année	Plus de 10 fois	0,00	4,17	0,00	-0,44	0,329
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	*Réponse manquante*	4,55	9,72	14,29	-0,51	0,305
Etes-vous membre du COMEX	Oui	4,55	9,72	14,29	-0,51	0,305
Périmètre gestion des risques	Oui	45,45	52,78	26,32	-0,57	0,284
Périmètre sécurité IT	Oui	27,27	34,72	24,00	-0,60	0,273
Montant de votre budget	plus de 5 millions d	4,55	11,11	12,50	-0,74	0,228
Secteur économique	*Réponse manquante*	0,00	5,56	0,00	-0,76	0,224
Exposition sécuritaire hors de France	moyenne	27,27	36,11	23,08	-0,76	0,222
Responsables régionaux hors de France	Non concerné	9,09	16,67	16,67	-0,79	0,216
Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	Oui	54,55	63,89	26,09	-0,83	0,203
Vous sentez vous écouté?	Toujours	13,64	22,22	18,75	-0,85	0,199
Consulté sélection partenaires en pays à risque	Oui	31,82	41,67	23,33	-0,86	0,194
OIV	Oui	27,27	37,50	22,22	-0,92	0,178
Vous sentez vous écouté?	Parfois	4,55	12,50	11,11	-0,96	0,168
Montant de votre budget	100 000 à 500 000 euros	22,73	33,33	20,83	-0,99	0,160
Effectif global de votre entreprise	plus de 50000	31,82	43,06	22,58	-1,02	0,154
Budget propre	Oui	77,27	86,11	27,42	-1,07	0,143
Secteur économique	Tertiaire	22,73	34,72	20,00	-1,15	0,124
Périmètre protection des voyageurs d'affaire	non	9,09	19,44	14,29	-1,16	0,123
Groupe	Filiale d'un groupe	4,55	13,89	10,00	-1,17	0,122
Dénomination de votre service	Security	4,55	13,89	10,00	-1,17	0,122
Expérience sécurité publique ou armée	Sécurité publique	13,64	25,00	16,67	-1,19	0,117
Consulté fusions/acquisitions	Oui	27,27	40,28	20,69	-1,24	0,108
Montant de votre budget	500 000 à 1 000 000	0,00	8,33	0,00	-1,27	0,102
Proportion de l'effectif global hors de France	0%	0,00	8,33	0,00	-1,27	0,102
Effectif global expatriés	*Réponse manquante*	18,18	31,94	17,39	-1,40	0,080

Effectif global expatriés	NC	0,00	9,72	0,00	-1,49	0,068
Exposition sécuritaire hors de France	NC	0,00	9,72	0,00	-1,49	0,068
consulté recrutements sensibles	Oui	45,45	61,11	22,73	-1,54	0,062
Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	non	40,91	56,94	21,95	-1,56	0,059
Titre	Sûreté	22,73	38,89	17,86	-1,62	0,052
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	De 11 à 50	0,00	11,11	0,00	-1,70	0,045
Mesure de la performance de votre activité	Oui	45,45	62,50	22,22	-1,71	0,044
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Non concerné	0,00	12,50	0,00	-1,89	0,029
Périmètre national et/ou international	National	4,55	19,44	7,14	-1,89	0,029
Périmètre conformité	Oui	4,55	20,83	6,67	-2,06	0,020
Périmètre lutte contrefaçon	Oui	0,00	13,89	0,00	-2,07	0,019
Périmètre intelligence économique	Oui	31,82	52,78	18,42	-2,11	0,017
Dénomination de votre service	Sûreté	18,18	38,89	14,29	-2,18	0,015
Effectif évaluation environnement national	1 personne	0,00	15,28	0,00	-2,25	0,012
Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	non	18,18	40,28	13,79	-2,33	0,010
Titre	Security	0,00	16,67	0,00	-2,41	0,008
Relevez-vous de?	Secrétariat général	0,00	16,67	0,00	-2,41	0,008
Périmètre anti-blanchiment	Oui	0,00	16,67	0,00	-2,41	0,008
Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	Oui	4,55	26,39	5,26	-2,68	0,004
Périmètre HSCT	non	54,55	80,56	20,69	-3,26	0,001
Périmètre sécurité incendie	non	36,36	68,06	16,33	-3,50	0,000
Périmètre fraude externe	Oui	13,64	50,00	8,33	-3,96	0,000
Périmètre fraude interne	Oui	13,64	54,17	7,69	-4,44	0,000

Classe: Classe 2 / 3 (Effectif : 12 - Pourcentage: 16.67)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Probabilité
Périmètre national et/ou international	National	91,67	19,44	78,57	5,95	0,000
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Non concerné	75,00	12,50	100,00	5,84	0,000
Responsables régionaux hors de France	Non concerné	75,00	16,67	75,00	4,89	0,000
Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	non	100,00	40,28	41,38	4,50	0,000
Périmètre protection des voyageurs d'affaire	non	75,00	19,44	64,29	4,46	0,000
Exposition sécuritaire hors de France	NC	50,00	9,72	85,71	3,96	0,000
Consulté nouvelles activités en pays à risque	non	91,67	37,50	40,74	3,95	0,000
Evaluation environnement international	non	100,00	48,61	34,29	3,87	0,000
consulté recrutements sensibles	non	91,67	38,89	39,29	3,83	0,000
Effectif évaluation environnement international	NC	100,00	50,00	33,33	3,77	0,000
Proportion de l'effectif global hors de France	0%	41,67	8,33	83,33	3,42	0,000
Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	non	100,00	56,94	29,27	3,28	0,001
Consulté sélection partenaires en pays à risque	non	100,00	58,33	28,57	3,19	0,001
Effectif global expatriés	NC	41,67	9,72	71,43	3,09	0,001
Consulté fusions/acquisitions	non	100,00	59,72	27,91	3,09	0,001
Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	non	91,67	50,00	30,56	2,97	0,001
Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	non	75,00	36,11	34,62	2,70	0,003
Effectif évaluation environnement national	de 6 à 10 personnes	25,00	4,17	100,00	2,68	0,004

Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	Moins de 3	75,00	40,28	31,03	2,35	0,009
Dénomination de votre service	Sécurité	50,00	22,22	37,50	2,05	0,020
Relevez-vous de?	Autre	41,67	18,06	38,46	1,82	0,034
N+1 membre du COMEX	non	58,33	33,33	29,17	1,65	0,050
Périmètre fraude externe	non	75,00	50,00	25,00	1,59	0,056
Périmètre risque d'image	non	83,33	59,72	23,26	1,53	0,063
Secteur économique	Tertiaire	58,33	34,72	28,00	1,53	0,063
Périmètre sûreté des personnes	non	16,67	4,17	66,67	1,48	0,070
Exposition sécuritaire en France	Critique	16,67	4,17	66,67	1,48	0,070
Périmètre gestion de crise	non	33,33	15,28	36,36	1,42	0,078
Périmètre protection patrimoine informationnel	non	50,00	29,17	28,57	1,37	0,085
Périmètre anti-blanchiment	non	100,00	83,33	20,00	1,33	0,091
OIV	Oui	58,33	37,50	25,93	1,30	0,097
Périmètre fraude interne	non	66,67	45,83	24,24	1,27	0,102
Périmètre gestion des risques	non	66,67	47,22	23,53	1,16	0,123
Dénomination de votre service	autre	16,67	5,56	50,00	1,14	0,127
Exposition sécuritaire hors de France	faible	16,67	5,56	50,00	1,14	0,127
Final	non	41,67	25,00	27,78	1,09	0,138
Effectif global de votre entreprise	1000 à 5000	25,00	12,50	33,33	0,97	0,166
Proportion de l'effectif global hors de France	0 à 20%	41,67	26,39	26,32	0,96	0,168
Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	Oui	41,67	26,39	26,32	0,96	0,168
Relevez-vous de?	De la direction des risques	16,67	6,94	40,00	0,87	0,191
Vous sentez-vous écouté?	Rarement	16,67	6,94	40,00	0,87	0,191
Budget propre	non	25,00	13,89	30,00	0,79	0,214
Montant de votre budget	NC	25,00	13,89	30,00	0,79	0,214
Groupe	Filiale d'un groupe	25,00	13,89	30,00	0,79	0,214
Interventions au COMEX chaque année	Jamais	50,00	36,11	23,08	0,78	0,219
Décisionnaire sur achat de prestations de sécurité	non	41,67	29,17	23,81	0,71	0,238

Effectif global expatriés	Moins de 20	16,67	8,33	33,33	0,64	0,260
Mesure de la performance de votre activité	Oui	75,00	62,50	20,00	0,64	0,261
Etes-vous membre du COMEX	non	100,00	90,28	18,46	0,64	0,262
Périmètre continuité d'activité	Oui	58,33	45,83	21,21	0,64	0,262
Effectif global de votre entreprise	5000 a 10000	25,00	15,28	27,27	0,63	0,264
Vous sentez vous écouté?	*Réponse manquante*	8,33	2,78	50,00	0,50	0,308
Effectif global de votre entreprise	100 à 1000	8,33	2,78	50,00	0,50	0,308
Comité de sécurité	*Réponse manquante*	8,33	2,78	50,00	0,50	0,308
Interventions au COMEX chaque année	*Réponse manquante*	8,33	2,78	50,00	0,50	0,308
Relevez-vous de?	Secrétariat général	25,00	16,67	25,00	0,48	0,317
Montant de votre budget	500 000 à 1 000 000	8,33	8,33	16,67	0,47	0,320
Exposition sécuritaire en France	élevée	25,00	25,00	16,67	0,32	0,373
Expérience sécurité publique ou armée	Sécurité publique	25,00	25,00	16,67	0,32	0,373
Comité de sécurité	Oui	58,33	50,00	19,44	0,31	0,377
Montant de votre budget	100 000 à 500 000 euros	33,33	33,33	16,67	0,31	0,378
Seul décisionnaire?	non	91,67	88,89	17,19	0,26	0,399
Montant de votre budget	plus de 5 millions d	16,67	11,11	25,00	0,26	0,399
Périmètre sécurité IT	non	66,67	65,28	17,02	0,24	0,404
Titre	Sécurité et Sûreté	16,67	15,28	18,18	0,22	0,413
Effectif évaluation environnement national	1 personne	16,67	15,28	18,18	0,22	0,413
Interventions au COMEX chaque année	1 à 3 fois	41,67	40,28	17,24	0,20	0,421
Exposition sécuritaire en France	moyenne	41,67	40,28	17,24	0,20	0,421
Responsables régionaux en France	non	66,67	59,72	18,60	0,20	0,421
Périmètre sécurité incendie	non	75,00	68,06	18,37	0,20	0,422
Périmètre HSCT	Oui	25,00	19,44	21,43	0,19	0,425
Prestataire environnement national	Oui	25,00	19,44	21,43	0,19	0,425
Titre	Sécurité	25,00	19,44	21,43	0,19	0,425
Protection des biens	non	8,33	4,17	33,33	0,19	0,426
Dénomination de votre service	risques	8,33	4,17	33,33	0,19	0,426

OIV	*Réponse manquante*	8,33	4,17	33,33	0,19	0,426
Groupe	*Réponse manquante*	8,33	4,17	33,33	0,19	0,426
Périmètre intelligence économique	non	50,00	47,22	17,65	0,10	0,460
Titre	Sûreté	41,67	38,89	17,86	0,09	0,464
Vous sentez-vous écouté?	Parfois	16,67	12,50	22,22	0,09	0,466
Périmètre lutte contrefaçon	non	91,67	86,11	17,74	0,07	0,471
Titre	autre	8,33	5,56	25,00	0,07	0,474
Secteur économique	*Réponse manquante*	8,33	5,56	25,00	0,07	0,474
Périmètre conformité	Oui	25,00	20,83	20,00	0,05	0,479
Expérience sécurité publique ou armée	Aucun des deux	33,33	29,17	19,05	0,03	0,487
Expérience sécurité publique ou armée	Armée	41,67	37,50	18,52	0,02	0,492
Périmètre conformité	non	75,00	79,17	15,79	-0,05	0,479
Exposition sécuritaire hors de France	Critique	0,00	5,56	0,00	-0,07	0,474
Effectif évaluation environnement national	2 à 5 personnes	0,00	5,56	0,00	-0,07	0,474
Montant de votre budget	Moins de 100 000 euros	8,33	13,89	10,00	-0,07	0,471
Périmètre lutte contrefaçon	Oui	8,33	13,89	10,00	-0,07	0,471
Effectif global expatriés	Plus de 1000	8,33	12,50	11,11	-0,09	0,466
Responsables régionaux en France	Oui	33,33	38,89	14,29	-0,09	0,464
Périmètre intelligence économique	Oui	50,00	52,78	15,79	-0,10	0,460
Protection des biens	Oui	91,67	95,83	15,94	-0,19	0,426
Effectif évaluation environnement international	*Réponse manquante*	0,00	4,17	0,00	-0,19	0,426
Interventions au COMEX chaque année	Plus de 10 fois	0,00	4,17	0,00	-0,19	0,426
Prestataire environnement national	non	75,00	80,56	15,52	-0,19	0,425
Périmètre HSCT	non	75,00	80,56	15,52	-0,19	0,425
Périmètre sécurité incendie	Oui	25,00	31,94	13,04	-0,20	0,422
Effectif global expatriés	*Réponse manquante*	25,00	31,94	13,04	-0,20	0,422
Périmètre sécurité IT	Oui	33,33	34,72	16,00	-0,24	0,404
Seul décisionnaire?	Oui	8,33	11,11	12,50	-0,26	0,399
Effectif global expatriés	De 20 à 100	0,00	6,94	0,00	-0,28	0,390

Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	non	16,67	25,00	11,11	-0,32	0,373
Titre	Security	8,33	16,67	8,33	-0,36	0,359
Effectif global de votre entreprise	10000 à 50000	16,67	26,39	10,53	-0,44	0,329
Responsables régionaux hors de France	non	16,67	26,39	10,53	-0,44	0,329
Expérience sécurité publique ou armée	Les deux	0,00	8,33	0,00	-0,47	0,320
Montant de votre budget	1 à 5 millions d'euros	8,33	18,06	7,69	-0,50	0,310
Dénomination de votre service	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,50	0,308
Titre	risques	0,00	2,78	0,00	-0,50	0,308
Relevez-vous de?	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,50	0,308
Effectif évaluation environnement national	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,50	0,308
Exposition sécuritaire hors de France	moyenne	25,00	36,11	11,54	-0,53	0,298
Exposition sécuritaire en France	faible	16,67	27,78	10,00	-0,56	0,288
Périmètre continuité d'activité	non	41,67	54,17	12,82	-0,64	0,262
Vous sentez vous écouté?	Souvent	41,67	54,17	12,82	-0,64	0,262
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	*Réponse manquante*	0,00	9,72	0,00	-0,64	0,262
Effectif global expatriés	De 500 à 1000	0,00	9,72	0,00	-0,64	0,262
Périmètre national et/ou international	International	0,00	9,72	0,00	-0,64	0,262
Êtes-vous membre du COMEX	Oui	0,00	9,72	0,00	-0,64	0,262
Mesure de la performance de votre activité	non	25,00	37,50	11,11	-0,64	0,261
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	De 3 à 10	25,00	37,50	11,11	-0,64	0,261
Décisionnaire sur achat de prestations de sécurité	Oui	58,33	70,83	13,73	-0,71	0,238
Comité de sécurité	non	33,33	47,22	11,76	-0,73	0,231
Dénomination de votre service	Sûreté	25,00	38,89	10,71	-0,75	0,228
Effectif global expatriés	De 100 à 500	8,33	20,83	6,67	-0,75	0,226
Dénomination de votre service	Sécurité et Sûreté	0,00	11,11	0,00	-0,79	0,214
Postes équivalent temps plein dans	De 11 à 50	0,00	11,11	0,00	-0,79	0,214

vosre direction au siège						
Budget propre	Oui	75,00	86,11	14,52	-0,79	0,214
Effectif évaluation environnement national	NC	58,33	72,22	13,46	-0,83	0,202
Vous sentez vous écouté?	Toujours	8,33	22,22	6,25	-0,87	0,191
Effectif évaluation environnement international	2 à 5 personnes	0,00	12,50	0,00	-0,94	0,174
Proportion de l'effectif global hors de France	20 à 50%	0,00	12,50	0,00	-0,94	0,174
Groupe	Un groupe	66,67	80,56	13,79	-0,94	0,173
Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	non	58,33	73,61	13,21	-0,96	0,168
Proportion de l'effectif global hors de France	80 à 100%	8,33	23,61	5,88	-0,99	0,161
Effectif global de votre entreprise	plus de 50000	25,00	43,06	9,68	-1,07	0,143
Dénomination de votre service	Security	0,00	13,89	0,00	-1,08	0,141
Relevez-vous de?	De la DRH	0,00	13,89	0,00	-1,08	0,141
Périmètre gestion des risques	Oui	33,33	52,78	10,53	-1,16	0,123
Autres		66,67	83,33	13,33	-1,25	0,106
Périmètre fraude interne	Oui	33,33	54,17	10,26	-1,27	0,102
Interventions au COMEX chaque année	3 à 10 fois	0,00	16,67	0,00	-1,33	0,091
Périmètre anti-blanchiment	Oui	0,00	16,67	0,00	-1,33	0,091
Périmètre protection patrimoine informationnel	Oui	50,00	70,83	11,76	-1,37	0,085
Périmètre gestion de crise	Oui	66,67	84,72	13,11	-1,42	0,078
Proportion de l'effectif global hors de France	50 à 80%	8,33	29,17	4,76	-1,44	0,075
Périmètre sûreté des personnes	Oui	83,33	95,83	14,49	-1,48	0,070
Périmètre risque d'image	Oui	16,67	40,28	6,90	-1,53	0,063
Périmètre fraude externe	Oui	25,00	50,00	8,33	-1,59	0,056
OIV	non	33,33	58,33	9,52	-1,60	0,055
Final	Oui	50,00	73,61	11,32	-1,63	0,052
Relevez-vous de?	De la DG de votre en	16,67	41,67	6,67	-1,64	0,051
N+1 membre du COMEX	Oui	41,67	66,67	10,42	-1,65	0,050

Secteur économique	Secondaire	33,33	59,72	9,30	-1,71	0,044
Exposition sécuritaire hors de France	élevée	8,33	41,67	3,33	-2,36	0,009
Effectif évaluation environnement international	1 personne	0,00	31,94	0,00	-2,51	0,006
Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	Oui	25,00	63,89	6,52	-2,70	0,003
Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	Oui	8,33	50,00	2,78	-2,97	0,001
Consulté fusions/acquisitions	Oui	0,00	40,28	0,00	-3,09	0,001
Consulté sélection partenaires en pays à risque	Oui	0,00	41,67	0,00	-3,19	0,001
Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	Oui	0,00	43,06	0,00	-3,28	0,001
Responsables régionaux hors de France	Oui	8,33	55,56	2,50	-3,39	0,000
consulté recrutements sensibles	Oui	8,33	61,11	2,27	-3,83	0,000
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Oui	8,33	61,11	2,27	-3,83	0,000
Evaluation environnement international	Oui	0,00	51,39	0,00	-3,87	0,000
Consulté nouvelles activités en pays à risque	Oui	8,33	62,50	2,22	-3,95	0,000
Périmètre protection des voyageurs d'affaire	Oui	25,00	80,56	5,17	-4,46	0,000
Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	Oui	0,00	59,72	0,00	-4,50	0,000
Périmètre national et/ou international	Les deux	8,33	70,83	1,96	-4,72	0,000

