



La notation en matière de sécurité

Août 2008

Le CDSE

Le Club des Directeurs Sécurité d'Entreprise est l'association des directeurs de sécurité d'entreprise et de leurs collaborateurs. Il fédère des entreprises européennes privées (Danone, EADS...) ou publiques (La Poste, SNCF...). Cette association vise à sensibiliser les décideurs aux questions de sécurité d'entreprise et à professionnaliser ce métier par la mise en place de référentiels, d'outils de formation...

La Commission Notation

Les entreprises sont-elles au niveau en matière de sécurité ? Se sont-elles suffisamment prémunies pour faire face aux menaces qui peuvent les affecter (fraudes, vols, extorsion, terrorisme, etc.) ? Au même titre que des agences de notation sociale et environnementale évaluent et notent les entreprises sur la base de leur propre méthodologie, le CDSE a pour souhait que se développe une notation dans le domaine de la sécurité. A la suite du 11 septembre 2001 et des nouvelles obligations réglementaires en matière de prévention suite aux attentats de Karachi (2002), il paraît indispensable d'informer les stakeholders de la qualité de la sécurité de l'entreprise.

Membres de la commission

Jean-Louis Blanchou (ADP)

Didier Carré (Soparing-Bongrain)

Marc Deparis (Airbus)

Olivier Hassid, Rapporteur

Jean Langlois (Altran Technologie)

Eric le Grand (La Poste), Président de la commission

Jean Leleu (Safran)

Danielle Moroni (RTE)

Paul Richy (France Telecom)

Paul-Vincent Valtat (Port Autonome de Paris)

Présentation

La production par les entreprises, sur une base volontaire, de données non financières, constitue à l'évidence une information importante pour les marchés et pour les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, consommateurs...). C'est un des paramètres essentiels de la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes, devenant ainsi un facteur de concurrence.

Parmi les données non financières retenues, les données sociales et environnementales sont généralement les plus utilisées. Par ailleurs, en dehors du *scoring* réalisé par l'Association TAPA (*Transport asset Protection association*) dans le cadre de la sécurité du fret, il n'existe aucune donnée relative aux enjeux de sécurité, à savoir l'ensemble des dispositifs définis et mis en œuvre pour protéger le patrimoine de l'entreprise (espionnage, terrorisme, criminalité organisée, criminalité interne, etc.).

Cette situation peut surprendre car:

- ✓ la sécurité est devenue un enjeu indéniable de compétitivité. D'une part parce que les malveillances de toute nature impactent le résultat de l'entreprise. D'autre part, parce que la mise en place d'une politique de sécurité peut contribuer à l'image de marque de l'entreprise et à la création de nouveaux savoir-faire.
- ✓ La sécurité est devenue une préoccupation collective majeure depuis les attentats du 11 septembre 2001, qui a suscité de nouvelles responsabilités juridiques pour les dirigeants d'entreprises et un nouveau cadre légal et normatif pour l'ensemble des pays occidentaux (C-TPAT, ISO 28000, etc.).
- ✓ les différentes parties prenantes de l'entreprise sont toujours plus sensibles aux questions de sécurité. En effet, la peur est « *un facteur important dans le comportement des consommateurs. Les marques doivent se demander comment le consommateur peut réagir face à une nouvelle crainte. Cela se traduit par des comportements volatils, instables, difficiles à prévoir, voire de résistance face à certaines innovations¹* ».

La mise en place d'une notation en matière de sécurité apparaît donc être indispensable. Les parties prenantes de l'entreprise doivent avoir connaissance du niveau de sécurité que celle-ci apporte. Le temps est donc venu de se demander quels seraient les critères pertinents de sûreté qui permettraient de noter une entreprise.

¹ Estelle Leroy, « les entreprises confrontées à la montée des peurs chez les consommateurs », *Les Echos*, 15 octobre 2006.

1. Les périmètres de la sécurité retenus

L'une des raisons pour lesquelles aucune donnée en matière de sécurité n'est proposée aux investisseurs tient à la difficulté même de définir les périmètres précis de ce champ d'analyse mais également d'assurer la cohérence entre des approches déjà existantes. La sécurité au travail fait-il par exemple partie de ce champ d'investigation ? Quels sont les contrôles qui font partie du champ du département sécurité et quels sont les contrôles qui ne sont pas de son ressort ? Faut-il y intégrer les enjeux de sécurité informatiques ?

Les contours paraissent à bien des égards flous et il n'est pas étonnant de constater qu'en fonction des directions de la sécurité des grandes entreprises, les missions sont très variables.

Néanmoins, des définitions existent et il convient de voir si elles sont susceptibles de nous éclairer. L'Afnor propose comme définition « l'ensemble des mesures visant à réduire le risque sur les personnels, les installations, les informations et de contribuer à la protection de l'image de toute organisation contre toute malveillance² ». Trop centrée sur la malveillance, cette définition omet tout ce qui est de nature accidentelle. Or, une politique de sécurité cohérente nécessite de prendre à la fois ce qui est liée à la malveillance, mais également des menaces qui ne sont pas liées à l'activité humaine.

Dans cette perspective, la définition du CNPP nous paraît intéressante. Le CNPP, dans le cadre de son référentiel CNPP n°1302, (Système de management de la sûreté, lutte contre la malveillance et prévention des menaces) propose comme définition du terme sécurité : « ensemble mettant en œuvre une organisation, des pratiques, des produits, et visant à réduire, contrôler ou empêcher la concrétisation d'une menace pour l'organisme³ ». Le seul défaut de cette définition est d'oublier la gestion de crise. Dans les entreprises, la fonction sécurité peut avoir à gérer la concrétisation de la menace.

Dans ces conditions, nous préférons la définition suivante :

La sécurité d'entreprise peut être comprise comme l'ensemble des mesures de prévention et de protection des actifs humains, matériels et immatériels de l'entreprise contre les menaces. La sécurité d'entreprise intègre également les mesures de gestion de la crise.

² Afnor, *Groupe d'impulsion stratégique « sécurité et protection du citoyen »*, Normalisation 2010, rapport final, novembre 2006, p.7.

³ CNPP, *Système de management de la sûreté, lutte contre la malveillance et prévention des menaces*, référentiel CNPP n°1302, 2005.

2. Les critères de notation en matière de sécurité

Pour évaluer le niveau de sécurité d'une entreprise, il convient de vérifier sur la base d'un audit, composé d'entretiens et de visites de terrains, si l'entreprise a investi a minima en matière de sécurité, si elle suit un certain nombre de process de sécurité et si elle est en conformité avec le cadre légal. L'entreprise peut s'auto évaluer ou être aidée d'experts extérieurs.

Fiche de présentation

Nom du groupe, de l'entreprise ou de l'établissement		Dirigeants	
Activités de l'entreprise		Secteur d'activité	
Siège de l'entreprise			

Matrice de scoring managérial

		A	B	C	D	Score	Points forts	Points faibles/axes d'amélioration
Informations générales⁴	Avez-vous mis en place une politique de sécurité ? (1)							
	Disposez-vous d'une organisation dédiée à la sécurité (comité de la sécurité, comité des risques, département de la sécurité ou des risques) ? (2)							
	Existe-t-il un ou des responsables de la sécurité (au niveau groupe ou au sein des différentes entités du groupe) ? (3)							
	Existe-t-il un budget identifié dans le domaine de la sécurité ? (4)							
	Avez-vous évalué les compétences des personnels de sécurité pour vos besoins de sécurité ? (5)							
	Disposez-vous d'un programme de formation ? (6)							
	Disposez-vous de contacts (relations) avec les experts externes de sécurité (Police, gendarmerie, cabinet, etc.) ? (7)							

⁴ Si la moyenne de l'entreprise aux questions d'informations générales est de C, la note est éliminatoire.

Avez-vous rédigé des plans d'actions en matière de sécurité (référentiel de sécurité, gestion de crise, PCA, etc.) ? (8)							
Avez-vous recensé les actifs et des biens essentiels de votre entreprise ? (8*)							
Avez-vous réalisé un inventaire des menaces ? (8**)							
Avez-vous réalisé une évaluation des vulnérabilités ? (8***)							
Disposez-vous d'une veille continue réglementaire en matière de sécurité ou comment faites vous pour vous tenir informer de la réglementation et de la normalisation sur le sujet ?							
D'après vos connaissances, respectez-vous les exigences légales, réglementaires et contractuelles ?							
Avez-vous défini des objectifs de sécurité ?							
Avez-vous défini des plans de sécurité en fonction des objectifs.							
Avez-vous mis en place une documentation de référence (procédure, référentiel, etc.) ?							
Sensibilisez-vous vos salariés aux questions de sécurité (formation, par exemple) ?							
Avez-vous mis en place une communication relative aux questions de sécurité ?							
Appliquez-vous votre politique, vos objectifs et vos plans de sécurité auprès des tiers contractants ?							
Disposez-vous d'indicateurs et de tableau de bord en rapport avec les plans ?							
Avez-vous mis en place des procédures d'identification et gestion (cartographie et plan d'action sur les incidents majeurs) des incidents ?							
Disposez-vous d'une veille sur l'évolution des incidents et menaces ?							
Avez-vous mis en place des procédures de surveillance des performances ?							

Audits (périmètre d'application, degrés de confidentialité, restitution) dans un but de détection et définition des écarts.								
Revue périodique de la politique, des objectifs et des plans.								
Adhérez vous à des demandes volontaires de certification dans le domaine de la sécurité (CTPAT, TAPA, etc.) ?								
L'ensemble de vos managers ont-ils des objectifs en matière de sécurité (au sein de leur score card, dans leur fiche de poste)								

TOTAL =

Ce tableau est un tableau général. Pour avoir une connaissance globale du niveau de sécurité de l'entreprise, il convient d'adapter ces questions aux différents champs de la sécurité :

- la protection des biens et du patrimoine;
- la protection des personnes ;
- la sécurité de l'information ; (évaluation de sensibilité des informations)
- la gestion de crise.