Classe: Classe 3 / 3 (Effectif 38 - Pourcentage: 52.78)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Probabilité
Périmètre fraude interne	Oui	84,21	54,17	82,05	5,35	0,000
Périmètre fraude externe	Oui	78,95	50,00	83,33	5,12	0,000

consulté recrutements sensibles	Oui	86,84	61,11	75,00	4,61	0,000
Périmètre HSCT	non	97,37	80,56	63,79	3,67	0,000
Périmètre anti-blanchiment	Oui	31,58	16,67	100,00	3,57	0,000
Consulté fusions/acquisitions	Oui	60,53	40,28	79,31	3,53	0,000
Evaluation environnement international	Oui	71,05	51,39	72,97	3,33	0,000
Consulté sélection partenaires en pays à risque	Oui	60,53	41,67	76,67	3,24	0,001
Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	Oui	81,58	63,89	67,39	3,09	0,001
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Oui	78,95	61,11	68,18	3,07	0,001
Responsables régionaux hors de France	Oui	73,68	55,56	70,00	3,06	0,001
Périmètre sécurité incendie	non	84,21	68,06	65,31	2,88	0,002
Dénomination de votre service	Sûreté	55,26	38,89	75,00	2,81	0,003
Titre	Security	28,95	16,67	91,67	2,77	0,003
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	De 11 à 50	21,05	11,11	100,00	2,64	0,004
Périmètre national et/ou international	Les deux	84,21	70,83	62,75	2,39	0,008
Périmètre protection des voyageurs d'affaire	Oui	92,11	80,56	60,34	2,35	0,009
Consulté nouvelles activités en pays à risque	Oui	76,32	62,50	64,44	2,33	0,010
Périmètre lutte contrefaçon	Oui	23,68	13,89	90,00	2,28	0,011
Dénomination de votre service	Security	23,68	13,89	90,00	2,28	0,011
Périmètre intelligence économique	Oui	65,79	52,78	65,79	2,11	0,017
Effectif global de votre entreprise	plus de 50000	55,26	43,06	67,74	1,98	0,024
Budget propre	Oui	94,74	86,11	58,06	1,91	0,028
Effectif évaluation environnement national	1 personne	23,68	15,28	81,82	1,80	0,036
Vous sentez vous écouté?	Toujours	31,58	22,22	75,00	1,75	0,040
Effectif évaluation environnement international	1 personne	42,11	31,94	69,57	1,71	0,044

Effectif global expatriés	*Réponse manquante*	42,11	31,94	69,57	1,71	0,044
Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	Oui	60,53	50,00	63,89	1,66	0,049
Périmètre gestion des risques	Oui	63,16	52,78	63,16	1,63	0,051
Périmètre risque d'image	Oui	50,00	40,28	65,52	1,54	0,062
Périmètre conformité	Oui	28,95	20,83	73,33	1,51	0,065
Etes-vous membre du COMEX	Oui	15,79	9,72	85,71	1,46	0,072
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	*Réponse manquante*	15,79	9,72	85,71	1,46	0,072
Proportion de l'effectif global hors de France	80 à 100%	31,58	23,61	70,59	1,41	0,079
Relevez-vous de?	Secrétariat général	23,68	16,67	75,00	1,38	0,084
Exposition sécuritaire hors de France	moyenne	44,74	36,11	65,38	1,37	0,086
Final	Oui	81,58	73,61	58,49	1,35	0,088
Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	Oui	34,21	26,39	68,42	1,33	0,092
Titre	Sûreté	47,37	38,89	64,29	1,32	0,093
Proportion de l'effectif global hors de France	50 à 80%	36,84	29,17	66,67	1,26	0,104
Effectif évaluation environnement international	2 à 5 personnes	18,42	12,50	77,78	1,26	0,105
Montant de votre budget	500 000 à 1 000 000	13,16	8,33	83,33	1,14	0,127
Expérience sécurité publique ou armée	Sécurité publique	31,58	25,00	66,67	1,09	0,138
Interventions au COMEX chaque année	Plus de 10 fois	7,89	4,17	100,00	1,07	0,141
Effectif évaluation environnement international	*Réponse manquante*	7,89	4,17	100,00	1,07	0,141
Montant de votre budget	100 000 à 500 000 euros	39,47	33,33	62,50	0,92	0,179
Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	Oui	65,79	59,72	58,14	0,87	0,192
Périmètre gestion de crise	Oui	89,47	84,72	55,74	0,86	0,196
Mesure de la performance de votre activité	Oui	68,42	62,50	57,78	0,85	0,197
Périmètre protection patrimoine informationnel	Oui	76,32	70,83	56,86	0,82	0,205

Décisionnaire sur achat de prestations de sécurité	Oui	76,32	70,83	56,86	0,82	0,205
Exposition sécuritaire hors de France	élevée	47,37	41,67	60,00	0,80	0,213
Effectif global de votre entreprise	10000 à 50000	31,58	26,39	63,16	0,79	0,216
Interventions au COMEX chaque année	3 à 10 fois	21,05	16,67	66,67	0,73	0,231
Périmètre sécurité IT	Oui	39,47	34,72	60,00	0,65	0,259
Effectif global expatriés	De 500 à 1000	13,16	9,72	71,43	0,63	0,263
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	De 3 à 10	42,11	37,50	59,26	0,61	0,272
Relevez-vous de?	*Réponse manquante*	5,26	2,78	100,00	0,60	0,275
Titre	risques	5,26	2,78	100,00	0,60	0,275
Effectif évaluation environnement national	*Réponse manquante*	5,26	2,78	100,00	0,60	0,275
N+1 membre du COMEX	Oui	71,05	66,67	56,25	0,58	0,279
Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	Oui	47,37	43,06	58,06	0,54	0,294
Groupe	Un groupe	84,21	80,56	55,17	0,53	0,298
Autres		86,84	83,33	55,00	0,53	0,299
Vous sentez vous écouté?	Parfois	15,79	12,50	66,67	0,53	0,299
Exposition sécuritaire en France	faible	31,58	27,78	60,00	0,50	0,310
Montant de votre budget	1 à 5 millions d'euros	21,05	18,06	61,54	0,39	0,349
Effectif évaluation environnement national	2 à 5 personnes	7,89	5,56	75,00	0,38	0,351
Secteur économique	*Réponse manquante*	7,89	5,56	75,00	0,38	0,351
Responsables régionaux en France	Oui	42,11	38,89	57,14	0,35	0,364
Effectif global expatriés	De 100 à 500	23,68	20,83	60,00	0,33	0,369
Expérience sécurité publique ou armée	Les deux	10,53	8,33	66,67	0,27	0,392
Comité de sécurité	non	50,00	47,22	55,88	0,26	0,397
Montant de votre budget	plus de 5 millions d	13,16	11,11	62,50	0,20	0,420
Seul décisionnaire?	non	89,47	88,89	53,13	0,20	0,420
Proportion de l'effectif global hors de France	20 à 50%	13,16	12,50	55,56	0,18	0,428
Relevez-vous de?	De la DG de votre en	42,11	41,67	53,33	0,16	0,436
Périmètre national et/ou international	International	10,53	9,72	57,14	0,16	0,437