3. Grille d'évaluation

(1) La politique de sécurité

La direction de l'entreprise doit définir une politique de sécurité : cette politique doit indiquer clairement les objectifs généraux en termes de sécurité et refléter l'engagement pris pour améliorer les performances de sécurité (CNPP, 2007). En l'absence d'une telle politique, la note sera D. En revanche, la note sera d'autant meilleure qu'elle est portée par le top management, qu'il y a communication auprès des salariés et qu'il existe une méthodologie d'amélioration de la performance.

(2) Organisation de la sécurité

Cette question est cruciale. En l'absence d'une organisation de la sécurité, il ne peut y avoir de système de management de la sécurité. Dans ces conditions, la note est D et elle est **éliminatoire**. En revanche, s'il existe une organisation de la sécurité, la note sera fonction des modalités d'organisation. Existe-t-il un comité de sécurité ou des risques ? Existe-t-il une équipe clairement identifiée ? L'organisation de la sécurité est-elle verticale ou fonctionne-t-elle en réseau ?

(3) Responsable de la sécurité

S'il n'y a ni directeur sécurité, ni responsable par site, la note est D. La note est maximale s'il y a à la fois un directeur sécurité groupe et des responsables par site. La présence d'un directeur sécurité groupe permet de mesurer la sensibilité de la direction générale aux enjeux de sécurité. S'il n'y a ni responsable ni directeur, la note est D. S'il existe à la fois un directeur et des responsables et que leurs responsabilités sont bien définies, la note est A.

(4) Budget

Dans un certain nombre de cas, le département sécurité ne dispose pas d'un budget propre. Néanmoins, le budget doit être clairement identifié et le directeur sécurité doit pouvoir l'utiliser sans complication. Le budget doit en effet aider le directeur sécurité à réaliser des investissements dans le domaine de la sécurité, pouvoir recruter du personnel si nécessaire, recourir à des cabinets extérieurs pour des missions ponctuelles...

(5) Compétences

Le personnel en charge de la sécurité doit à la fois avoir un profil en adéquation avec la philosophie et les objectifs du groupe et maîtriser parfaitement le domaine de la sécurité d'entreprise. Il doit être à la fois informé des normes dans le domaine (Norme ISO27001, TAPA, C-TPAT...), savoir mener des enquêtes ou encore connaître les démarches d'audit et de gestion de la sécurité. Pour évaluer les compétences, cela sera d'autant plus facile si les employés disposent de grilles d'auto évaluation ou de grille de performance (score card, par exemple).

(6) Formation

La mise en place de formations internes dans le domaine de la sécurité est indispensable. Pour tout nouveau salarié en charge de la sécurité, il doit bénéficier d'une formation « maison » qui lui indique les procédures de sécurité mises en œuvre dans l'entreprise, ses missions, le cadre réglementaire...

(7) Partenariat extérieur

Les partenariats peuvent être multiples et fonction des missions du département sécurité. La sécurité de projets internationaux de développer des partenariats (formels ou informels) avec le ministère des affaires étrangères, les ambassades, la police nationale (DCRI notamment) ou encore la police sur le territoire concerné. Par ailleurs, les directeurs sécurité pour des raisons de coût et de compétences, peuvent être conduits à recourir à des cabinets de conseil externes. La note sera fonction de : l'existence ou non de ce type de partenariats et s'il y a des correspondants clairement identifiés.

(8) Planification

L'entreprise doit impérativement réaliser des diagnostics de la sécurité de ses actifs. Sur la base de son diagnostic, l'entreprise doit établir et tenir à jour des procédures permettant d'identifier de façon régulière les menaces, d'évaluer les vulnérabilités et de mettre en œuvre des mesures de maîtrise adaptées. Celles-ci doivent couvrir : les différentes phases d'activités de l'entreprise (dont les activités de maintenance, de transfert de marchandises ou d'information...), les différents flux (individus, véhicules...), les activités des personnes ayant accès aux bâtiments (y compris les sous-traitants), les différentes sources de menaces auxquelles l'entreprise peut être soumise, les

nouveaux projets et développement de l'entreprise. Les vulnérabilités majeures doivent faire l'objet d'un plan de traitement visant à prévenir et protéger les actifs de l'entreprise. L'entreprise doit par ailleurs s'assurer que les résultats de ces évaluations sont pris en compte lors de la détermination des objectifs de sûreté⁵.

CONFIDENTIEL

⁵ Ces derniers éléments de réflexion sont repris au référentiel CNPP n°1302, Système de management de la sûreté, lutte contre la malveillance et prévention des menaces, mise en place d'un système de management, CNPP, 2005.