Groupe	Filiale d'un groupe	15,79	13,89	60,00	0,15	0,442
Dénomination de votre service	risques	5,26	4,17	66,67	0,11	0,458
OIV	*Réponse manquante*	5,26	4,17	66,67	0,11	0,458
Périmètre sûreté des personnes	Oui	97,37	95,83	53,62	0,11	0,458
Protection des biens	Oui	97,37	95,83	53,62	0,11	0,458
Exposition sécuritaire en France	moyenne	42,11	40,28	55,17	0,09	0,463
Prestataire environnement national	non	81,58	80,56	53,45	0,06	0,475
Périmètre continuité d'activité	non	55,26	54,17	53,85	0,04	0,484
Exposition sécuritaire en France	élevée	23,68	25,00	50,00	0,00	0,499
Périmètre continuité d'activité	Oui	44,74	45,83	51,52	-0,04	0,484
Prestataire environnement national	Oui	18,42	19,44	50,00	-0,06	0,475
Secteur économique	Secondaire	57,89	59,72	51,16	-0,09	0,463
Interventions au COMEX chaque année	1 à 3 fois	39,47	40,28	51,72	-0,09	0,463
Périmètre sûreté des personnes	non	2,63	4,17	33,33	-0,11	0,458
Protection des biens	non	2,63	4,17	33,33	-0,11	0,458
OIV	Oui	36,84	37,50	51,85	-0,12	0,452
DG	De la DRH	13,16	13,89	50,00	-0,15	0,442
Secteur économique	Tertiaire	34,21	34,72	52,00	-0,15	0,440
OIV	non	57,89	58,33	52,38	-0,16	0,436
Effectif global expatriés	Plus de 1000	10,53	12,50	44,44	-0,18	0,428
Seul décisionnaire?	Oui	10,53	11,11	50,00	-0,20	0,420
Comité de sécurité	Oui	47,37	50,00	50,00	-0,24	0,407
Expérience sécurité publique ou armée	Armée	34,21	37,50	48,15	-0,37	0,357
Vous sentez vous écouté?	Souvent	50,00	54,17	48,72	-0,51	0,304
Périmètre programme d'assistance sanitaire des expatriés et voyageurs	non	52,63	56,94	48,78	-0,54	0,294
Responsables régionaux en France	non	55,26	59,72	48,84	-0,57	0,283
N+1 membre du COMEX	non	28,95	33,33	45,83	-0,58	0,279
Interventions au COMEX chaque année	*Réponse manquante*	2,63	2,78	50,00	-0,60	0,275
Comité de sécurité	*Réponse manquante*	2,63	2,78	50,00	-0,60	0,275

Dénomination de votre service	*Réponse manquante*	2,63	2,78	50,00	-0,60	0,275
Effectif global de votre entreprise	100 à 1000	2,63	2,78	50,00	-0,60	0,275
Exposition sécuritaire hors de France	Critique	2,63	5,56	25,00	-0,62	0,266
Exposition sécuritaire hors de France	faible	2,63	5,56	25,00	-0,62	0,266
Titre	autre	2,63	5,56	25,00	-0,62	0,266
Périmètre sécurité IT	non	60,53	65,28	48,94	-0,65	0,259
Vous sentez vous écouté?	*Réponse manquante*	0,00	2,78	0,00	-0,77	0,219
Responsables régionaux hors de France	non	21,05	26,39	42,11	-0,82	0,207
Décisionnaire sur achat de prestations de sécurité	non	23,68	29,17	42,86	-0,82	0,205
Expérience sécurité publique ou armée	Aucun des deux	23,68	29,17	42,86	-0,82	0,205
Périmètre protection patrimoine informationnel	non	23,68	29,17	42,86	-0,82	0,205
Relevez-vous de?	Autre	13,16	18,06	38,46	-0,83	0,202
Mesure de la performance de votre activité	non	31,58	37,50	44,44	-0,85	0,197
Périmètre gestion de crise	non	10,53	15,28	36,36	-0,86	0,196
Prestataire évaluation de l'environnement sécuritaire international	non	34,21	40,28	44,83	-0,87	0,192
Effectif global de votre entreprise	1000 à 5000	7,89	12,50	33,33	-0,89	0,186
Effectif global expatriés	NC	5,26	9,72	28,57	-0,95	0,171
Relevez-vous de?	De la direction des	2,63	6,94	20,00	-1,05	0,146
Effectif global expatriés	De 20 à 100	2,63	6,94	20,00	-1,05	0,146
Vous sentez vous écouté?	Rarement	2,63	6,94	20,00	-1,05	0,146
Final	non	18,42	25,00	38,89	-1,09	0,138
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	non	18,42	25,00	38,89	-1,09	0,138
Interventions au COMEX chaque année	Jamais	28,95	36,11	42,31	-1,09	0,137
Montant de votre budget	NC	7,89	13,89	30,00	-1,21	0,112
Groupe	*Réponse manquante*	0,00	4,17	0,00	-1,28	0,100
Effectif évaluation environnement national	de 6 à 10 personnes	0,00	4,17	0,00	-1,28	0,100
Exposition sécuritaire en France	Critique	0,00	4,17	0,00	-1,28	0,100

Dénomination de votre service	Sécurité et Sûreté	5,26	11,11	25,00	-1,30	0,098
Service dédié à l'évaluation de l'environnement national	non	65,79	73,61	47,17	-1,33	0,092
Proportion de l'effectif global hors de France	0%	2,63	8,33	16,67	-1,43	0,076
Effectif global expatriés	Moins de 20	2,63	8,33	16,67	-1,43	0,076
Etes-vous membre du COMEX	non	84,21	90,28	49,23	-1,46	0,072
Périmètre conformité	non	71,05	79,17	47,37	-1,51	0,065
Titre	Sécurité et Sûreté	7,89	15,28	27,27	-1,52	0,065
Périmètre risque d'image	non	50,00	59,72	44,19	-1,54	0,062
Effectif évaluation environnement national	NC	63,16	72,22	46,15	-1,56	0,059
Périmètre gestion des risques	non	36,84	47,22	41,18	-1,63	0,051
Consulté évolutions stratégiques de l'entreprise	non	39,47	50,00	41,67	-1,66	0,049
Dénomination de votre service	autre	0,00	5,56	0,00	-1,69	0,045
Exposition sécuritaire hors de France	NC	2,63	9,72	14,29	-1,77	0,038
Proportion de l'effectif global hors de France	0 à 20%	15,79	26,39	31,58	-1,90	0,029
Budget propre	non	5,26	13,89	20,00	-1,91	0,028
Montant de votre budget	Moins de 100 000 euros	5,26	13,89	20,00	-1,91	0,028
Périmètre intelligence économique	non	34,21	47,22	38,24	-2,11	0,017
Périmètre lutte contrefaçon	non	76,32	86,11	46,77	-2,28	0,011
Consulté nouvelles activités en pays à risque	non	23,68	37,50	33,33	-2,33	0,010
Périmètre protection des voyageurs d'affaire	non	7,89	19,44	21,43	-2,35	0,009
Périmètre sécurité incendie	Oui	15,79	31,94	26,09	-2,88	0,002
Effectif global de votre entreprise	5000 a 10000	2,63	15,28	9,09	-2,92	0,002
Titre	Sécurité	5,26	19,44	14,29	-2,99	0,001
Périmètre national et/ou international	National	5,26	19,44	14,29	-2,99	0,001
Consulté contrats/clients potentiellement sensibles	non	18,42	36,11	26,92	-3,09	0,001

Effectif évaluation environnement international	NC	31,58	50,00	33,33	-3,10	0,001
Responsables régionaux hors de France	Non concerné	2,63	16,67	8,33	-3,18	0,001
Personne ou service spécifique en charge de sûreté internationale	Non concerné	0,00	12,50	0,00	-3,23	0,001
Consulté sélection partenaires en pays à risque	non	39,47	58,33	35,71	-3,24	0,001
Postes équivalent temps plein dans votre direction au siège	Moins de 3	21,05	40,28	27,59	-3,31	0,000
Evaluation environnement international	non	28,95	48,61	31,43	-3,33	0,000
Dénomination de votre service	Sécurité	5,26	22,22	12,50	-3,48	0,000
Consulté fusions/acquisitions	non	39,47	59,72	34,88	-3,53	0,000
Périmètre anti-blanchiment	non	68,42	83,33	43,33	-3,57	0,000
Périmètre HSCT	Oui	2,63	19,44	7,14	-3,67	0,000
consulté recrutements sensibles	non	13,16	38,89	17,86	-4,61	0,000
Périmètre fraude externe	non	21,05	50,00	22,22	-5,12	0,000
Périmètre fraude interne	non	15,79	45,83	18,18	-5,35	0,000

Annexe 3 – Réponses détaillées

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	1		
	Libellé	Votre entreprise est-elle?		
	Type	Numérique		
	Format	N1		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Un groupe	58
	2	La filiale d'un groupe	10	13,9%
	3	Autre	1	1,4%
Valeurs manquantes	Système		3	4,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	2		
	Libellé	Votre secteur?		
	Type	Numérique		
	Format	N1		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Primaire	0
	2	Secondaire	43	59,7%
	3	Tertiaire	25	34,7%
Valeurs manquantes	Système		4	5,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	3		
	Libellé	Secteur OIV?		
	Type	Numérique		
	Format	N1		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	27	37,5%
	2	non	42	58,3%
Valeurs manquantes	Système		3	4,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	4		
	Libellé	Secteur INSEE?		
	Type	Numérique		
	Format	N2		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	01	Agriculture, sylviculture pêche	0	0,0%
	02	Industrie extractive	7	9,7%
	03	Industrie manufacturière	15	20,8%
	04	Prod. de distri. d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	8	11,1%
	05	Prod. et distri. d'eau, d'assainissement, gestion des déchets et dépollution	3	4,2%
	06	Construction	4	5,6%
	07	Commerce, réparation de motocycles et d'automobiles	1	1,4%
	08	Transport et entreposage	9	12,5%

09	hébergement et restauration	2	2,8%
10	Information et communication	2	2,8%
11	Activité Financière et d'assurance	6	8,3%
12	Activités Immobilières	0	0,0%
13	Activités spécialisées scientifiques et techniques	4	5,6%
14	Activité de services administratifs et de soutien	0	0,0%
15	administration publique	2	2,8%
16	Enseignement	1	1,4%
17	Santé humaine et action sociale	1	1,4%
18	Arts, spectacles et activités récréatives	0	0,0%
19	Autres activités de service	5	6,9%
20	Activités des ménages en tant qu'employeurs	0	0,0%
Valeurs manquantes	Système	2	2,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	5		
	Libellé	Votre effectif global est?		
	Type	Numérique		
	Format	F1		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Moins de 100	0	0,0%
	2	100 à 1000	2	2,8%
	3	1000 à 5000	9	12,5%
	4	5000 a 10000	11	15,3%
	5	10000 à 50000	19	26,4%

6	plus de 50000	31	43,1%
---	---------------	----	-------

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	6		
	Libellé	Quelle proportion de l'effectif global de votre entreprise se trouve hors de France?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	0%	6	8,3%
	2	0 à 20%	19	26,4%
	3	20 à 50%	9	12,5%
	4	50 à 80%	21	29,2%
	5	80 à 100%	17	23,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	7		
	Libellé	Quel est votre effectif global expatrié (hors famille)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Moins de 20	6	8,3%
	2	De 20 à 100	5	6,9%
	3	De 100 à 500	15	20,8%
	4	De 500 à 1000	7	9,7%
	5	Plus de 1000	9	12,5%
	6	NC	7	9,7%
Valeurs manquantes	Système		23	31,9%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	8		
	Libellé	A titre personnel, avez-vous une expérience significative acquise auprès des services de sécurité de l'Etat?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Au sein des forces de sécurité publique	18	25,0%
	2	Au sein des armées	27	37,5%
	3	Les deux	6	8,3%
	4	Aucun des deux	21	29,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	9		
	Libellé	Votre périmètre est-il?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	National	14	19,4%
	2	International	7	9,7%
	3	Les deux	51	70,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	10		
	Libellé	Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service hors sous-traitants au siège?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Moins de 3	29
	2	De 3 à 10	27	37,5%
	3	De 11 à 50	8	11,1%
	4	plus de 50	1	1,4%
	5	NC	0	0,0%
	6	0	0	0,0%
Valeurs manquantes	Système		7	9,7%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	11		
	Libellé	Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service hors sous-traitants en région française?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Moins de 3	7
	2	De 3 à 10	9	12,5%
	3	De 11 à 50	7	9,7%
	4	plus de 50	5	6,9%
	5	NC	4	5,6%
	6	0	29	40,3%
Valeurs manquantes	Système		11	15,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	12		
	Libellé	Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service hors sous-traitants à l'étranger?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Moins de 3	3	4,2%
	2	De 3 à 10	12	16,7%
	3	De 11 à 50	6	8,3%
	4	plus de 50	4	5,6%
	5	NC	12	16,7%
	6	0	22	30,6%
Valeurs manquantes	Système		13	18,1%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	13		
	Libellé	Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service sous-traitants (agents de sécu) au siège?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Moins de 3	5	6,9%
	2	De 3 à 10	10	13,9%
	3	De 11 à 50	14	19,4%
	4	plus de 50	0	0,0%

	5	NC	5	6,9%
	6	0	23	31,9%
Valeurs manquantes	Système		15	20,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	14		
	Libellé	Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service sous-traitants (Agents de sécu) en région française?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Moins de 3	2
2		De 3 à 10	3	4,2%
3		De 11 à 50	2	2,8%
4		plus de 50	15	20,8%
5		NC	5	6,9%
6		0	28	38,9%
Valeurs manquantes	Système		17	23,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	15		
	Libellé	Nombre de postes équivalents temps plein dans votre service sous-traitants (agents de sécu) à l'étranger?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		

Valeurs valides	1	Moins de 3	2	2,8%
	2	De 3 à 10	2	2,8%
	3	De 11 à 50	1	1,4%
	4	plus de 50	6	8,3%
	5	NC	13	18,1%
	6	0	28	38,9%
Valeurs manquantes	Systeme		20	27,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	16		
	Libellé	Comment qualifieriez-vous le poids de la contrainte juridique sur les activités de sécurité privée en France?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Echelle		
	Rôle	Entrée		
	N	Valide	66	
	Manquant	6		
Tendance et dispersion centrales	Moyenne	3,24		
	Ecart type	,681		
	25ème percentile	3,00		
	50ème percentile	3,00		
	75ème percentile	4,00		
Valeurs de libellé	1	nul	0	0,0%
	2	faible	5	6,9%
	3	moyen	44	61,1%
	4	excessif	13	18,1%
	5	très excessif	4	5,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	17		
	Libellé	Disposez-vous de responsables régionaux en France?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	28
	2	non	43	59,7%
Valeurs manquantes	Système		1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	18		
	Libellé	Disposez-vous de responsables régionaux hors de France?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	40
	2	non	19	26,4%
	3	Non concerné	12	16,7%
Valeurs manquantes	Système		1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	19		
	Libellé	Dans votre direction, un service spécifique (ou une personne dédié) est-elle en charge des questions de sûreté internationale?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	44
	2	non	18	25,0%
	3	Non concerné	9	12,5%
Valeurs manquantes	Système		1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	20		
	Libellé	Disposez-vous d'un outil de mesure de la performance de votre activité?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	45	62,5%
	2	non	27	37,5%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	22		
	Libellé	Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	19	26,4%
	2	non	53	73,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	23		
	Libellé	Si oui, quel est l'effectif de ce service?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	1 personne	11	15,3%
	2	2 à 5 personnes	4	5,6%
	3	de 6 à 10 personnes	3	4,2%
	4	Plus de 10 personnes	0	0,0%
	5	NC	52	72,2%
Valeurs manquantes	Système		2	2,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	24		
	Libellé	Disposez-vous d'un service (ou d'une personne) spécifiquement en charge de la veille et de l'évaluation de l'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	37	51,4%
	2	non	35	48,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	25		
	Libellé	Si oui, quel est l'effectif de ce service?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	1 personne	23	31,9%
	2	2 à 5 personnes	9	12,5%
	3	de 6 à 10 personnes	1	1,4%
	4	Plus de 10 personnes	0	0,0%
	5	NC	36	50,0%
Valeurs manquantes	Système		3	4,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	26		
	Libellé	Faite vous appel à un prestataire externe pour évaluer l'environnement sécuritaire national (territoire métropolitain)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides			
	1	Oui	14	19,4%
	2	non	58	80,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	27		
	Libellé	Faite vous appel à un prestataire externe pour évaluer l'environnement sécuritaire international (hors territoire métropolitain)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides			
	1	Oui	43	59,7%
	2	non	29	40,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	28		
	Libellé	Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires en France?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Echelle		
	Rôle	Entrée		
	N	Valide	72	
	Manquant	0		
Tendance et dispersion centrales	Moyenne	3,07		
	Ecart type	,939		
	25ème percentile	2,00		
	50ème percentile	3,00		
	75ème percentile	4,00		
Valeurs de libellé	1	nulle	1	1,4%
	2	faible	20	27,8%
	3	moyenne	29	40,3%
	4	élevée	18	25,0%
	5	Critique	3	4,2%
	6	NC	1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	29		
	Libellé	Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires hors de France?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Echelle		
	Rôle	Entrée		
	N	Valide	72	
	Manquant	0		
Tendance et dispersion centrales	Moyenne	3,74		
	Ecart type	1,048		
	25ème percentile	3,00		
	50ème percentile	4,00		
	75ème percentile	4,00		
Valeurs de libellé	1	nulle	1	1,4%
	2	faible	4	5,6%
	3	moyenne	26	36,1%
	4	élevée	30	41,7%
	5	Critique	4	5,6%
	6	NC	7	9,7%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	30		
	Libellé	Quel est l'intitulé de votre Direction?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		

	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Sécurité	16	22,2%
	2	Sureté	28	38,9%
	3	Sécurité et sûreté	8	11,1%
	4	Security	10	13,9%
	5	autre	4	5,6%
	6	risques	3	4,2%
	7	Protection	1	1,4%
Valeurs manquantes	Système		2	2,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	31		
	Libellé	Quel est votre titre?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Sécurité	14	19,4%
	2	Sureté	28	38,9%
	3	Sécurité et sûreté	11	15,3%
	4	Security	12	16,7%
	5	autre	4	5,6%
	6	risques	2	2,8%
	7	Protection	1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	32		
	Libellé	Etes-vous membre du COMEX?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		

Valeurs valides	1	Oui	7	9,7%
	2	non	65	90,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	33		
	Libellé	Votre N+1 est-il membre du COMEX?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	48	66,7%
	2	non	24	33,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	34		
	Libellé	Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année ?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Echelle		
	Rôle	Entrée		
N	Valide	70		
	Manquant	2		
Tendance et dispersion centrales	Moyenne	1,89		
	Ecart type	,843		
	25ème percentile	1,00		
	50ème percentile	2,00		
	75ème percentile	2,00		
Valeurs de libellé	1	Jamais	26	36,1%
	2	1 à 3 fois	29	40,3%

3	3 à 10 fois	12	16,7%
4	Plus de 10 fois	3	4,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	35		
	Libellé	Relevez-vous?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	De la DG de votre entreprise	30	41,7%
	2	Du secrétariat général de votre entreprise	12	16,7%
	3	De la direction des risques	5	6,9%
	4	De la DRH	10	13,9%
	5	Autre	13	18,1%
Valeurs manquantes	Système		2	2,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	36		
	Libellé	Autres		
	Type	Chaîne		
	Format	A200		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides			60	83,3%
	DAF et juridique		1	1,4%
	Direction de l'aménagement et de l'environnement		1	1,4%
	direction de la relation client		1	1,4%
	Direction des moyens généraux		1	1,4%

Direction des programmes	1	1,4%
Direction financière	1	1,4%
Direction juridique du groupe	1	1,4%
Direction opérationnelle	1	1,4%
Immobilier, assurance, achat et sécurité	1	1,4%
Moyens Généraux	1	1,4%
Sécurité et environnement	1	1,4%
Strategy	1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	37		
	Libellé	Disposez-vous de votre propre budget ?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	62	86,1%
	2	non	10	13,9%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	38		
	Libellé	Si oui, ce dernier est de?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Moins de 100 000 euros	10	13,9%
	2	100 000 à 500 000 euros	24	33,3%

	3	500 000 à 1 000 000 euros	6	8,3%
	4	de 1 à 5 millions d'euros	13	18,1%
	5	plus de 5 millions d'euros	8	11,1%
	6	NC	10	13,9%
Valeurs manquantes	Système		1	1,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	39		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la sécurité incendie?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	23	31,9%
	2	non	49	68,1%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	40		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il l'hygiène et la sécurité au travail (HSCT)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	14	19,4%
	2	non	58	80,6%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	41		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la sureté des personnes?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	69
	2	non	3	4,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	42		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la protection des biens (dont infrastructures vitales)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	69
	2	non	3	4,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	43		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la protection des voyageurs d'affaire?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		

Valeurs valides	1	Oui	58	80,6%
	2	non	14	19,4%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	44		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la gestion du programme d'assistance sanitaire de vos voyageurs et expatriés?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	31	43,1%
	2	non	41	56,9%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	45		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la gestion de crise?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	61	84,7%
	2	non	11	15,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	46		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la continuité d'activité?		
	Type	Numérique		

	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	33	45,8%
	2	non	39	54,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	47		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la sécurité IT?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	25	34,7%
	2	non	47	65,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	48		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il l'intelligence économique?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	38	52,8%
	2	non	34	47,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	49		

	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la protection du patrimoine informationnel?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	51	70,8%
	2	non	21	29,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	50		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il le risque d'image?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	29	40,3%
	2	non	43	59,7%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	51		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la lutte contre la fraude interne?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	39	54,2%
	2	non	33	45,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	52		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la lutte contre la fraude externe?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	36
	2	non	36	50,0%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	53		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la lutte contre la contrefaçon?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	10
	2	non	62	86,1%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	54		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la gestion des risques?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		

	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	38	52,8%
	2	non	34	47,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	55		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il la conformité?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	15	20,8%
	2	non	57	79,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	56		
	Libellé	Votre périmètre couvre-t-il l'anti-blanchiment?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	12	16,7%
	2	non	60	83,3%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	57		
	Libellé	Existe-il un comité sécurité au sein de votre entreprise ?		
	Type	Numérique		

	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	36	50,0%
	2	non	34	47,2%
Valeurs manquantes	Système		2	2,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	58		
	Libellé	Etes-vous consulté sur les évolutions stratégiques du groupe (projets d'implantations....)?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	36	50,0%
	2	non	36	50,0%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	59		
	Libellé	Etes-vous consulté sur certaines fusions/acquisitions?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	29	40,3%
	2	non	43	59,7%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	60		
	Libellé	Etes-vous consulté sur certains recrutements sensibles?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	44
	2	non	28	38,9%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	61		
	Libellé	Etes-vous consulté sur certains contrats/clients potentiellement sensibles?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
	Valeurs valides	1	Oui	46
	2	non	26	36,1%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	62		
	Libellé	Etes-vous consulté sur les nouvelles activités en pays à risques?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		

	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	45	62,5%
	2	non	27	37,5%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	63		
	Libellé	Etes-vous consulté sur la sélection des prestataires et sous-traitants en pays à risques ou corrompus?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	30	41,7%
	2	non	42	58,3%

Attributs standard	Position	64		
	Libellé	Sur l'achat de prestations de sécurité, êtes-vous décisionnaire?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	51	70,8%
	2	non	21	29,2%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	65		
	Libellé	Dans ce dernier cas, êtes-vous le seul décisionnaire?		

	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	8	11,1%
	2	non	64	88,9%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	66		
	Libellé	Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté ?		
	Type	Numérique		
	Format	F8		
	Mesure	Ordinales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Jamais	1	1,4%
	2	Rarement	5	6,9%
	3	Parfois	9	12,5%
	4	Souvent	39	54,2%
	5	Toujours	16	22,2%
Valeurs manquantes	Système		2	2,8%

		Valeur	Effectif	Pourcentage
Attributs standard	Position	67		
	Libellé	Finalement, considérez-vous que votre périmètre d'intervention couvre correctement l'ensemble de la sécurité ?		
	Type	Numérique		

	Format	F8		
	Mesure	Nominales		
	Rôle	Entrée		
Valeurs valides	1	Oui	53	73,6%
	2	non	18	25,0%
Valeurs manquantes	Système		1	1,4%

Table des tableaux et illustrations

• Incidents terroristes en France du 01/01/2000 au 31/12/2017 classés par types de cibles	44
• Carte conseils aux voyageurs du 06 juin 2019	50
• Définition des biens collectifs	72
• L'effectif global de votre entreprise est de :	116
• Votre entreprise est-elle un Opérateur d'Importance Vitale ?	122
• Quelle proportion de l'effectif global de votre entreprise se trouve hors de France?	124
• Quel est l'intitulé de votre direction ?	136
• Test de Khi 2 en ce qui concerne la dénomination du service et la responsabilité de la sécurité incendie	137
• Test de Khi 2 en ce qui concerne la dénomination du service et la responsabilité de la HSCT	138
• Nombre de postes dans votre service hors sous-traitants au siège	140
• A titre personnel, avez-vous une expérience significative acquise auprès des services de sécurité de l'Etat ?	141
• Relevez-vous ?	143
• Votre N+1 est-il membre du COMEX?	145

- Combien de fois intervenez-vous devant le COMEX chaque année?145
- Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires en France?150
- Comment qualifieriez-vous l'exposition de votre entreprise aux risques sécuritaires hors de France?150
- Responsabilités de la direction de la sûreté/sécurité152
- Votre budget155
- Etes-vous consulté sur (réponses "oui")?.....157
- Sur ces dernières questions, vous sentez-vous écouté?157
- Liste des 10 individus les plus représentatifs de chaque classe164
- Explication du tableau d'analyse par les modalités.....167
- Loi normale centrée réduite168
- Dendrogramme trois classes169
- Modalités significatives de la première classe170
- Modalités significatives de la seconde classe185
- Modalités significatives de la troisième classe200

